BUNDESKANZLERAMT ÖSTERREICH

ÖFFENTLICHER DIENST

CAF-Diversität

Qualitätsmanagement für Vielfalt und Gleichstellung

Basisversion Bund 2017

CAF-Diversität

Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework

Wien, 2017

Impressum

Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:
Bundeskanzleramt Österreich
Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation
Sektionschefin Mag.ª Angelika Flatz
Hohenstaufengasse 3, 1010 Wien

Redaktion und Gesamtumsetzung: BKA Abt. III/9 (Michael Kallinger), KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung (Thomas Prorok, Alexandra Schantl)
Fotonachweis: iStockphoto/Alina555, Shutterstock/Africa Studio (Cover); BKA/Andy Wenzel (Mag.ª Flatz); BKA/Christopher Dunker (s.16)
Gestaltung: BKA Design & Grafik
Druck: BM.I Digitalprintcenter
Wien, 2017

Copyright und Haftung:
Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen:
Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an: iii9a@bka.gv.at

Bestellservice des Bundeskanzleramtes:
1010 Wien, Ballhausplatz 2
Telefon: +43 1 53 115-202613
Fax: +43 1 53 109-202613
E-Mail: broschuerenversand@bka.gv.at
Internet: www.bundeskanzleramt.at/Publikationen
ISBN: 978-3-903097-13-1

Vorwort

Mag.ª Angelika Flatz

Die Gesellschaften in Europa werden diverser – vor allem durch die demografische Entwicklung als auch durch Migration innerhalb der Europäischen Union und aus anderen Teilen der Welt. Damit wächst tendenziell auch die Diversität innerhalb des öffentlichen Dienstes sowie bei den Kundinnen und Kunden der öffentlichen Dienstleistungen – beispielsweise ausländischen Unternehmerinnen und Unternehmern oder Kindern mit Migrationshintergrund. Dadurch steigen die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht unwesentlich und es ist notwendig, auch die Steuerungs- und Management-Instrumente, die in der Verwaltung eingesetzt werden, zu aktualisieren.

Bezüglich Qualitätsmanagement soll diese Weiterentwicklung mit Hilfe der neuen Spezifizierung »CAF-Diversität« umgesetzt werden. Ihr Ziel ist es, die Bedeutung von Diversität im öffentlichen Sektor explizit sichtbar zu machen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema in ihrer laufenden Arbeit zu sensibilisieren.

Folgende Aspekte standen bei der Erarbeitung der neuen Version im Fokus:

- Vielfalt und Gleichstellung werden umfassend berücksichtigt: Chancengleichheit, Gendergerechtigkeit, faire Behandlung und Nicht-Diskriminierung sind dafür Voraussetzung;
- gesetzliche Vorgaben zu Gleichstellung und Antidiskriminierung müssen uneingeschränkt angewendet werden;
- die Inanspruchnahme von Schutzmaßnahmen im Bereich Vielfalt und Gleichstellung darf nicht zu Diskriminierung führen;
- Diversitätsmanagement wird angewendet;
- das Diversitätsverständnis bezieht sich sowohl intern auf die Organisation als auch extern auf das Kundinnen- und Kundenverhältnis sowie Partnerinnen- und Partnerverhältnis.

Um proaktiv gestalten zu können, ist die gesellschaftliche Vielfalt grundsätzlich als Mehrwert anzusehen. Auch der aktuelle Bericht des Migrationsrats sagt: »Diversität ist Chance für Innovationskraft«. Allerdings müssen die staatlichen Systeme gerecht gestaltet und der gesellschaftliche Wandel politisch gesteuert werden, um dieser Herausforderung adäquat zu begegnen.

Sektionschefin Mag.ª Angelika Flatz

Inhalt

I Einführung in den CAF-Diversität **7**

II CAF-Grundlagen – in Kürze **11**

1 Das CAF-Modell 11

2 Prozess der CAF-Anwendung 11

3 CAF im Bundesdienst 12

4 Nutzen des CAF 14

5 CAF-Gütesiegel 16

III Raster CAF-Diversität **17**

1 Befähigerkriterien 17

Themenfeld 1 – Führung 17

Themenfeld 2 – Strategie und Planung 22

Themenfeld 3 – Personal 25

Themenfeld 4 – Partnerschaften und Ressourcen 29

Themenfeld 5 – Prozesse 33

2 Ergebniskriterien 36

Themenfeld 6 – Kundinnen- und Kunden-/Bürgerinnen- und Bürgerbezogene Ergebnisse 37

Themenfeld 7 – Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse 38

Themenfeld 8 – Ergebnisse sozialer Verantwortung 40

Themenfeld 9 – Wichtigste Leistungsergebnisse 42

IV Glossar **45**

V Literaturverzeichnis **55**

VI Checkliste Diversität ..... **Beilage**

I Einführung in den CAF-Diversität

Common Assessment Framework – CAF

CAF steht für Common Assessment Framework und ist das europäische Qualitätsmanagementsystem für den öffentlichen Sektor. Seit dem Jahr 2000 haben mehr als 4.000 öffentliche Verwaltungen den CAF in Europa eingesetzt. In Österreich sind über 220 Organisationen als CAF-Anwenderinnen und -Anwender registriert. Bei drei Viertel der CAF-Anwenderinnen und -Anwender ist eine Weiterentwicklung der Organisation messbar. Dies hat eine aktuelle Umfrage des österreichischen CAF-Zentrums ergeben (siehe www.caf-zentrum.at). Konkret zeigt sich dies in verbesserter Kommunikation, Durchführung von Aufgabenkritik, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen sowie höherer Kundinnen- und Kundenorientierung.

Der Kern des CAF ist ein umfassender Fragebogen, mit dem die Stärken, Verbesserungsbereiche und Verbesserungsmaßnahmen der Organisation erhoben werden. Mit 28 Kriterien und ungefähr 200 Beispielen wird die Organisation durchleuchtet. Das Einzigartige am CAF ist, dass diese Untersuchung nicht durch externe Beratungsfirmen erfolgt, sondern durch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Führungskräfte und Bediensteten sind die internen Expertinnen und Experten, welche die eigene Organisation am besten kennen. CAF nützt das wertvolle interne Wissen und vertraut den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Weiterentwicklung der Organisation.

Mit der Version »CAF-Diversität« legt das Bundeskanzleramt eine Weiterentwicklung des CAF vor, welche sich an Einrichtungen der Bundesverwaltung richtet und zwei Ziele verfolgt. Einerseits soll der »CAF-Diversität« die Bedeutung von Diversität im öffentlichen Sektor explizit sichtbar machen und andererseits den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräfte ein einfaches Instrument in die Hand geben, um ein umfassendes Diversitätsverständnis und -management in die laufende Arbeit zu integrieren.

Diversität, Vielfalt und Gleichstellung

Diversitätsmanagement im Sinne des »CAF Diversität« bedeutet, Chancengleichheit in einer Organisation zu schaffen und zu gewährleisten, indem Vielfalt unterstützt und gefördert wird. Dies betrifft das Ergreifen aller erforderlichen Maßnahmen, die zu einer respektvollen und offenen Organisationskultur beitragen, die für Pluralismus und Differenz steht, diese schätzt und als positiv für den Erfolg der Organisation anerkennt. Das heißt, die Organisation versucht, die Vielfalt und Heterogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kundinnen und Kunden produktiv zu nutzen.[1]

1 Definition angelehnt an Wladasch Katrin, Liegl Barbara: »Vielfalt & Chancengleichheit im Betrieb, 2010, S. 11«

Der Umgang mit Diversität[2] und die Verankerung von Diversitätsmanagement in der Organisation ist ein laufender Prozess und erfordert ein bewusstes und stufenweises Vorgehen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und an dem Wandlungsprozess zu beteiligen. Diversität managen bedeutet, Vielfalt anzuerkennen und proaktiv zu nutzen, nicht diskriminieren, Barrieren abbauen sowie Chancengleichheit und Partizipation gewährleisten.

CAF-Diversität

Der CAF-Diversität baut auf dem CAF 2013 und dem »CAF-Wirkungsorientierung«[3] auf; welche Diversität bereits in unterschiedlichen Aspekten thematisieren:

- Gleichstellung von Frauen und Männern
- Frauenförderung
- Genderfragen
- Kulturelle Diversität
- Menschen mit Behinderung
- Antidiskriminierung
- Wahrnehmung sozialer Verantwortung generell
- Familienfreundlichkeit
- Work-Life-Balance

Umfassend wurde Diversität bislang allerdings nicht in den CAF integriert, wodurch eine Adaptierung notwendig geworden ist. Für den »CAF-Diversität« wurden die ungefähr 200 Beispiele durchforstet und die internen Begrifflichkeiten sowie Steuerungsinstrumente angepasst. Dabei wurde größter Wert darauf gelegt, den Inhalt des CAF und seine 28 Kriterien nicht zu verändern.

Folgende Aspekte standen bei der Erarbeitung des »CAF-Diversität« im Fokus:

- Vielfalt und Gleichstellung werden umfassend berücksichtigt: Chancengleichheit, Gendergerechtigkeit, faire Behandlung und Nicht-Diskriminierung sind dafür Voraussetzung;
- gesetzliche Vorgaben zu Gleichstellung und Antidiskriminierung müssen uneingeschränkt angewendet werden;
- die Inanspruchnahme von Schutzmaßnahmen im Bereich Vielfalt und Gleichstellung darf nicht zu Diskriminierung führen;
- Diversitätsmanagement wird angewendet;
- das Diversitätsverständnis bezieht sich sowohl intern auf die Organisation als auch extern auf das Kundinnen- und Kundenverhältnis sowie Partnerinnen- und Partnerverhältnis.

Konkret wurden folgende Adjustierungen vorgenommen:

- In allen Kriterien wurden diversitätsrelevante Beispiele aufgenommen. Dies betrifft z. B. das Diversitätsverständnis, Leitbild, Diversitätsverantwortliche, Diversitätskompetenzen, Fairness, Gleichstellung, Antidiskriminierung, Weiterbildung.

2 Diversität inkludiert einerseits die Kerndimensionen Geschlecht/Gender, Alter/Generationen, Hautfarbe/Ethnizität/Nationalität, Behinderungen/Beeinträchtigungen, Sexuelle Orientierungen und Religion und Weltanschauung, schließt andererseits aber auch Aspekte wie Ausbildung, Sprache, Art des Arbeitsverhältnisses etc. ein.

3 Siehe Bundeskanzleramt Österreich, CAF-Wirkungsorientierung, Wien 2016, http://www.kdz.eu/de/files/cafbroschuere2016bfpdf

- Die diversitätsrelevanten Beispiele sind mit dem Symbol markiert. Sollten diese auch in den Basisversionen des »CAF 2013« und des »CAF-Wirkungsorientierung« vorkommen, sind sie zusätzlich mit einem kleinen Buchstaben markiert. Dieser Buchstabe entspricht der Numerierung des »CAF-Wirkungsorientierung«.

- Rosa markiert sind jene Beispiele, welche noch durch das CAF-Team zu konkretisieren sind. Hier können Begriffe wie Kundinnen und Kunden und Interessengrupppen an die Sektions- oder Abteilungssituation angepasst werden.

- Blau markiert sind jene Beispiele, die eventuell vom CAF-Team gestrichen werden können.

Checkliste CAF-Diversität

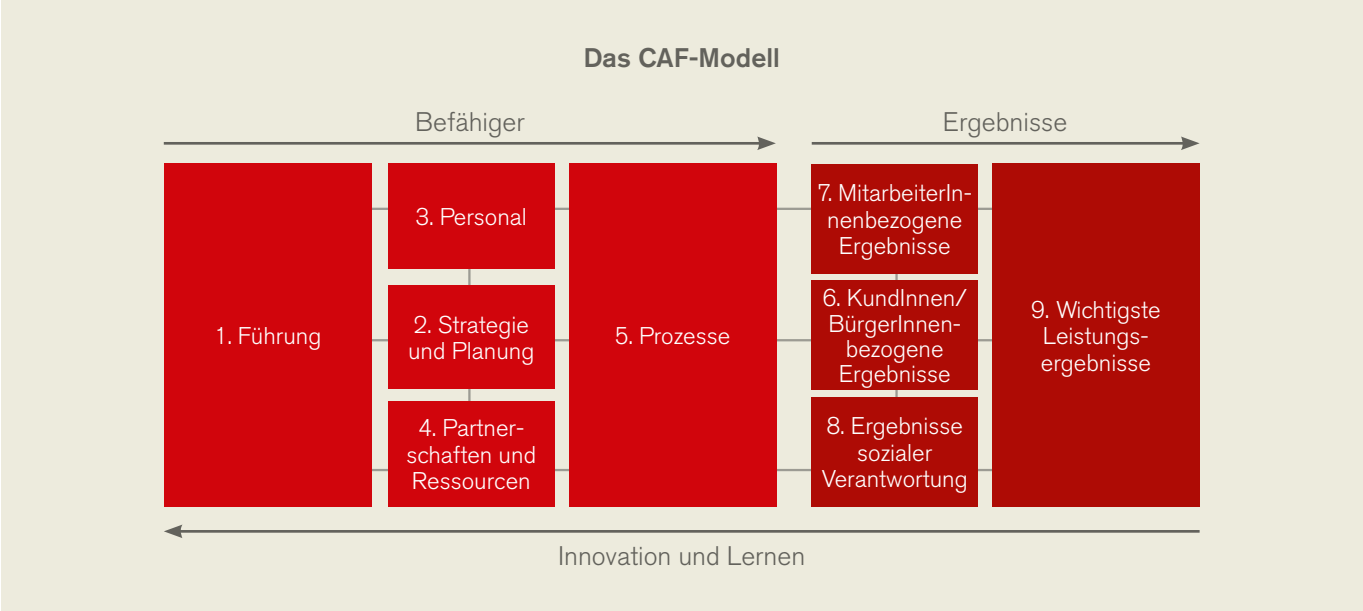
Der »CAF-Diversität« entspricht den europäischen Vorgaben des CAF-Gütesiegels. Zusätzlich bietet die »CAF-Diversität Checkliste« einen umfassenden Überblick über das Diversitätsmanagement in der Organisation. Die »CAF-Diversität Checkliste« ist eine Zusammenfassung der diversitätsrelevanten Beispiele des CAF und ermöglicht einen schnellen Einstieg in die Thematik. Die »CAF-Diversität Checkliste« kann aus der Broschüre herausgenommen und als Arbeitsunterlage verwendet werden.

Diese Broschüre umfasst den »CAF-Raster Diversität«, die »CAF-Diversität Checkliste« sowie ein ergänzendes Glossar mit wichtigen Begriffen. Weitere Anleitungen zur Implementierung des CAF finden sich in der Broschüre »CAF 2013 – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung mit dem Common Assessment Framework« auf der Website www.caf-zentrum.at.

II CAF-Grundlagen – in Kürze[4]

1 Das CAF-Modell

CAF(Common Assessment Framework) ist ein europaweit angewandtes Instrument des Total Quality Managements (TQM) für öffentliche Verwaltungen. Es ist ein Selbstbewertungsinstrument, mit dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gemeinsam Stärken und Verbesserungspotenziale der eigenen Organisation erkennen und in weiterer Folge Weiterentwicklungsschritte umsetzen. Für die Selbstbewertung gibt der CAF ein Modell vor, das aus neun für eine Organisationsanalyse wesentlichen Themenfeldern besteht:



2 Prozess der CAF-Anwendung

Die Anwendung des CAF bedeutet, den Weg der kontinuierlichen Weiterentwicklung zu starten. Der CAF-Anwendungsprozess gliedert sich in drei Phasen:

- Phase 1: Selbstbewertung Nach Zusammensetzung und Schulung des CAF-Selbstbewertungsteams finden dessen Mitglieder (Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte) einen Konsens über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Bei der CAF-Bewertung findet keine Fremdbewertung durch Externe statt. Zentrales Ergebnis dieser

4 Details zum CAF (Common Assessment Framework) sind der Broschüre »CAF 2013 – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung mit dem Common Assessment Framework« zu entnehmen und auf der Website www.caf-zentrum.at nachzulesen.

Phase ist, neben der Bewertung, ein Katalog mit Verbesserungsvorschlägen für die Weiterentwicklung der Organisation.

- Phase 2: Aktionsplan Auf Basis der Verbesserungsvorschläge wird ein CAF-Aktionsplan erstellt, der die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge konkretisiert. Hierbei werden die einzelnen Maßnahmen priorisiert, mit Zeitplänen und Verantwortlichkeiten versehen und die notwendigen Ressourcen zugeordnet.

- Phase 3: Umsetzung Die längste und wesentlichste Phase des CAF-Prozesses ist jene der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. Um eine erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen, sind für jede Maßnahme Termine, Umsetzungsverantwortliche und erwartete Ergebnisse festzulegen.

Im Detail sind folgende 15 Schritte bei der CAF-Anwendung empfehlenswert:

Vorbereitung
Schritt 1 – Einrichten eines CAF Programmteams
Schritt 2 – Ernennen einer/s CAF-Qualitätsbeauftragten
Schritt 3 – Information der Belegschaft
Schritt 4 – Adjustierung (Anpassung) des CAF-Fragebogens

Selbstbewertung
Schritt 5 – Auswahl eines CAF-Selbstbewertungsteams
Schritt 6 – Einschulung des CAF-Selbstbewertungsteams
Schritt 7 – Individuelle Bewertungsphase
Schritt 8 – Vorbereitung des CAF-Selbstbewertungs-Workshops
Schritt 9 – CAF-Workshop: Gemeinsam auswerten, Konsens in der Gruppe erzielen
Schritt 10 – Erstellen des CAF-Selbstbewertungsberichts

Aktionsplan
Schritt 11 – Workshop für den CAF-Aktionsplan
Schritt 12 – Erstellen des CAF-Aktionsplans
Schritt 13 – Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Umsetzung
Schritt 14 – Vorbereitung der Umsetzung des CAF-Aktionsplans
Schritt 15 – Festlegung der Struktur des CAF-Qualitätsprogramms in der Umsetzungsphase

3 CAF im Bundesdienst

Hundert Organisationseinheiten des Bundes nutzen derzeit den CAF. Des Weiteren überlegen sich zahlreiche Dienststellen, den CAF einzusetzen. Dabei stehen sie vor zwei zentralen Fragen: »Was kommt auf die Organisation zu?« und »Was bringt der CAF?«. Die erste Frage bezieht sich auf den Ablauf, der im Kapitel »2 Prozess der CAF-Anwendung« erläutert wird. Die Frage »Was bringt der CAF?« ist organisationsspezifisch zu beantworten. Je nach Größe, Aufgabenbereich und Struktur der Organisation sind unterschiedliche Schwerpunkte bei den Ergebnissen zu erwarten.

Der CAF-Leitfaden macht zwar keine Vorgaben hinsichtlich »optimaler Größe und Organisationsstruktur« für CAF-Anwenderinnen und -Anwender. Grundsätzlich gilt jedoch: Je größer die Organisationseinheit und je differenzierter die Aufgabengebiete, desto stärker fokussiert der CAF auf Ergebnisse im Bereich Kommunikation, Wissensmanagement, Teamgeist und gemeinsame Identität sowie Strategie und Leitbild. Je kleiner die Organisationseinheit und kohärenter das Aufgabengebiet, desto »tiefer« geht der CAF und Ergebnisse in den Bereichen Reorganisation von Prozessen und kritisches Hinterfragen von Aufgaben, Kundinnen- und Kundenbefragungen, Ziele und Wirkungen sowie Kommunikation und Wissensmanagement sind zu erwarten.

Für den Bundesdienst bedeutet dies, dass am CAF interessierte Organisationseinheiten abwägen müssen, auf welcher Ebene sie den CAF einsetzen.

Tipp: Durch den Einsatz von **mehreren** Selbstbewertungsgruppen lassen sich auch in großen Organisationseinheiten umfassendere Ergebnisse erzielen. In den meisten Fällen wird auf diese Möglichkeit jedoch verzichtet und der erste CAF-Einsatz in großen Organisationseinheiten mit nur EINER Selbstbewertungsgruppe durchgeführt. Folgende Empfehlungen lassen sich aus den bisherigen CAF-Implementierungen ableiten:

- CAF in Abteilungen/Referaten
  Abteilungen und Referate weisen zumeist ein gemeinsames inhaltliches Aufgabengebiet auf, das sich in der täglichen Arbeit in ausgeprägter Zusammenarbeit widerspiegelt. Hier bietet sich an, den CAF mit **einer** Selbstbewertungsgruppe von ungefähr 12 Personen durchzuführen. Sollte die Dienststelle mehr als 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassen oder mehrere Standorte aufweisen, ist der Einsatz von weiteren Selbstbewertungsgruppen zu überlegen.

- CAF in Sektionen
  Sektionen mit kohärenten inhaltlichen Aufgabengebieten und bis zu ca. 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können den CAF mit EINER Selbstbewertungsgruppe von ungefähr 12 Personen durchführen. Sollte die Dienststelle deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassen und ein differenziertes Aufgabengebiet abdecken, ist der Einsatz von weiteren Selbstbewertungsgruppen anzudenken. Im Regelfall setzt sich eine Selbstbewertungsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern der gesamten Sektion zusammen und konzentriert sich auf horizontale Fragen wie Kommunikation, Mission, Werte, Strategie, Identität. Die anderen Selbstbewertungsgruppen decken zusammengehörende Aufgabenbereiche oder Abteilungen ab.

- CAF im Ministerium
  Im einfachsten Fall wird **eine** Selbstbewertungsgruppe für das gesamte Ministerium eingesetzt, welche Vertreterinnen und Vertreter aus den Sektionen und optional dem Kabinett umfasst. Im Regelfall ist jedoch ein umfassender Projektplan auszuarbeiten, der **mehrere** Selbstbewertungsgruppen vorsieht, welche die Sektionen beziehungsweise kohärente Aufgabengebiete abbilden. Die – zumindest zeitweise – Einbeziehung der verantwortlichen Referentinnen und Referenten aus den Kabinetten ist zu empfehlen. Falls eine Zusammenführung der Ergebnisse der Sektionen zu einem »Gesamt-CAF des Ministeriums« vorgesehen ist, sind im Vorfeld die Grundlagen hierfür zu klären (z. B. Weitergabe von Bewertungsergebnisse, Anonymität). Empfehlenswert ist eine Kombination der beiden Varianten, bei der eine Selbstbewertungsgruppe die Gesamtsicht des Ministeriums abdeckt und die anderen Selbstbewertungsgruppen in den Sektionen tiefergehende Ergebnisse ausarbeiten.

- CAF in nachgeordneten Dienststellen
  Bei nachgeordneten Dienststellen wie Schulen, Polizei, Finanzämtern und Justizeinrichtungen sind zahlreiche Organisationseinheiten mit dem gleichen Aufgabengebiet tätig. Für die Zentralstellen bietet sich die Möglichkeit, mit einem adjustierten CAF-Raster und einem standardisierten Implementierungsprozess die nachgeordneten Dienststellen beim

- CAF-Einsatz unterstützen
  Darüber hinaus werden in den meisten Fällen die im Absatz »CAF in Abteilungen« beschriebenen Grundlagen zur Anwendung kommen. Besonderer Vorteil ist die Möglichkeit des gegenseitigen Austausches mit anderen nachgeordneten Dienststellen auf Basis der CAF-Ergebnisse.

- CAF in den obersten Organen
  Hier gelten grundsätzlich die für Abteilungen und Sektionen beschriebenen Erwägungen. Für den Rechnungshof treffen die im Absatz »CAF im Ministerium« beschriebenen Grundlagen zu.

- CAF in ausgegliederten Einrichtungen
  Je nach Größe, Aufgabenbereich und Organisationsstruktur sind die unterschiedlichen Erwägungen für Abteilungen, Sektionen oder Ministerien heranzuziehen. In den »großen« Einrichtungen (z. B. Statistik Austria, Austrian Development Agency, Bundesbeschaffungs-GmbH, Buchhaltungsagentur, Arbeitmarktservice, Universitäten) kommen jedenfalls die im Absatz »CAF im Ministerium« beschriebenen Grundlagen zur Anwendung.

Der CAF bietet demnach zahlreiche Varianten für den Einsatz in Bundesdienststellen. Die Expertinnen und Experten der Abteilung Wirkungscontrolling des Bundes / Verwaltungsinnovation sowie des CAF-Zentrums unterstützen CAF-interessierte Organisationseinheiten bei der Detailplanung.

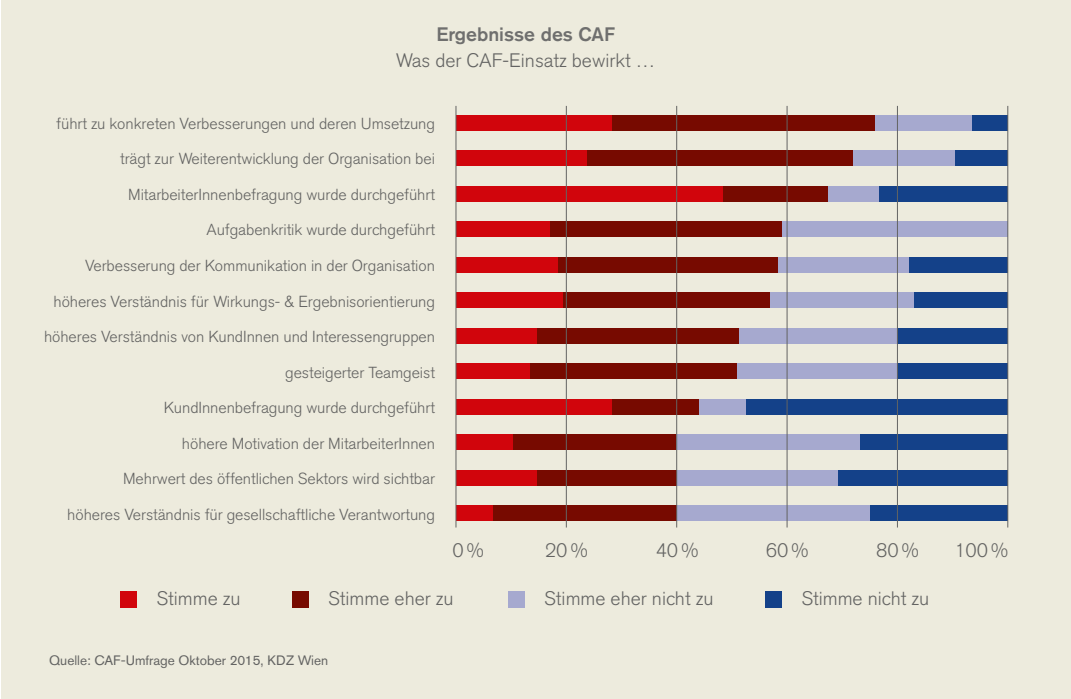
4 Nutzen des CAF

Bei mehr als 70 Prozent der CAF-Anwenderinnen und -Anwender führt der Einsatz des CAF zu konkreten Verbesserungen und Weiterentwicklungen in der Organisation. Jeweils mehr als die Hälfte der CAF-Anwenderinnen und -Anwender hat folgende Ergebnisse erreicht[5]:

- Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt,
- Aufgabenkritik initiiert,
- interne Kommunikation verbessert,
- Verständnis für Wirkungs- und Ergebnisorientierung gestärkt,
- Teamgeist gesteigert,
- Verständnis von Kundinnen- und Kundenbedarfen ausgebaut und
- Wissensmanagement verbessert.[6]

5 siehe CAF-Umfrage 2015, KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung, www.caf-zentrum.at, 2015

6 Der Aussage »im Bereich Wissensmanagement hat der CAF in der Organisation zu Verbesserungen geführt.« Stimmen 70 Prozent der Anwenderinnen und Anwender (eher) zu. Siehe CAF-Umfrage 2015, KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung, 2015, S. 1611



Neben den internen Verbesserungen, welche die Organisationen mit dem CAF erzielen können, zeigen die langjährigen Erfahrungen folgende weitere Vorteile:

Bessere Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger

Die Qualität der Leistungen steigt und sie werden an den Bedarf der Kundinnen und Kunden angepasst. Dadurch steigt die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger.

Zugeschnitten auf die Bedürfnisse öffentlicher Verwaltungen

Der CAF ist das europäische Qualitätsmanagement, das von öffentlichen Verwaltungen für öffentliche Verwaltungen entwickelt worden ist.

Einbeziehen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Selbstbewertung und Qualitätsmanagement mit dem CAF sind der Beginn von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in einer Organisation. Die mehrmalige Anwendung des CAF (optimal alle zwei Jahre) ist zweckmäßig.

Rascher umfassender Organisations-Check mit Gesamtüberblick

CAF ermöglicht den Einstieg in Change-Management und Organisationsentwicklung. Der CAF-Fragebogen steht auf der Homepage www.caf-zentrum.at gratis zur Verfügung. Die Ergebnisse sind schnell greifbar und zeigen die Stärken und Schwächen der Organisation im Sinne eines Organisations-Checks.

Einfache Anwendung

Der CAF kann selbstständig eingesetzt werden. Es empfiehlt sich allerdings eine externe Prozessleitung und Moderation.

Gütesiegel
Das CAF-Gütesiegel bringt nicht nur mehr Orientierung, sondern ist auch eine Bestätigung mit externem Feedback. Das Zertifizieren nach der Europäischen Leitlinie für Good Governance ist somit möglich.

5 CAF-Gütesiegel

Das CAF-Gütesiegel ist eine Auszeichnung für Organisationen des öffentlichen Sektors, welche exzellente Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger erbringen. In einem Feedback-Prozess bestätigen erfahrene CAF-Expertinnen und -Experten die korrekte Anwendung des CAF und stellen fest, ob sich die Organisation auf dem Weg zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung im Sinne des Qualitätsmanagements befindet. Das CAF-Gütesiegel macht somit die hohe Qualität der Organisation einer breiteren Öffentlichkeit sichtbar.

Das CAF-Gütesiegel wird vom Bundeskanzleramt in Kooperation mit dem CAF-Zentrum nach europaweit gültigen Standards vergeben. Es ist drei Jahre gültig und kann vom Gütesiegel-Träger auf Drucksorten, Website etc. verwendet werden.

Grundlage für das externe Feedback des CAF-Gütesiegels sind Fragen zur CAF-Selbstbewertung, zum Verbesserungsprozess und zur Reife der Organisation. Neben der Annerkennung und Auszeichnung für die Organisation kann das CAF-Gütesiegel zur Verbesserung des Images der öffentlichen Verwaltung beitragen. Wichtig ist aber auch, dass mit dem Gütesiegel ein kostengünstiges Feedback durch erfahrene Expertinnen und Experten aus der öffentlichen Verwaltung eingeholt werden kann.

Das CAF-Gütesiegel kann in Österreich beim CAF-Zentrum im KDZ beantragt werden:
www.caf-zentrum.at

Mag.ª Muna Duzdar, Staatssekretärin für Diversität, Öffentlichen Dienst und Digitalisierung, überreicht das CAF-Gütesiegel an die Lebenshilfen Leoben, Ennstal und Bruck-Kapfenberg sowie den Landesrechnungshof Steiermark, im Dezember 2016

III Raster CAF-Diversität

1 Befähigerkriterien

Die Themenfelder 1 – 5 befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken des Ressorts/der Sektion/der Abteilung/Organisation, den sogenannten »Befähigern«. Diese bestimmen die Tätigkeiten eines Ressorts/einer Sektion/einer Abteilung und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Befähiger durchgeführt.

Phase	Skala für Befähiger – einfache Bewertung	Punkte
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen.	0 – 10
Planen	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten.	11 – 30
Durchführen	Wir setzen diese Aktivitäten um.	31 – 50
Überprüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben.	51 – 70
Weiterentwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor.	71 – 90
PDCA	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, überprüfen und passen es regelmäßig an, und wir lernen von anderen. Wir befinden uns in diesem Bereich im kontinuierlichen Verbesserungszyklus.	91 – 100

Themenfeld 1 – Führung

Kriterium 1.1
Dem Ressort / Der Sektion / Der Abteilung durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben

Kriterium 1.2
Das Ressort / Die Sektion / Die Abteilung, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Kriterium 1.3
Die Beschäftigten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Kriterium 1.4
Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen (Politik: Kabinett, Ministerin / Minister, Regierung, Parlament)

Beurteilen Sie, was die Leitung des Ressorts/der Sektion/der Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

1.1 Dem Ressort / Der Sektion / Der Abteilung durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben

Beispiele:

a Die **Aufgaben** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung sind eindeutig und klar; sie finden sich unter anderem in den Globalbudgetmaßnahmen, Leistungen und Maßnahmen des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans, wichtigen laufenden Projekten und Herausforderungen aus dem Strategiebericht, Leitbild je Untergliederung des Bundesvoranschlages (BVA), Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen wieder.

b Aus den Herausforderungen des Strategieberichtes geht die **Mission**, d.h. warum das Ressort tätig wird, hervor.

c Die **Vision** findet sich in den Wirkungszielen und im Strategiebericht wieder.

- Das Ressort / die Sektion / die Abteilung hat ein gemeinsames **Diversitätsverständnis**. Dieses inkludiert das Verständnis für Ungleichheiten, Antidiskriminierung, das proaktive Verhindern von Diskriminierung, die Gestaltung von gerechten Systemen und den Beitrag zu gesellschaftlichem Wandel (»Gerechten Wandel gestalten«).

d Ein **Leitbild** (Leitbild des Ministeriums, Leitbild der Sektion) ist vorhanden und dient, gemeinsam mit dem Dienstrecht, als Orientierungsrahmen für das Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- Das gemeinsame Diversitätsverständnis ist in **Leitbild, Strategie** und weiteren leitenden Dokumenten verankert. Gesellschaftliche Vielfalt und die gerechte Gestaltung im Organisationszusammenhang sind Teil unseres Leitbildes.

- Das gemeinsame **Diversitätsverständnis** dient als Orientierungsrahmen für faires und nicht-diskriminierendes Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

e **Unethischem Verhalten** wird vorgebeugt und die Beschäftigten werden im Umgang mit Wertekonflikten und Unvereinbarkeiten unterstützt (Vermeidung von Wertekonflikten, Unvereinbarkeiten – Jour Fixe, MA-Gespräch, Teamklausuren).

- **Diskriminierendem Verhalten** wird vorgebeugt. Die Beschäftigten werden im Umgang mit Diversität unterstützt.

f Der **Verhaltenskodex zur Korruptionsprävention** ist allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt.

- Ein **Verhaltenskodex** für Vielfalt, Gleichstellung und gegen Diskriminierung ist vorhanden.

g Das **gegenseitige Vertrauen, die Loyalität und die gegenseitige Achtung** innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung werden gestärkt (z. B. durch Definieren von Standards guter Führung, durch Evaluierung der Mission, Vision und der Werte).

1.2 Das Ressort / Die Sektion / Die Abteilung, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern

Beispiele

a **Organigramm, Organisationshandbuch und Geschäftseinteilung** sind vorhanden und werden laufend aktualisiert.

- Das Ressort / die Sektion / die Abteilung hat die notwendigen organisatorischen **Strukturen** festgelegt, um das gemeinsame Diversitätsverständnis umsetzen zu können (Diversitätsstrategien und -ziele). Es ist sichergestellt, dass keine Personengruppen ausgeschlossen werden.

b **Ziele, Budget, Aufgaben und Ablauforganisation** sind aufeinander abgestimmt (z. B. einheitliche Verantwortung für Budget und Ressourcen, haushaltsführende Stellen verfügen über Personal- und Budgethoheit, Übereinstimmung von **Organisationsstrukturen** mit Budget- und Zielstrukturen).

- Dem **Diversitätsmanagement** sind alle erforderlichen Ressourcen zugeteilt (zeitlich, finanziell, räumlich).

c **Stellenbeschreibungen** werden zumindest jährlich aktualisiert. Insbesondere sind die wesentlichen Aufgaben, Befugnisse, Unterschrifts- und Vertretungsregelungen festgelegt.

d Die **Umsetzungsmaßnahmen** zielen darauf ab, dass die intendierten Wirkungen erreicht werden.

e **Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne / Sektionspläne** orientieren sich an den **Wirkungszielen der Untergliederung.**

- Die Managementsysteme umfassen auch **Kennzahlen** für Diversitätsmanagement.

- Es existiert ein dokumentiertes **System**, welches gewährleistet, dass Diversitätsmanagement alle relevanten Geschäfts- und Arbeitsfelder der Organisation umfasst.

- Es gibt eine / en **Verantwortliche / n**, die / der für Diversität zuständig ist und betreffende Aktionen koordiniert und überprüft (Diversitybeauftragte/r, Gleichbehandlungsbeauftragte/r)

f Die **Qualitätsstandards** für die Leistungen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung werden geplant, dokumentiert, evaluiert und regel- bzw. bedarfskonform angepasst.

g CAF, EFQM, ISO oder andere **Qualitätsmanagement-Instrumente** werden eingesetzt.

h Zeit und Raum für **Verbesserungsinitiativen** werden bereitgestellt (z. B. Qualitätszirkel, Ideeneinreichung und -behandlung innerhalb des Ressorts/der Sektion/der Abteilung).

i Die **interne und externe Kommunikation** funktioniert gut (z. B. Jour Fixe, kontinuierliche Besprechungen, Newsletter).

Es existieren Verfahren für die interne und externe **Kommunikation** von Diversitätsmanagement (Intranet, Geschäftsbericht, Kundinnen- und Kundenfeedback, Teilnahme an Diversitäts-Auszeichnungen etc.).

j Instrumente des **Risikomanagements** und ein internes Kontrollsystem kommen zum Einsatz und werden weiterentwickelt (z. B. Vier-Augen-Prinzip, Rotationsprinzip, Funktionstrennung, Datensicherheitsvorkehrungen, Definition von potenziellen Gefährdungsfaktoren im Tätigkeitsbereich).

k **Veränderungsvorhaben** und -ergebnisse werden an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Interessengruppen kommuniziert.

1.3 Die Beschäftigten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben

Beispiele:

a Die **Mitarbeiterinnen** und Mitarbeiter werden von der Ressort-, Sektions-, Abteilungsleitung und direkten Vorgesetzten **unterstützt und motiviert**. Die Beschäftigten werden gefördert, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Gemeinsame Standards, Rücksprache und Partizipation bei den Diversitätszielen erhöhen die **Diversitätskompetenz** und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, diese umzusetzen. Die Führungskräfte bekennen sich zu Diversitätsmanagement und nehmen aktiv daran teil.

b Die **wichtigsten Informationen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung (z. B. Wirkangaben) sind im Internet/Intranet für alle zugänglich.

c Die Beschäftigten werden in die wichtigsten Themen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung **einbezogen und regelmäßig informiert**.

Die Beschäftigten sind in den Diversitätsmanagementprozess der Organisation aktiv **eingebunden**. Sie werden über Aktivitäten hinsichtlich Diversität regelmäßig informiert und sensibilisiert.

d **Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen** sind **delegiert** und **aufeinander abgestimmt** (z. B. in der Stellenbeschreibung / im Organisationshandbuch ausgewiesen) und damit kurze Wege und eine rasche Erledigungsdauer gewährleistet.

e Zur Verfügung stehende Methoden der **Anerkennung von Leistungen** (z. B. anlassbezogene Belohnungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Spezialausbildungen) werden eingesetzt.

Positive Initiativen hinsichtlich Vielfalt und Gleichstellung der Beschäftigten werden **anerkannt** und belohnt.

f Die **persönlichen Bedürfnisse und Situationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** werden berücksichtigt (bezüglich Familie, Teilzeit, Gesundheitssituation etc.).

Die persönlichen Bedürfnisse und Situationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich **kultureller Diversität** werden soweit wie möglich berücksichtigt.

1.4 Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen (Politik: Kabinett, Ministerin / Minister, Regierung, Parlament)

Beispiele:

a Die Leitung (des Ressorts / der Sektion / der Abteilung) ist **regelmäßig mit Interessengruppen** (z. B. Sozialpartner, Berufsverbände, Personalvertretung, Abgeordnete) **in Kontakt**.

b **Politische Vorgaben** (z. B. Regierungsprogramm, EU-2020) finden sich klar in den **Wirkangaben (Wirkungsziele und Globalbudgetmaßnahmen)** der Untergliederung und / oder der Ressortstrategie wieder.

c **Wirkungsziele** werden **zwischen politischer Führung und Verwaltungsleitung abgestimmt**.

d Mit der **Ministerin / dem Minister sowie dem Kabinett** finden regelmäßige Abstimmungen zu den Aufgaben des Ressorts / der Sektion statt.

Die Abstimmung der Ziele und Aufgaben umfasst auch **Verfahren hinsichtlich Vielfalt, Gleichstellung und Diversitätsmanagement**.

e Die Leitung (des Ressorts / der Sektion / der Abteilung) **pflegt Partnerschaften und Netzwerke** und nimmt an Aktivitäten von Interessengruppen teil (z. B. Veranstaltungen von Kammern, Verbänden).

f **Öffentlichkeitsarbeit** wird in geeigneter Weise betrieben, um die Leistungen der Verwaltung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und der Gesellschaft darzustellen.

Es wird explizit auf die Leistungen des Ressorts / der Sektion /der Abteilung hinsichtlich **Vielfalt und Gleichstellung** hingewiesen.

Themenfeld 2 – Strategie und Planung

Kriterium 2.1
Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen

Kriterium 2.2
Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Kriterium 2.3
Strategie und Planung im gesamten Ressort / der gesamten Sektion / Abteilung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

Kriterium 2.4
Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

2.1 Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen sowie relevante Managementinformationen gewinnen

Beispiele:

a Die **relevanten Interessengruppen** sind im gesamten Ressort / in der gesamten Sektion / in der gesamten Abteilung **bekannt** und **dokumentiert** (z. B. Kammern, Vereine, NGOs etc.).

b Das Ressort / die Sektion / die Abteilung weiß über die **Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen** Bescheid (z. B. Kundinnen- und Kundenzufriedenheitsanalysen, regelmäßige Kommunikation mit Interessengruppen).

c Das Ressort / die Sektion / die Abteilung **weiß über neueste Entwicklungen im Zuständigkeitsbereich Bescheid** und hat einen Überblick z. B. über gesetzliche Änderungen, neue technische Entwicklungen. Dies inkludiert neueste Entwicklungen im Bereich Vielfalt und Gleichstellung sowie Diversitätsmanagement.

Es werden laufend **Informationen über relevante Entwicklungen aller Bevölkerungsgruppen** (soziale, kulturelle, wirtschaftliche und demografische) gesammelt, um Diskriminierung zu verhindern und Ungleichbehandlung zu minimieren.

d **Wirkangaben basieren** auf **Umfeldanalysen, Studien, Umfragen** sowie auf Evaluierungen vorangegangener Bundesvoranschläge und wirkungsorientierten Folgeabschätzungen (Strategiebericht, Ziele und Maßnahmen von Budgetangaben und wirkungsorientierter Folgenabschätzung, Begründung der Wirkungsziele und Problemdefinitionen wirkungsorientierter Folgenabschätzungen).

2.2 Strategie und Planung auf der Grundlage der gesammelten Informationen entwickeln

Beispiele:

a Eine **Ressort- / Sektions- / Abteilungsstrategie sowie Fachstrategien / -programme** sind vorhanden.

b In die Entwicklung der Strategie sind die wichtigsten Interessengruppen und die **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden**.

c Die **Wirkungsziele** finden sich in den **Globalbudgetmaßnahmen und in den meisten Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen** wieder (Konsistenz).

d **Die wichtigsten Aufgaben und Leistungen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung** sind in den Wirkangaben (z. B. Maßnahmen auf der Ebene der Globalbudgets) abgebildet (Welche Aufgaben und Leistungen müssen erbracht werden, um die Wirkung zu erzielen?).

e In den Wirkangaben wird der **Aspekt der Gleichstellung von Frauen und Männern** umfassend berücksichtigt.

In der Planung von Leistungen und Wirkungen werden die **Aspekte der Vielfalt und Gleichstellung** umfassend berücksichtigt (z. B. zwischen Frauen und Männern oder zwischen älteren und jüngeren Personen).

f Die **Kennzahlen und Meilensteine** zur Messung der Wirkungsziele und Maßnahmen sind für die Leistungen **relevant und plausibel** (Sie sind messbar, verständlich und messen »das Richtige«).

g Die **Zielzustände** der Kennzahlen und Meilensteine zur Messung der Wirkungsziele und Maßnahmen sind **ausreichend ambitioniert, verständlich und nachvollziehbar**.

h Die **Koordination mit anderen Ressorts / Sektionen / Abteilungen bei Querschnittsmaterien** verhindert Doppelgleisigkeiten und stärkt die gesamtheitliche Wirkung.

2.3 Strategie und Planung im gesamten Ressort / der gesamten Sektion / Abteilung kommunizieren, umsetzen und regelmäßig überprüfen

Beispiele:

a Die **Strategie** wird durch die **Durchführung der Maßnahmen und die Abarbeitung** des Ressourcen-, Ziel und Leistungsplanes (RZLP) **umgesetzt**.

Die **Diversitätsstrategie** wird durch konkrete Maßnahmen umgesetzt.

b Die **Strategie und die Ziele** sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **bekannt**. Dies gilt auch für die Diversitätsstrategie.

c **Wirkungsziele und Globalbudgetmaßnahmen** sind so gestaltet, dass sie für die Öffentlichkeit verständlich und nachvollziehbar sind.

d Im **RZLP** sind alle relevanten Informationen zur Steuerung des Ressorts / der Sektion / der Abteilung vorhanden (z. B. Aktionspläne und Maßnahmenlisten mit Kennzahlen, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen).«

Das Ressort / die Sektion / die Abteilung verfügt über die notwendigen Instrumente, um die geplanten und erreichten **Ergebnisse der Diversitätsstrategie abzubilden und zu steuern** (Diversitätsmanagementsystem). Es existieren definierte Zuständigkeiten, Aufgaben, Kommunikationswege etc. und die Maßnahmen haben ein zugeteiltes Budget und Zeitpläne.

e Ein regelmäßiges **Wirkungscontrolling** überprüft, ob die Wirkungen erzielt werden. Dabei werden auch die Kennzahlen evaluiert. Anpassungen der Maßnahmen an die Ergebnisse des Wirkungscontrollings finden regelmäßig statt (z. B. jährlich).

Die Ziele und **Kennzahlen des Diversitätsmanagements** sind in das (strategische) Controlling integriert.

f Bei den internen **Evaluierungen im Rahmen der Wirkungsorientierung** wird überprüft, ob die Annahmen, die bei der Festlegung der Wirkungsziele bzw. Vorhabensziele getroffen wurden, eingetreten sind. Aufgrund dieser Evaluierungen kommt es gegebenenfalls zu Änderungen der Leistungen und Maßnahmensetzungen (Wirkungsorientierte Steuerung und Wirkungsorientierte Folgenabschätzung).

g **Empfehlungen des Rechnungshofes** zum Globalbudget werden **geprüft und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt**.

h **Feedbacks** des parlamentarischen Ausschusses, der Wirkungscontrollingstelle und des Rechnungshofes werden **geprüft und bei der Weiterentwicklung berücksichtigt**.

i **Empfehlungen** des parlamentarischen Ausschusses, der Wirkungscontrollingstelle, des Budgetdienstes und des Rechnungshofs werden **geprüft und bei Weiterentwicklung berücksichtigt**.

2.4 Innovation und Veränderung planen, umsetzen und überprüfen

Beispiele:

a **Aus- und Fortbildung** wird gefordert und gefördert.

b Mit **Verbesserungsvorschlägen** wird innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung konstruktiv und anerkennend umgegangen.

c Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sektions- und abteilungsübergreifend **voneinander lernen**. Der Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird gefördert.

d **Pilotprojekte** ermöglichen es, Innovationen auszuprobieren.

- Das Ressort / die Sektion / die Abteilung ist offen für **innovative Ansätze im Diversitätsmanagement** (z. B. Diversitäts-Index, Diversitäts-Scorecard, regionale und überregionale Initiativen).

- Bei **Innovationen** wird darauf geachtet, dass keine Diskriminierung erfolgt, indem die betroffenen Gruppen eingebunden werden.

e Relevante **Interessengruppen** werden befragt, um Hinweise für Innovationen und Veränderungen zu bekommen.

- Bei **Befragungen** wird darauf geachtet, dass keine Gruppen systematisch ausgeschlossen werden (z. B. durch Sprachbarrieren).

f Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv **in Veränderungsprozesse einbezogen** (z. B. durch Peergroups, Arbeitsgruppen, Delegation von Teilprojekten an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Workshops).

Themenfeld 3 – Personal

Kriterium 3.1
Personalressourcen auf Basis der Strategie und Gesamtplanung transparent planen, steuern und weiterentwickeln

Kriterium 3.2
Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, nutzen, weiterentwickeln und dabei die individuellen Ziele und die Ziele des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in Einklang bringen

Kriterium 3.3
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

3.1 Personalressourcen auf Basis der Strategie und Gesamtplanung transparent planen, steuern und weiterentwickeln

Beispiele:

a Das Ressort/ die Sektion / die Abteilung verfolgt eine **klare Personalpolitik**. Dazu gehören Personalbeschaffung und -einsatz, Personalentwicklung, Qualifizierung, Nachfolgeplanung und Wissensmanagement, Beförderung, Bezüge und Anreizsystem.

- **Fairness, Gleichstellung und Antidiskriminierung** spiegeln sich in der Personalpolitik des Ressorts/ der Sektion/ der Abteilung wider. Dies betrifft die Personaleinstellung und Karriereentwicklung gleichermaßen.

b **Leitlinien des Personalmanagements** sind entwickelt (z. B. betreffend flexible Arbeitszeiten, Vater- und Mutterschaftsurlaub oder Elternkarenz, Sabbaticals, alter(n)sgerechtes Arbeiten, Chancengleichheit, Gender und kulturelle Diversität, Beschäftigung von Menschen mit Behinderung).

c Ein aktuelles **Personalplanungs- und Entwicklungskonzept** für die nächsten Jahre ist vorhanden und wird aktuell gehalten.

Bei der Planung des Personalbedarfs wird auf eine »**ausgeglichene Personalstruktur**« Wert gelegt (diversitätsgerechte, vielfältige Zusammensetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und es werden diversitätsrelevante Aspekte berücksichtigt (Wo macht der Einsatz welcher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Sinn?).

d Eine allfällige **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterfluktuation** wird beobachtet und analysiert. In Bereichen, wo eine Über- oder Unterauslastung besteht, werden interne Umschichtungen vorgenommen. Notwendige Maßnahmen werden umgesetzt.

e **Anforderungsprofile, Stellen- und Funktionsbeschreibungen** sind vorhanden.

Diversitätsrelevantes Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen werden bei der Neuaufnahme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt.

f **Stellvertretungsregelungen** sind vorhanden und dokumentiert.

g Bei der Besetzung von Leitungsfunktionen werden **bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt**. Im Ressort / in der Sektion / in der Abteilung findet sich ein ausgewogener Anteil von Männern und Frauen. **Fairness, Chancengleichheit und Antidiskriminierung** werden gelebt.

Bei offenen Stellen werden unterschiedliche **Werbemittel und Ausschreibungskanäle** angewandt, um einen breiten und offenen Stellenzugang zu gewährleisten. Gesetzliche Vorgaben zu Antidiskriminierung werden berücksichtigt. Das Behindertengleichstellungsgesetz kommt zur Anwendung.

h Die **Führungskräfte** nehmen ihre **Verantwortung hinsichtlich der Einhaltung der allgemeinen Dienstpflichten** sowie der fachlich korrekten Besorgung der übertragenen Aufgaben wahr.

3.2 Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, nutzen, weiterentwickeln und dabei die individuellen Ziele und die Ziele des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in Einklang bringen

Beispiele:

a Der **Bildungsbedarf** wird erhoben, ist an den Zielen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung ausgerichtet und der Personalabteilung gemeldet.

b **Individuelle Fortbildungs- und Entwicklungspläne** für alle Beschäftigten sind vorhanden und werden laufend überprüft.

c Von der **VAB angebotene Schulungen** werden in Anspruch genommen.

- Die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in Bezug auf Chancengleichheit, Antidiskriminierung und Vielfalt **ausgebildet und sensibilisiert**.

d **Weiterbildungsaktivitäten zur Wirkungsorientierung** werden zur Verfügung gestellt und genutzt (z. B. zu den Themen Evaluierung, Ziele, Kennzahlenentwicklung, Erstellung WFA, Erstellung RZLP usw.).

- Das Ressort / die Sektion / die Abteilung bietet Aus- und **Weiterbildungsmaßnahmen zu Diversität und zur Steigerung der sozio- und interkulturellen Fähigkeiten** an.

e Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch Schulungen, **Mentoring** usw. unterstützt.

f Die interne (innerhalb der eigenen Dienststelle) und externe (über die eigene Dienststelle hinaus) **Arbeitsplatzmobilität** wird gefördert.

g Die Leitung stellt sicher, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter **bedarfsorientiert an Schulungen** teilnimmt.

h Weiterbildungen zu **Korruptionsprävention und Risikomanagement** (im Sinne der internen Kontrollsysteme) werden in Anspruch genommen.

i Die **Weiterbildungsaktivitäten** werden vom Ressort / der Sektion / der Abteilung hinsichtlich ihres **Nutzens und der Wirkung** überprüft. Die in Weiterbildungen erworbenen Kenntnisse werden an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben.

j **Führungskräfte** nehmen **Fortbildungen, Coaching etc.** in Anspruch.

- k Die **Karriereentwicklung von Frauen** wird systematisch gefördert.

- **Chancengleichheit** in der Karriereentwicklung wird systematisch gefördert.

3.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen

Beispiele:

a Die Führung fördert eine **Kultur der offenen Kommunikation**, des Dialogs, der Teamarbeit und der Beteiligung.

b Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können **Vorschläge offen einbringen** (z. B. Ideenmanagement / Vorschlagswesen, Arbeitsgruppen, Brainstorming). Die Leitung trägt Sorge für deren Prüfung oder Umsetzung.

c Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind **bei der Erstellung von Wirkungszielen, Globalbudgetmaßnahmen, Kennzahlen und Meilensteinen sowie RZL-Plänen eingebunden**.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind **bei der Erstellung von Wirkgangaben und Indikatoren für das Diversitätsmanagement eingebunden**.

d Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **kennen die Wirkangaben** ihres Ressorts, Sektion, Abteilung sowie die Unterlagen (z. B. Strategiebericht, Angaben zur Wirkungsorientierung, Globalbudgets, Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die **Diversitätsstrategie**.

e Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen Bescheid, zu welchen **Abteilungs- und Sektionszielen sie einen Beitrag leisten**.

f Es gibt regelmäßige **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche** (MAG) mit entsprechenden Umsetzungsschritten. In den MAG werden die Zielvorgaben mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besprochen und Zielvereinbarungen abgeschlossen, welche sich an den Vorgaben der Wirkungsorientierung orientieren.

g Systematische **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen** werden im Ressort / in der Sektion / in der Abteilung durchgeführt. Die Ergebnisse werden berücksichtigt.

Die **Mitarbeiterinnen- und Mirarbeiterbefragungen** beinhalten auch Fragen zu Gleichbehandlung und Antidiskriminierung.

h Die **Gesundheits- und Sicherheitsbestimmungen** werden eingehalten.

i **Gesundheitsförderliche Arbeits- und Organisationsbedingungen** auch im Hinblick auf eine alter(n)sgerechte Gestaltung des Arbeitens werden geboten. Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden von der Leitung unterstützt und kommen zum Einsatz.

j **Flexible Arbeitszeiten** werden in Anspruch genommen. Das Ressort / die Sektion / die Abteilung ermöglicht den Beschäftigten ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben (Work-Life-Balance).

k **Menschen mit besonderen Bedürfnissen** erhalten die entsprechende Arbeitsplatzausstattung.

l **Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** werden regelmäßig geführt, um über Umstände des Dienstbetriebes sowie auch über die persönliche Arbeitszufriedenheit informiert zu sein (bilateral, Abteilungsbesprechungen, Teambesprechungen etc.).

Themenfeld 4 – Partnerschaften und Ressourcen

Kriterium 4.1
Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Kriterium 4.2
Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden aufbauen und weiterentwickeln

Kriterium 4.3
Finanzen steuern

Kriterium 4.4
Wissens- und Informationsmanagement betreiben

Kriterium 4.5
Technologie-Management betreiben

Kriterium 4.6
Gebäudemanagement betreiben

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

4.1 Partnerschaften mit relevanten Organisationen entwickeln und steuern

Beispiele:

a Die **wichtigsten Partnerinnen und Partner**, die mit dem Ressort / der Sektion / der Abteilung kooperieren, **sind bekannt**. Es findet regelmäßiger Austausch statt.

Bei **Partnerschaften** wird darauf geachtet, dass das **Diversitätsverständnis** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung angewendet wird.

b **Gemeinsame Projekte** werden durchgeführt (z. B. Kooperationsprojekte mit anderen Organisationen).

c Partnerschaften und gemeinsame Projekte werden auch als Instrument des **voneinander Lernens** genützt (z. B. Arbeitskreis).

d **Verantwortlichkeiten** für das Management der Partnerschaften sind klar geregelt.

e **Verträge und Kooperationsabkommen** mit ausgewählten Partnerinnen und Partnern sind aktuell (z. B. Lieferverträge, Ausgliederungsverträge).

f Werden **externe Dienstleistungen** zugekauft, wird darauf Bedacht genommen, dass diese ihrer sozialen Verantwortung nachkommen.

g In **ressortübergreifenden Arbeitsprozessen** (z. B. wirkungsorientierte Folgenabschätzung) wird auf die Expertise der Partnerinnen- und Partnerorganisationen zurückgegriffen.

4.2 Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden aufbauen und weiterentwickeln

Beispiele:

a **Offenheit für Partizipation** zeichnet das Ressort / die Sektion / die Abteilung aus. Information, Konsultation, Mitbestimmung und Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern, Öffentlichkeit und Interessengruppen werden breit praktiziert.

Es wird auf die **Partizipation** aller Gruppen geachtet.

b Kundinnen und Kunden und Bürgerinnen und Bürger werden **bei der Definition von Wirkungszielen, Maßnahmen, Kennzahlen sowie Qualitätsstandards einbezogen** (z. B. Arbeitsgruppen, Umfragen, Studien).

Kundinnen und Kunden und Bürgerinnen und Bürger werden bei **Aktivitäten und Prozessen im Bereich Vielfalt und Gleichstellung einbezogen**.

Die Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Kundinnen und Kunden ist **niederschwellig und barrierefrei**.

c Die Ziele und Ergebnisse der Wirkungsorientierung werden **öffentlich kommuniziert** (z. B. in Form von Interviews, Öffentlichkeitsarbeit, Wirkungsziele stehen auf der Homepage zur Verfügung).

Die Ziele und Ergebnisse des Diversitätsmanagements werden **öffentlich kommuniziert**.

d Über verschiedene Medien (z. B. **Homepage, Broschüren** etc.) wird über die Öffnungszeiten, Zuständigkeiten und Neuigkeiten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung informiert.

e **Bürgerinnen- und Bürger- beziehungsweise Kundinnen- und Kundenbefragungen** werden durchgeführt.

f **Vorschläge, Ideen, Beschwerden** von Bürgerinnen und Bürgern und Kundinnen und Kunden werden aktiv eingeholt, aufgegriffen und gegebenenfalls umgesetzt (z. B. mittels Umfragen, Fokusgruppen, Fragebögen, Beschwerdestellen, Meinungsumfragen).

g **Transparenz über die Leistungen, Arbeitsweise, Ergebnisse und Wirkungen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung und ihre Entscheidungsprozesse schaffen, z. B. durch Jahresberichte, Open Data, Pressekonferenzen, Informationen im Internet.

h **Partizipation und Selbstorganisation** von Bürgerinnen und Bürgern (Aktivitäten von Bürgerinnen und Bürgern) werden unterstützt (z. B. Open Data Initiative).

i **Standards und Chartas** informieren die Bürgerinnen und Bürger und Kundinnen und Kunden darüber, was sie vom Ressort / von der Sektion / von der Abteilung erwarten können (z. B. Service Levels, Erledigungsdauern, Reaktionszeiten).

4.3 Finanzen steuern

Beispiele:

a **Wirkungsziele, Leistungen, Budget- und Personaleinsatz** sind aufeinander abgestimmt.

b **Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne** werden in der Organisation als Führungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt.

c **Die wirkungsorientierte Verwaltungsführung / das Wirkungscontrolling** entwickelt vorhandene Steuerungsinstrumente weiter (z. B. Kosten- und Leistungsrechnung) und integriert diese. Es kommen keine parallelen Steuerungssysteme zum Einsatz, welche zu einer Überbürokratisierung führen.

d **Die Kosten-Leistungs-Rechnung** wird genutzt. Leistungen der Kosten-Leistungs-Rechnung stimmen mit Maßnahmen des Ressourcen-Ziel-und-Leistungs-Plans überein. Auch die Kosten sind ersichtlich.

e Die **mittelfristige Finanzplanung** umfasst die wichtigsten Investitionsvorhaben der nächsten Jahre.

Ein **Budget** für Diversitätsmanagement ist vorhanden.

f Bei Investitionen werden **Kosten-Nutzen-Berechnungen** angestellt.

g Leistungszukäufe erfolgen nach transparenten »**make or buy**«**-Entscheidungen**.

h **Finanz- und Haushaltstransparenz** sind gewährleistet.

4.4 Wissens- und Informationsmanagement betreiben

Beispiele:

a Ein **Informationsmanagement-System** steht zur Verfügung (z. B. Intranet, Zentralserver, Bürgerinnen- und Bürger- / Kundinnen und Kundendokumentationen).

b Das **Dokumentenmanagement** ist systematisch aufbereitet und umgesetzt (z. B. Aktenorganisation, Ablagesysteme, Betreffvergabe)

c Die **Abläufe von Arbeitsprozessen sind dokumentiert** und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachvollziehbar zur Verfügung gestellt.

d Ein ständiger **Wissenstransfer** ist zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichergestellt (z. B. durch regelmäßige Besprechungen, Handbücher, Arbeitsgruppen, Workshops, Mentoring usw.).

e Systeme und Methoden zur **Aufbereitung von Wissen** werden zur Verfügung gestellt (z. B. Datenbank, Ordnerstruktur, WIKI, Checklisten, Formulare).

Bei den verfügbaren Systemen und Methoden zur Aufbereitung von **Wissen wird auf die Barrierefreiheit** geachtet (z. B. Schriftgröße, Verständlichkeit).

f Die **Verantwortlichkeit** der Aufbereitung von Informationen ist klar geregelt.

g **Änderungen in Rechtsvorschriften** sind verständlich aufbereitet und stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung (z. B. durch Arbeitsanweisung, Checkliste, Ablaufdiagramm etc.).

h Für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht eine **Einsteigerinnen- / Einsteigermappe** (Einsteigerinnen- / Einsteigerinformation) zur Verfügung.

i Mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche das Ressort / die Sektion / die Abteilung verlassen, werden **Übergabegespräche** geführt.

4.5 Technologie-Management betreiben

Beispiele:

a Das **IT-Management** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung orientiert sich an der IKT-Strategie des Bundes (Ausstattung mit Geräten gemäß Bundesstandard, Beschaffungsvorgänge über zentrale IT, Einhaltung von Datenschutz und Datensicherheit etc.).

Die **IKT-Strategie und das IT-Management** der Organisation berücksichtigen die erforderliche Barrierefreiheit.

b Die **optimale Nutzung** der zur Verfügung gestellten IT-Systeme wird regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt. Der Einsatz (neuer) IT-Systeme wird hinsichtlich des (zu erwartenden) Nutzens evaluiert.

c Moderne IT-Systeme für **Projektmanagement, Buchhaltung, Personalverrechnung, Internetauftritt, elektronischer Akt** etc. stehen zur Verfügung.

d Spezifische IT-Systeme unterstützen den Prozess der **Wirkungsorientierung** sowie der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (abgesehen von den bestehenden Bundeslösungen zur Planung wirkungsorientierter Angaben).

e **Bürgerinnen- und bürgerorientierte oder kundinnen- und kundenorientierte IT-Lösungen** werden angeboten und weiterentwickelt (wie z. B. Onlineformulare, Benachrichtigungsdienste, APPs – z. B. BMF-App, Pensionsrechner).

f **Mobile Endgeräte** (Mobiltelefone, Notebooks) werden entsprechend den dienstlichen Notwendigkeiten beantragt und bereitgestellt.

Spezifische **IKT-Lösungen unterstützen die Chancengleichheit** (z. B. Vorleseprogramme, Brailleschrift, Spezialbildschirme für sehbeinträchtigte Personen).

4.6 Gebäudemanagement betreiben

Beispiele:

a Die Gebäude (Büros und sonstige Räume) **entsprechen den Bedürfnissen** der Beschäftigten, sowie jener der Kundinnen und Kunden (z. B. Brandschutz, barrierefreier Zugang, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, Parkplätze).

Die gesetzlichen Vorgaben zur Barrierefreiheit werden eingehalten.

b Büro-, Besprechungs- und Warteräume sind **kundinnen- und kundenfreundlich eingerichtet** (ungestörte Gespräche können geführt werden, Nummernsysteme, Kinderecke, Kaffee- / Snackautomaten, Wasserspender etc.).

c Die **Büroausstattung** entspricht den **Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (z. B. zeitgemäße technische Ausstattung, Größe der Büros, Temperatur, Möblierung, Licht, Lüftung, Sozialraum, Sauberkeit, Küche).

d **Instandhaltungsmaßnahmen** werden rechtzeitig angefordert.

e Für die **Instandhaltung von Gebäuden** (z. B. Büros und sonstigen Räumen) liegen Pläne und gesicherte Finanzierungen (z. B. Abschreibung, Rücklagen) vor.

f Bei Gebäuden des Ressorts / der Sektion / der Abteilung wird auf **Nachhaltigkeit** (z. B. Energieeffizienz, Abfalltrennung) geachtet.

g Öffentliche Einrichtungen (Flächen, Räume, Gebäude usw.) werden, soweit angemessen, **für soziale Zwecke / Veranstaltungen unentgeltlich zur Verfügung** gestellt (z. B. für Veranstaltungen von Partnerinnen und Partnern).

Themenfeld 5 – Prozesse

Kriterium 5.1
Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

Kriterium 5.2
Kundinnen- und kunden- / bürgerinnen- und bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

Kriterium 5.3
Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung als auch mit anderen relevanten Organisationen

Beurteilen Sie, was das Ressort/die Sektion/die Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

5.1 Prozesse laufend unter Einbeziehung der Interessengruppen identifizieren, gestalten, steuern und Innovationen vornehmen

Beispiele:

a Die **Abläufe** im Ressort / in der Sektion / in der Abteilung sind klar geregelt und dokumentiert, z. B. durch Prozessmanagementdokumentationen (z. B. Verfahrensanweisungen, Handlungsanleitungen, ELAK-Prozesse) und entsprechen den tatsächlichen Abläufen.

- Bei der (Um-)Gestaltung von **Arbeitsprozessen werden diversitätsrelevante Aspekte** berücksichtigt (z. B. Berücksichtigung von Teilzeitkräften bei der Terminplanung)

b **Prozesse zur Wirkungsorientierung** (Erstellung BVA, Erstellung WFAs, Durchführung von Evaluierungen) sind durch die ressortinterne Wirkungscontrollingstelle definiert. Eine Qualitätssicherung der Ergebnisse durch die ressortinterne Wirkungscontrollingstelle findet statt.

- **Prozesse des Diversitätsmanagments** sind definiert. Eine Qualitätssicherung der Ergebnisse durch das Controlling findet statt.

- Das Ressort / die Sektion / die Abteilung verfügt über Beschwerdemöglichkeiten und **Konfliktlösungsmechanismen** (Ansprechstelle für Probleme und Anfragen) bezüglich Vielfalt, Gleichstellung und Diskriminierung.

c Wichtige **Prozesskennzahlen** werden erhoben und ausgewertet (z. B. Verfahrensdauer, Wartezeiten, Schnittstellen).

d Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten aktiv an der **Verbesserung und Vereinfachung der Prozesse** mit (z. B. kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Projekte zur Prozessoptimierung).

e Den wichtigsten Leistungen sind **Prozessverantwortliche** zugeordnet.

f Prozesse werden in **digitalen Akten- und Prozesssystemen** implementiert.

g Die **Empfehlungen aus der Qualitätssicherung** der Wirkungscontrollingstelle werden bei der Entwicklung der **Wirkangaben in den jährlichen Bundesvoranschlägen (BVA) und der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (WFA)** überprüft und gegebenenfalls berücksichtigt.

h Für alle **WFA-pflichtigen** Vorhaben wird die wirkungsorientierte Folgenabschätzung (WFA) durchgeführt. (Erstellung der WFA vor Einbringung eines Vorhabens in den Ministerrat).

i Die Wirkungsfolgenabschätzung ist im Prozess vor der Entscheidungsfindung angesiedelt. Die **Ergebnisse aus der WFA** werden als Entscheidungsgrundlage herangezogen (sowohl im Ressort als auch im Parlament).

5.2 Kundinnen- und kunden- / bürgerinnen- und bürgerorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen

Beispiele:

a Die **Maßnahmen und Leistungen (Produkte)** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung sind definiert und die formulierten **Leistungs- und Wirkungsziele** werden erfüllt.

Bei der Gestaltung, Entwicklung und Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen wird das relevante vorhandene **soziokulturelle Wissen** genutzt und die Fähigkeiten der Kundinnen und Kunden sowie der relevanten Partnerinnen und Partner berücksichtigt.

b **Verlässliche Informationen für Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden** über das Leistungsangebot sowie über Veränderungen werden bereitgestellt (z. B. im Internet, auf Informationstafeln, in Broschüren).

Die Informationen werden **zielgruppenspezifisch** aufbereitet.

c Die **Zugänglichkeit zu den Leistungen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung ist nutzerinnen- und nutzerfreundlich (z. B. flexible Öffnungszeiten und Angebot von Dokumenten in leicht verständlicher Sprache, über das Internet, Plakate, Broschüren, Blindenschrift).

d Das Ressort / Die Sektion / Die Abteilung geht mit **Kundinnen- und Kundenanliegen, -wünschen** und -beschwerden professionell um und hat ein Beschwerdemanagementsystem eingerichtet (z. B. über ein Internet-Kontaktformular, Beschwerdebriefkasten).

5.3 Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb des Ressorts / der Sektion / der Abteilung als auch mit anderen relevanten Organisationen

Beispiele:

a Bei der Gestaltung und Verbesserung der Prozesse wird eine über die Grenzen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung hinaus gehende **Prozess-Sicht** angewandt und Diversitätsaspekte berücksichtigt.

b Wirkungsziele, Maßnahmen, Kennzahlen und Meilensteine werden in **Zusammenarbeit mit relevanten Organisationen** (z. B. Gebietskörperschaften, andere Ressorts und oberste Organe, Sozialpartner) geplant und verfolgt.

c Wirkangaben beziehen auch **ausgegliederte Organisationseinheiten** im Verantwortungsbereich des Ressorts / der Sektion / der Abteilung mit ein.

d Die **gemeinsame Leistungserbringung mit anderen Organisationen** (z. B. ausgelagerte Gesellschaften, Kammern, Länder, Gemeinden) funktioniert reibungslos und wird regelmäßig auf Verbesserungen überprüft.

e An der **Verbesserung von Schnittstellen** intern und zu anderen Ressorts / Sektionen / Abteilungen wird laufend gearbeitet (z. B. durch digitale Dokumentenübergabe, IT-Programme, Formulare).

f Die Gestaltung von **organisationsübergreifenden optimierten Prozessen** durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gefördert (z. B. durch eingesetzte Arbeitsgruppen, Projekte).

2 Ergebniskriterien

Ab Themenfeld 6 verlagert sich der Schwerpunkt der Bewertung von den Befähigerkriterien hin zu den Ergebniskriterien. In den Themenfeldern 6 bis 8 werden Wahrnehmungen und interne Leistungsergebnisse gemessen. Die Wahrnehmungsmessung bezieht sich auf die Frage, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden sowie die Gesellschaft das Ressort/die Sektion/die Abteilung und ihre Leistungen wahrnehmen. Die Messung der internen Leistungsindikatoren zeigt, inwieweit das Ressort/die Sektion/die Abteilung ihre Ziele erreicht.

Die Bewertung wird auf der Grundlage der Bewertungsskala für Ergebniskriterien durchgeführt.

Skala für Ergebnisse – einfache Bewertung	Punkte
Ergebnisse werden nicht gemessen und/oder es liegen keine Informationen vor.	0–10
Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen und/oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück.	11–30
Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte und/oder es werden einige relevante Ziele erreicht.	31–50
Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte und/oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht.	51–70
Ergebnisse zeigen nachhaltige Fortschritte und/oder es werden alle relevanten Ziele erreicht.	71–90
Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Positive Vergleiche der wichtigsten Ergebnisse mit denen anderer relevanter Organisationen wurden durchgeführt.	91–100

Themenfeld 6 – Kundinnen- und Kunden-/Bürgerinnen- und Bürgerbezogene Ergebnisse

Kriterium 6.1
Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen:

Kriterium 6.2
Kundinnen- und Kunden-/Bürgerinnen- und Bürgerbezogene Leistungsmessungen:

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (6.1) und Leistungsmessungen (6.2), inwieweit das Ressort/die Sektion/die Abteilung die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger erfüllt:

6.1 Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen:

Führt das Ressort / die Sektion / die Abteilung Kundinnen- und Kunden- / Bürgerinnen- und Bürgerbefragungen oder ähnliches durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger mit …?

Beispiele:

a Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger mit den **Leistungen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung.

b Wir messen die Meinung / Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger zur **Wirkungsorientierung** und **Verwaltungsreform**.

c Wir messen die Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger zu den **Wirkungszielen** (z. B. Sicherheitsgefühl der Bevölkerung; Einschätzung bezüglich der eigenen Gesundheit).

d Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger zur Möglichkeit, sich in Arbeits- und Entscheidungsprozesse **einzubringen**.

e Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger mit den **Öffnungs- und Wartezeiten**.

f Wir messen die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden / Bürgerinnen und Bürger mit den **Produkten und Dienstleistungen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung (z. B. Qualität, Zuverlässigkeit, Gleichbehandlung, Berücksichtigung von Diversität).

g Wir messen die Verständlichkeit unserer **Schreiben** (Erledigungen, Bescheide, Formulare, Informationen etc.).

h Wir messen das Ausmaß des **Vertrauens** der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden in das Ressort / die Sektion / die Abteilung und unsere Leistungen.

6.2 Kundinnen- und Kunden-/Bürgerinnen- und Bürgerbezogene Leistungsmessungen:

Erhebt das Ressort / die Sektion / die Abteilung folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

Beispiele:

a Wir messen die **Umsetzung von Maßnahmen und Leistungen**, welche direkt die Bürgerinnen und Bürger betreffen.

b Wir messen die **Wartezeiten**.

c Wir messen die **Erledigungsdauer** von Dienstleistungen.

d Wir messen, wie viele **Vorschläge** Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden tatsächlich machen.

e Wir messen die **Verfügbarkeit, Genauigkeit und Transparenz von Informationen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung.

f Wir messen die Anzahl der **Zugriffe auf die Homepage**.

g Wir messen die Ergebnisse von **Berufungsentscheidungen** (Aufhebung der erstinstanzlichen Entscheidung in Relation zu den gesamten Fällen).

h Wir messen die Anzahl der **Beschwerden an die Volksanwaltschaft und die Anzahl der Amtshaftungsverfahren** sowie deren Ergebnisse.

Wir messen die Anzahl der **Beschwerden** bezüglich Vielfalt, Gleichstellung und Diskriminierung.

Themenfeld 7 – Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Kriterium 7.1
Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen – Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung

Kriterium 7.2
Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogene Leistungsmessungen

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (7.1) und Leistungsmessungen (7.2), inwieweit das Ressort / die Sektion / die Abteilung die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt:

7.1 Ergebnisse von Wahrnehmungsmessungen:

Führt das Ressort / die Sektion / die Abteilung Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragungen oder ähnliches durch? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? Wie zufrieden sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit …?

Beispiele:

a Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Gesamteindruck** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung (z. B. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der öffentlichen Wahrnehmung zufrieden?).

b Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **wirkungsorientierten Verwaltungsführung / dem neuen Haushaltsrecht** (Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit für die tägliche Arbeit, Sinnhaftigkeit für die Gesamtorganisation, eigener Beitrag zum Erreichen der Wirkung etc.).

Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Diversitätsmanagement** (Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit für die tägliche Arbeit, Sinnhaftigkeit für die Gesamtorganisation, eigener Beitrag zum Erreichen der Wirkung etc.).

c Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer **Einbeziehung** in die (Weiter-)Entwicklung des Ressorts / der Sektion / der Abteilung.

d Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Leistung der Führungskräfte**.

e Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Möglichkeit, ihre **Ideen** im Ressort / der Sektion / der Abteilung **einzubringen** und den Umgang damit.

f Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Informationsaustausch** (welche Infos wann und an wen ergehen).

g Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Aufgabenverteilung**.

h Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem **Betriebsklima**.

i Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich **Flexibilität der Arbeitszeiten**, Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work Life Balance).

j Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich **Chancengleichheit, Gendergerechtigkeit und fairer Behandlung**.

k Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der **Ausstattung des Arbeitsplatzes**.

l Wir messen die Bereitschaft des Personals, **Veränderungen und Innovation** mitzutragen.

m Wir messen die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Aus- und **Weiterbildungsmöglichkeiten**.

7.2 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbezogene Leistungsmessungen:

Erhebt das Ressort / die Sektion / die Abteilung folgende interne Kennzahlen? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

Beispiele:

a Wir messen die Auswirkungen von **Unzufriedenheit** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Anzahl von Beschwerden, auffällige krankheitsbedingte Fehlzeiten, Fluktuationsrate).

b Wir messen die **Motivation und Beteiligung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Beteiligung an Verbesserungsinitiativen wie z. B. Ideenmanagement, Teilnahme an internen Runden wie Gesundheitszirkel, Qualitätszirkel).

c Wir messen die **Leistungen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Leistungszeiterfassung, Leistungskennzahlen).

d Wir messen die **Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. absolvierte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen).

e Wir messen den **Beitrag** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **zu den Zielen** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung (Wirkungsziele, Sektionsziele, Abteilungsziele).

f Wir messen die **Bereitschaft** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich **mit der Wirkungsorientierung auseinander zu setzen** (z. B. Anzahl besuchter Schulungen zur Wirkungsorientierung)

Wir messen die **Bereitschaft** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich **mit Diversitätsmanagement auseinander zu setzen** (z.B. Anzahl besuchter Schulungen zu Diversitätsmanagement/Fragen von Vielfalt, Gleichberechtigung und Diskriminierung).

Themenfeld 8 – Ergebnisse sozialer Verantwortung

Kriterium 8.1
Soziale Verantwortung (Wahrnehmung)

Kriterium 8.2
Kennzahlen sozialer Verantwortung (Leistungsmessung)

Beurteilen Sie aufgrund von Ergebnissen der Wahrnehmungsmessungen (8.1) und Leistungsmessungen (8.2), was das Ressort/die Sektion/die Abteilung hinsichtlich ihrer sozialen Verantwortung erreicht:

8.1 Soziale (gesellschaftliche) Verantwortung (Wahrnehmung)

Erhebt / Misst das Ressort / die Sektion / die Abteilung, wie die soziale Verantwortung wahrgenommen wird? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich? (»Erhebt / Misst« = z. B. aus Umfragen, Berichten, durch unmittelbares Feedback von Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen, öffentlichen Einrichtungen und anderen Interessengruppen)

Beispiele:

a Wir messen, wie der **Gesamteindruck** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in Bezug auf die Wahrnehmung sozialer Verantwortung eingeschätzt wird.

b Wir messen, wie der Umgang des Ressorts / der Sektion / der Abteilung mit **Umweltthemen** wahrgenommen wird (z. B. Reduktion des Ressourcenverbrauchs, Abfallvermeidung, Abfalltrennung, ökologischer Fußabdruck, Möglichkeit der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel).

c Wir messen, wie der Umgang des Ressorts / der Sektion / der Abteilung mit **Sozialthemen** wahrgenommen wird (z. B. Unterstützung sportlicher und kultureller Aktivitäten, Ermöglichung der Teilnahme an humanitären Einsätzen, Einkauf von Fairtrade-Produkten)

d Wir messen, wie der Umgang des Ressorts / der Sektion / der Abteilung mit **wirtschaftlichen Auswirkungen** wahrgenommen wird (z. B. regionaler Einkauf, Wahl des Standorts, Berücksichtigung von KMU bei Vergaben).

e Wir messen, wie der Einfluss des Ressorts / der Sektion / der Abteilung auf das **demokratische Engagement** wahrgenommen wird (z. B. Umgang mit Bürgerinnen- und Bürgerinitiativen, Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit, Auskunftspflicht und Informationspolitik).

Wir messen, wie der Umgang der Organisation mit **Diversitätsthemen** wahrgenommen wird (z.B. Vielfalt als Bereicherung, Chancengleichkeit, Umgang mit Diskriminierung).

f Wir messen die Sichtweise der Öffentlichkeit zur **Offenheit und Transparenz** des Ressorts / der Sektion / der Abteilung sowie zu ihrem ethischen Verhalten (Achtung der Grundsätze und Werte bei der Erbringung öffentlicher Leistungen wie etwa Gleichheit, Gender, Auftritt in sozialen Medien).

g Wir messen, wie die soziale Verantwortung des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in der **Medienberichterstattung** wahrgenommen wird.

Wir messen anhand der Medienberichterstattung wie die Aktivitäten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung hinsichtlich **Vielfalt und Gleichstellung** in den Medien wahrgenommen werden.

8.2 Kennzahlen sozialer (gesellschaftlicher) Verantwortung (Leistungsmessung)

Werden Kennzahlen über soziale Verantwortung des Ressorts / der Sektion / der Abteilung erhoben? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

Beispiele:

a Wir messen die Aktivitäten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung zum **Austausch von Wissen und Information mit anderen** (z. B. Anzahl frei zugänglicher Informationsveranstaltungen, Konferenzen, Tagungen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung, Anzahl von Mitwirkungen in nationalen und internationalen Veranstaltungen).

b Wir messen die Maßnahmen des Ressorts / der Sektion / der Abteilung zum **Schutz und Erhalt von Ressourcen** (z. B. Verwendung von Recycling-Materialien und -Produkten, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrs- und Transportmittel, Energiesparmaßnahmen, Einhaltung von Umweltstandards).

c Wir messen die Aktivitäten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung zur **Förderung des gemeinwohlorientierten Engagements** der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden, anderer Interessengruppen sowie der Beschäftigten (z. B. Räumlichkeiten zur Verfügung stellen).

Wir messen die Aktivitäten der Organisation zur Förderung von **Vielfalt, Gleichstellung und Integration**.

d Wir messen die Aktivitäten des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in **internationalen oder grenzüberschreitenden Projekten**.

e Wir messen die Programme des Ressorts / der Sektion / der Abteilung zur **Gesundheitsförderung und Prävention** für Bürgerinnen und Bürger.

f Wir messen die positiven und negativen **Berichterstattungen in den Medien** über das Ressorts / die Sektion / die Abteilung (Anzahl von Beiträgen, Inhalt).

Themenfeld 9 – Wichtigste Leistungsergebnisse

Kriterium 9.1
Externe Ergebnisse – Leistungen und Wirkungen

Kriterium 9.2
Interne Ergebnisse – Management und Effizienz

Beurteilen Sie die Zielerreichung des Ressorts / der Sektion / der Abteilung in Bezug auf ihre externen Ergebnisse (9.1) und ihre internen Ergebnisse (9.2):

9.1 Externe Ergebnisse - Leistungen und Wirkungen:

Erhebt / Misst das Ressort / die Sektion / die Abteilung, welche Leistungen erbracht und welche Ziele erreicht werden? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

Beispiele:

a Die **Kennzahlen** der **Wirkungsziele** werden gemessen.

b Wir messen / überprüfen im Zuge einer internen Evaluierung, inwiefern sich **externe oder interne Faktoren** positiv / negativ auf die angestrebten Wirkungen ausgewirkt haben.

c Der **Umsetzungsgrad** der Maßnahmen (Meilensteine und Kennzahlen) von Global- und Detailbudgets wird gemessen.

d Der Umsetzungsgrad der wichtigsten Leistungen des **Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplanes** wird gemessen.

e Wir messen die Einhaltung von **Qualitätsstandards**.

Wir messen die Einhaltung von **Diversitätsstandards**.

f Wir messen die **Kosten** der jeweiligen Leistungen.

g Wir messen die **Umsetzung von Empfehlungen aus Kontrollen diverser Kontrolleinrichtungen** (Bundesrechnungshof, interne Revision etc.).

h Wir messen unsere Leistungen durch **Vergleiche mit anderen Organisationen** (Benchmarkingergebnisse).

i Wir verfügen über Evaluierungsergebnisse hinsichtlich der **Richtigkeit des Wirkmodells** (Haben sich die bei der Planung angenommenen Wirkgefüge [zwischen Maßnahmen und Wirkungen] als richtig erwiesen?).

j Evaluierungsergebnisse zeigen, dass die prioritären Maßnahmen eines Ressorts zur **Bewältigung der im Strategiebericht festgehaltenen Herausforderungen** geeignet sind.

9.2 Interne Ergebnisse - Management und Effizienz:

Erhebt / Misst das Ressort / die Sektion / die Abteilung Kennzahlen zum Management und zur Effizienz? Wenn ja, welche Ergebnisse zeigen sich?

Beispiele:

a Wir verfügen über Ergebnisse aus dem **Controlling** sowie dem Risikomanagement.

b Wir messen im Rahmen der Evaluierung wirkungsorientierter Folgenabschätzungen, warum **Abweichungen zum geplanten Ressourcenverbrauch** feststellbar sind.

c Wir verfügen über interne **Effizienzkennzahlen zum Management** (z. B. Kosten der Personalverwaltung, Kosten der Wirkungsorientierung, Kosten pro Quadratmeter Gebäudereinigung).

d Wir verfügen über Ergebnisse von **Vergleichen interner Prozesse mit anderen Organisationen** (z. B. Buchhaltung, Posteingang und Postverteilung).

e Wir verfügen über Ergebnisse von **Wettbewerben und Qualitätspreisen**.

f Wir verfügen über Ergebnisse von **internen Kontrollen** (z. B. Stichprobenkontrollen, Audits, internes Kontrollsystem).

g Wir verfügen über Ergebnisse betreffend die **Einhaltung des Budgets** und die **Erfüllung finanzieller Ziele**.

h Wir verfügen über Ergebnisse von **Finanzprüfungen**.

Wir verfügen über **Ergebnisse zu Gleichstellung und Vielfalt** im Ressort / in der Sektion / in der Abteilung.

IV Glossar

Bundesfinanzgesetz (BFG)
Das Bundesfinanzgesetz legt den Bundeshaushalt für ein bestimmtes Kalenderjahr unter Berücksichtigung des Bundesfinanzrahmengesetzes fest. Es besteht gemäß § 23 BHG aus dem Bundesvoranschlag (zusammengesetzt aus dem Ergebnisvoranschlag, dem Finanzierungsvoranschlag und den Angaben zur Wirkungsorientierung), dem Personalplan, Bedeckungs- und Ermächtigungsregeln sowie weiteren für die Haushaltsführung wesentlichen Grundlagen und relevanten Anlagen.

Bundesfinanzrahmengesetz (BFRG)
Das Bundesfinanzrahmengesetz wird jährlich verabschiedet und legt für die jeweils folgenden vier Jahre verbindliche Auszahlungsobergrenzen für die Rubriken und Untergliederungen fest (rollierend); zudem enthält es die Grundzüge des Personalplans. Die Auszahlungsobergrenzen der Rubriken sind für alle vier Jahre verbindlich, die Auszahlungsobergrenzen der Untergliederungen (im Regelfall) nur für das jeweils folgende Finanzjahr.

Bundeshaushaltsgesetz (BHG)
Das mit 1. Jänner 2013 im Sinne der Wirkungsorientierung umfassend reformierte Bundeshaushaltsgesetz regelt die Haushaltsführung des Bundes. Dies umfasst u. a. Ziele und Organisation der Haushaltsführung, die Struktur des Bundeshaushalts, die Haushaltsplanung, die Budgeterstellung, den Budgetvollzug, die Bundesvermögens- und Schuldengebarung, die (Innen-) Kontrolle sowie den Rechnungsabschluss.

Diskriminierung
Zitat aus Artikel 1 – Allgemeines Diskriminierungsverbot (12. ZP - Zusatzprotokoll zur EMRK)
Abs.1: Der Genuss eines jeden gesetzlich niedergelegten Rechtes ist ohne Diskriminierung insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der nationalen oder sozialen Herkunft, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt oder eines sonstigen Status zu gewährleisten.
Abs.2: Niemand darf von einer Behörde diskriminiert werden, insbesondere nicht aus einem der in Absatz 1 genannten Gründe.

Diversität
Diversität inkludiert einerseits die Kerndimensionen Geschlecht/Gender, Alter/Generationen, Hautfarbe/Ethnizität/Nationalität, Behinderungen/Beeinträchtigungen, Sexuelle Orientierungen und Religion und Weltanschauung, schließt andererseits aber auch Aspekte wie Ausbildung, Sprache, Art des Arbeitsverhältnisses etc. ein.

Diversitätsmanagement
Diversitätsmanagement im Sinne des »CAF Diversität« bedeutet, Chancengleichheit in einer Organisation zu schaffen und zu gewährleisten, indem Vielfalt unterstützt und gefördert wird. Dies betrifft das Ergreifen aller erforderlichen Maßnahmen, die zu einer respektvollen und offenen Organisationskultur beitragen, die für Pluralismus und Differenz steht, diese schätzt und als positiv für den Erfolg der Organisation anerkennt. Das heißt, die Organisation versucht, die Vielfalt und Heterogenität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kundinnen und Kunden produktiv zu nutzen.

Gleichstellung, tatsächliche, von Frauen und Männern

In Österreich ist das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern verfassungsrechtlich verankert. Bund, Länder und Gemeinden bekennen sich zur tatsächlichen Gleichstellung von Frau und Mann und haben bei der Haushaltsführung und im Rahmen der Wirkungsorientierung die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern anzustreben. Das B-VG bestimmt, dass bei der Haushaltsführung des Bundes die Grundsätze der Wirkungsorientierung, insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu beachten sind.

Die Bundesministerien haben für jede Untergliederung zumindest ein Wirkungsziel zu definieren, das dem Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern dient. Die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern in unterschiedlichen Politikfeldern kann jedoch als herausfordernde horizontale Materie nur unzureichend durch Bestrebungen eines einzelnen Ressorts verfolgt und erreicht werden. Die Koordinierung der Gleichstellung im Rahmen der Wirkungsorientierung, bündelt für dieses anspruchsvolle Ziel das Engagement und das Know-how der obersten Organe und Ressorts. Die Koordinierung ist eine komplexe Aufgabe, die einerseits darauf abzielt, die Qualität der Wirkangaben im Bereich Gleichstellung – insbesondere im Hinblick auf deren horizontale Ausrichtung – zu erhöhen und andererseits versucht, die Gesamtstrategie Gleichstellung an übergeordneten europäischen und internationalen Indikatoren (z. B. OECD, EIGE, EU etc.) auszurichten.

Globalbudget

Ein Globalbudget ist ein sachlich zusammengehörender Verwaltungsbereich, in dem Mittelverwendungen und Mittelaufbringungen für ein gleichgerichtetes Leistungsspektrum zusammengefasst sind. In Ausnahmefällen kann eine Untergliederung in ein Globalbudget aufgeteilt werden, wenn eine Aufteilung nach sachlichen Gesichtspunkten nicht möglich ist oder eine tiefere Gliederung zu keiner Erhöhung der Transparenz führt. Mit Inkrafttreten des Bundeshaushaltsgesetz 2013, wurden die bis dahin bestehenden über 1000 Voranschlagsansätze durch rund 70 Globalbudgets ersetzt.

Auf Ebene der Globalbudgets sind Leistungen, Vorhaben, Aktivitäten und Projekte (kurz: Maßnahmen) zu definieren, mit denen die Wirkungsziele der Untergliederungsebene auf Ebene der Globalbudgets erreicht werden sollen. Da auch hier eine Priorisierung erfolgen soll, ist die Zahl der Maßnahmen je Globalbudget auf fünf begrenzt. In zumindest einem Globalbudget der Untergliederung ist eine Gleichstellungmaßnahme anzuführen.

Der Erfolg einer Maßnahme soll mithilfe zumindest einer Kennzahl bzw. eines Meilensteins mess- bzw. beurteilbar gemacht werden. Die Maßnahmen haben einen eher kurzfristigen Zeithorizont und sollen dem Parlament, der Öffentlichkeit und den Ressortmitarbeiterinnen und -mitarbeitern einen Überblick über die Prioritäten des Ressorts im jeweiligen Budgetjahr geben. Um die Verknüpfung zwischen Wirkungszielen und Maßnahmen sicherzustellen und zu gewährleisten, dass die Wirkungsziele auch tatsächlich umgesetzt werden, muss jedes Wirkungsziel der Untergliederung in einem Globalbudget mit einer Maßnahme verknüpft sein.

Haushaltsführung

Die Haushaltsführung umfasst gemäß § 3 BHG 2013 die Vorbereitung und Erstellung der Entwürfe für das Bundesfinanzrahmengesetz und das Bundesfinanzgesetz sowie deren Beschlussfassung, das Führen des Ergebnis-, Finanzierungs- und Vermögenshaushalts, das Controlling, die Verrechnung, die Kosten- und Leistungsrechnung, den Zahlungsverkehr und die Innenprüfung sowie die Erstellung von Abschlussrechnungen und die Rechnungsprüfung. Sie hat gemäß § 2 BHG 2013 der Erfüllung der Aufgaben des Bundes durch die Ermittlung und Bereitstellung der hierfür benötigten finanziellen und personellen Ressourcen unter Beachtung der Grundsätze der

Wirkungsorientierung insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, der Transparenz, der Effizienz und der möglichst getreuen Darstellung der finanziellen Lage des Bundes zu dienen.

Haushaltsleitende Organe

Haushaltsleitende Organe zählen gem. § 6 BHG 2013 zu den anordnenden Organen der Haushaltsführung. Es sind dies der Bundespräsident/die Bundespräsidentin, der Präsident/die Präsidentin des Nationalrates, der Präsident/die Präsidentin des Bundesrates, der Präsident/die Präsidentin des Verfassungsgerichtshofes, der Präsident/die Präsidentin des Verwaltungsgerichtshofes, der/die Vorsitzende der Volksanwaltschaft, der Präsident/die Präsidentin des Rechnungshofes, der Bundeskanzler/die Bundeskanzlerin und die übrigen Bundesministerinnen und Bundesminister, soweit sie mit der Leitung eines Bundesministeriums betraut sind. Zu den Aufgaben der haushaltsleitenden Organe zählen u. a. die Ermittlung der ihren Wirkungsbereich betreffenden voraussichtlichen Mittelverwendungen und -aufbringungen, mindestens für den Zeitraum des laufenden Finanzjahres und der folgenden vier Finanzjahre, einschließlich der wirkungsorientierten Folgenabschätzung bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben, die Mitwirkung an der Erstellung des Bundesfinanzrahmengesetz-Entwurfes, des Strategieberichtes, des Bundesvoranschlagsentwurfes, des Budgetberichtes, die Festlegung der Haushaltsorganisation, die Einrichtung von Global- und Detailbudgets (Budgetstruktur), die Zuteilung der Personalkapazitäten an die haushaltsführenden Stellen, die Festlegung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne der haushaltsführenden Stellen sowie die Mitwirkung am Controlling.

Interne Evaluierung (WFA)

Bei der internen Evaluierung einer WFA handelt es sich um die Durchführung einer Evaluierung durch ein haushaltsleitendes Organ oder die Leiterinnen und Leiter haushaltsführender Stellen, in deren Wirkungsbereich die in Kraft getretene Rechtsnorm oder das sonstige Vorhaben vorzubereiten war. Die Evaluierung ist dabei ein rückschauendes Verfahren, das auf die Wirkungskontrolle abzielt. Untersucht wird, ob ein ausgeführtes Regelungs- oder sonstiges Vorhaben die erwarteten Wirkungen sowie unerwartete Wirkungen zur Folge gehabt haben.

Kennzahl

Kennzahlen sind quantitative Messgrößen, die direkt oder indirekt Aufschluss über die erreichte Maßnahme oder deren Wirkung geben. Wirkungsziele einer Untergliederung werden ausschließlich anhand von Kennzahlen beurteilt. Je Wirkungsziel einer Untergliederung sind maximal fünf Kennzahlen anzugeben.

Leitbild

Das Leitbild bildet im Bundesvoranschlag auf Untergliederungsebene den Ausgangspunkt für die Angaben zur Wirkungsorientierung. Es ist von langfristiger Natur und beschreibt in 2 bis 3 Sätzen die Kernbereiche der Untergliederung. Es gibt in einfachen Worten Auskunft, welchen Wert die Untergliederung für die Gesellschaft erbringt.

Maßnahme

Maßnahmen auf Globalbudgetebene zeigen die verwaltungsinternen Handlungsschwerpunkte, die hoch aggregiert zur Erreichung der Wirkungsziele gesetzt werden. Sie bilden das zentrale jährliche Steuerungselement der Ressorts. Es gilt eine Beschränkung auf 5 Maßnahmen je Globalbudget. Auch hier sollte sich jedenfalls eine Maßnahme auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männer beziehen.

Bei jeder Maßnahme ist zumindest eine Kennzahl oder ein Meilenstein zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades anzugeben. Das Spektrum an Möglichkeiten zu Beurteilung von Maß-

nahmen ist breit gestreut. Während die Wirkungsziele der Untergliederung ausschließlich anhand von Kennzahlen beurteilt werden, sind bei den Maßnahmen auch Meilensteine zulässig. Kennzahlen sind quantitative Messgrößen, die direkt oder indirekt Aufschluss über die erreichte Maßnahme oder deren Wirkung geben. Meilensteine beschreiben abgrenzbare (Zwischen-) Ergebnisse eines zeitlich beschränkten Vorhabens oder Projektes. Dabei ist sowohl das zu erreichende Ergebnis als auch der angestrebte Zeitpunkt bereits vorab eindeutig festzulegen. Das Maßnahmen-Monitoring ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung des Erfolges der für die Erreichung der Wirkungsziele gewählten Maßnahmen.

Maßnahme (WFA)

Ein übergeordneter Sammelbegriff für Regelungen, Leistungen und Aktivitäten, die die öffentliche Verwaltung gewährleistet oder für ihre Vorhaben oder Projekte erbracht werden. Einzelne Maßnahmen müssen insbesondere voneinander sachlich abgrenzbar sein. Maßnahmen können unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen Ziels zu einem Regelungskomplex zusammengefasst und gesondert betrachtet werden.

Meilenstein

Meilensteine beschreiben abgrenzbare (Zwischen-) Ergebnisse eines zeitlich beschränkten Vorhabens oder Projektes. Dabei ist sowohl das zu erreichende Ergebnis als auch der angestrebte Zeitpunkt bereits vorab eindeutig festzulegen. Während die Wirkungsziele einer Untergliederung ausschließlich anhand von Kennzahlen beurteilt werden, sind bei den Maßnahmen auf Globalbudgetebene auch Meilensteine zulässig.

Qualitätssicherung Bundesvoranschlag

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt führt eine Qualitätssicherung der Wirkungsziele und Maßnahmen im Bundesvoranschlags-Entwurf gemäß § 4 Wirkungscontrollingverordnung durch. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle prüft die Einhaltung der Angaben zur Wirkungsorientierung-Verordnung (BGBl. II 244/2011), insbesondere die Qualitätskriterien Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit. Einen besonderen Prüfungsschwerpunkt bildet die Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern bei der Formulierung der Ziele und Maßnahmen sowie bei der Auswahl der Kennzahlen und Meilensteine.

Die Empfehlungen der Wirkungscontrollingstelle des Bundes werden im Rahmen von vier Prüfclustern ausgesprochen:

- Prüfcluster 1 – Vertikale Konsistenz
- Prüfcluster 2 – Kennzahlenarchitektur
- Prüfcluster 3 – Steuerungsrelevanz
- Prüfcluster 4 – Formale Vorgaben

Die Wirkungscontrollingverordnung (§ 4 Abs. 6) sieht bei einer gänzlichen und teilweisen Nichtberücksichtigung der Empfehlungen aus der Qualitätssicherung eine schriftliche Begründung des haushaltsleitenden Organs gegenüber der Wirkungscontrollingstelle des Bundes vor (»Comply-or-Explain«).

Der Qualitätssicherungsauftrag der Wirkungscontrollingstelle umfasst ausschließlich die Wirkungsziele und Maßnahmen im Bundesvoranschlags-Entwurf. Bei den Zielen und Maßnahmen in den Teilheften und Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen haben die Ressorts darauf zu achten, dass die Qualitätskriterien eingehalten sind.

Qualitätssichernde Maßnahmen der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle fördern die einheitliche Qualität der Wirkangaben. Hierdurch soll sichergestellt sein, dass sich der Nationalrat nicht mit methodischen Fragestellungen aufhält, sondern die Ziele inhaltlich diskutieren kann.

Regelungsvorhaben (WFA)

Ein Entwurf für eine Rechtsvorschrift des Bundes (ein Bundesgesetz, eine Verordnung, eine über- oder zwischenstaatliche Vereinbarung, eine Vereinbarung gemäß Art. 15a B-VG) oder für eine sonstige rechtsetzende Maßnahme grundsätzlicher Art gemäß § 16 Abs. 2 BHG 2013. Werden in einem Regelungsvorhaben mehrere, voneinander abgegrenzte Ziele gesetzt und diese durch unterschiedliche Maßnahmen verfolgt, so können diese unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen Ziels zusammengefasst und gesondert abgeschätzt werden.

Rubrik

Das Bundesfinanzrahmengesetz ist nach sachlichen Kriterien in fünf Rubriken unterteilt:

1. Recht und Sicherheit
2. Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie
3. Bildung, Forschung, Kunst und Kultur
4. Wirtschaft, Infrastruktur und Umwelt
5. Kassa und Zinsen

Für diese Rubriken werden im Bundesfinanzrahmen verbindliche Auszahlungsobergrenzen für die Budgeterstellung und den Budgetvollzug für die nächsten vier Jahre festgelegt. Die Rubriken werden in einem weiteren Schritt in Untergliederungen, diese in Globalbudgets und diese wiederum in Detailbudgets erster und zweiter Ebene unterteilt.

Strategiebericht

Die Gesamtausrichtung der Ressorts wird unabhängig vom gewählten Planungshorizont jährlich für vier Jahre in einem vom BMF publizierten Strategiebericht dokumentiert. Dieser Strategiebericht erläutert die Schwerpunkte des Bundesfinanzrahmens , d. h. die prioritären Vorhaben der Ressorts, die in den nächsten Jahren innerhalb der Obergrenzen bedeckt werden. Die Darstellung im Strategiebericht legt ihren Fokus auf den gesamtbudgetären Rahmen und erfolgt somit in einer geringeren Detailtiefe als im jährlichen Bundesvoranschlag.

Der Strategiebericht enthält je Untergliederung folgende Angaben: Herausforderungen, Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte sowie allenfalls Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen. Die Angaben je Untergliederung werden grundsätzlich von den Ressorts bzw. obersten Organen erstellt. Dabei ist auf eine inhaltliche Konsistenz der Angaben zur Wirkungsorientierung im Strategiebericht mit den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlags-Entwurf hinzuwirken. In einem weiteren Schritt übermitteln die Ressorts die Angaben je Untergliederung an das Bundesministerium für Finanzen, welches, die Grundzüge des Personalplans ausgenommen, für die Gesamtkoordination des Strategieberichts verantwortlich ist.

Der Strategiebericht steht gemeinsam mit dem Entwurf zum Bundesfinanzrahmengesetz im Zentrum der Budgetdebatte im Frühjahr im Nationalrat (»Makrodebatte«). Die Bundesregierung legt den Entwurf zum Bundesfinanzrahmengesetz, den Strategiebericht sowie eine langfristige Budgetprognose dem zuständigen Ausschuss im Nationalrat bis spätestens 30. April vor. Dies bedeutet, dass unter Berücksichtigung einer gewissen Vorlaufzeit (Erstellung der Unterlagen, Beschluss des Ministerrates) der Entwurf für den Strategiebericht ressortintern in etwa bis 28./29. Februar zu finalisieren ist.

Untergliederung

Die fünf Rubriken des Bundesfinanzrahmengesetzes sind in weitere 32 Untergliederungen unterteilt, welche sachlich zusammengehörige Budgetbereiche darstellen. Untergliederungen sind einzelnen Bundesressorts und obersten Organen exklusiv zugewiesen, wobei einzelne Ressorts für mehrere Untergliederungen verantwortlich sind. Der Strategiebericht enthält je Untergliederung folgende Angaben: Herausforderungen, Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte sowie allenfalls Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen. Die Angaben je Untergliederung werden grundsätzlich von den Ressorts bzw. obersten Organen erstellt. Dabei ist auf eine inhaltliche Konsistenz der Angaben zur Wirkungsorientierung im Strategiebericht mit den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlags-Entwurf hinzuwirken.

Die Wirkungsziele spiegeln die kurz- und mittelfristigen Prioritäten und Kernaufgaben des Ressorts auf einer hoch aggregierten Ebene wider. Sie sollen gezielt zur Priorisierung der Ressortagenden herangezogen werden und daher nicht das gesamte Aufgabenspektrum des Ressorts widerspiegeln. Um dieser notwendigen Priorisierung Vorschub zu leisten, eine ziel-orientierte Steuerung zu gewährleisten und den administrativen Aufwand auf ein vertretbares Minimum zu reduzieren, wurde die Zahl der Wirkungsziele auf fünf beschränkt, wobei ein Gleichstellungsziel enthalten sein muss. Die Kennzahlen wiederum müssen auf die erreichte Wirkung (und nicht auf die zur Zielerreichung eingesetzten Mittel) abzielen. Pro Wirkungsziel ist zumindest eine Kennzahl anzugeben, wobei die Maximalzahl von fünf Kennzahlen im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung von Wirkungszielen (und dem Ausschluss exogener Faktoren) durchaus ausgenutzt werden sollte.

Vorhaben (WFA)

Ein Vorhaben hat einen in wirtschaftlicher, rechtlicher oder finanzieller Hinsicht einheitlichen Vorgang zum Gegenstand. Von der wirkungsorientierten Folgenabschätzung und internen Evaluierung umfasst sind nur Vorhaben von außerordentlicher finanzieller Bedeutung im Sinne des § 58 Abs. 2 BHG 2013.

Vorhabenbündel (WFA)

Mehrere inhaltlich zusammengehörige (Regelungs-)Vorhaben können seit 1. April 2015 in einer einzigen vollinhaltlichen WFA behandelt werden. Voraussetzung bei sonst. Vorhaben (§ 58 Abs. 2 BHG 2013) oder bei sonst. Maßnahmen (§ 16 Abs. 2 BHG 2013, bspw. Förderungen gem. ARR 2014) ist eine bilaterale Vereinbarung mit dem Bundesministerium für Finanzen (BMF).

Wesentlichkeitskriterium (WFA)

Bei einem Kriterium der Wesentlichkeit von Auswirkungen handelt es sich um einen Schwellenwert oder eine Ausprägung eines Zustands in einer Wirkungsdimension, ab deren Erreichen eine voraussichtliche Auswirkung einer vertiefenden Abschätzung zu unterziehen ist. Die Wesentlichkeit kann durch qualitative oder quantitative Kriterien in den einzelnen Wirkungsdimensionen festgelegt werden.

Wirkungscontrolling, internes

Um eine möglichst effiziente, zwischen Organisationseinheiten abgestimmte Vorgehensweise zu schaffen, ist das ressortinterne Wirkungscontrolling gefordert, wirkungsorientierte Steuerungsprozesse organisationsintern zu etablieren und weiterzuentwickeln. Das ressortinterne Wirkungscontrolling stellt sicher, dass die erforderlichen Informationen für die Budgetunterlagen und die Berichte an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle zur richtigen Zeit vorliegen. Die ressortinternen Steuerungsprozesse von der Ressortleitung über die Führungskräfte auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen bis hin zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind somit durch das ressortinterne Wirkungscontrolling näher zu detaillieren.

Darüber hinaus soll das interne Wirkungscontrolling sicherstellen, dass der Steuerungsprozess einen tatsächlichen Nutzen für die Steuerung des Ressorts erbringt.

Zu den Aufgaben des ressortinternen Wirkungscontrolling zählen (Empfehlung):

- Erstellung von Standards für die zielorientierten Steuerungsprozesse in der Organisation sowie Überprüfung der Einhaltung der Standards (etwa ressortinterne Qualitätssicherung der Ziele und Indikatoren, Evaluierung der Durchführung des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs etc.);
- Koordination der Planungsprozesse: Prozessbegleitung, Moderation und Dokumentation der Strategieerarbeitung, der Erarbeitung der Wirkungsziele und Maßnahmen im Bundesvoranschlags-Entwurf, der Erstellung der RZL-Pläne;
- Koordination und zeitliche Festlegung der horizontalen und vertikalen Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen (z. B. von Prioritäten verschiedener Sektionen; Festlegung des Zeitpunktes der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche auf den verschiedenen Hierarchieebenen);
- Informationsweitergabe von Wirkungszielen und Maßnahmen nach innen, an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. per Veranstaltungen, Intranet, Zeitschriften etc.) und nach außen (an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt);
- Steuerung der ressortinternen und ressortexternen Berichtspflichten (z. B. ressortinterne Erreichung von Zielen in den Sektionen, Sammlung und Konsolidierung der Information nach außen).

Wirkungscontrolling, ressortübergreifendes

Das ressortübergreifende Wirkungscontrolling erfolgt durch die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt. Es hat im Rahmen des ressortübergreifenden Wirkungscontrolling bei den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf sowie bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben eine Qualitätssicherung nach vordefinierten Kriterien durchzuführen. Die Berichte über die Ergebnisse des Wirkungscontrollings sind dem mit der Vorberatung von Bundesfinanzgesetzen befassten Ausschuss des Nationalrates jährlich bis spätestens 31. Mai (Bericht über die Ergebnisse der internen Evaluierung) und bis spätestens 31. Oktober (Bericht zur Wirkungsorientierung) zu übermitteln.

Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt, ressortübergreifende

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundes im Bundeskanzleramt (Abteilung III/9 - Wirkungscontrollingstelle des Bundes, wirkungsorientiertes Verwaltungsmanagement, Verwaltungsinnovation) begleitet die Ministerien und Dienststellen bei der Implementierung der Wirkungsorientierung methodisch-prozesshaft.

Die Wirkungscontrollingstelle:

- unterstützt und berät die Ressorts bei der Einführung von leistungs- und wirkungsorientierten Steuerungsprozessen und -instrumenten. Dazu bietet sie Beratungsgespräche, Handlungsanleitungen und Schulungen an;
- fördert durch qualitätssichernde Maßnahmen die einheitliche Qualität von Zielen und Indikatoren. Der Nationalrat kann somit das Ambitionsniveau und die Sinnhaftigkeit der Ziele diskutieren;
- fordert von den Ressorts Berichte zur Zielerreichung ein und berichtet dem Nationalrat die Ergebnisse in standardisierter Form. Durch die verstärkte Transparenz der Zielerreichung wird die Verantwortung für erzielte Ergebnisse in Politik und Verwaltung weiter gestärkt und
- koordiniert gemäß Bundesministeriengesetz die nationalen Gleichstellungsziele.

Wirkungsdimension (WFA)

Bei einer Wirkungsdimension im Kontext der WFA handelt es sich um einen Politikbereich oder einen genau festgelegten Teilaspekt eines Politikbereichs, in dem möglicherweise Auswirkungen eintreten. In § 17 Abs. 1 BHG 2013 ist festgelegt, dass jedenfalls folgende Auswirkungen im Rahmen der wirkungsorientierten Folgenabschätzung (WFA) zu berücksichtigen sind:

- finanzielle Auswirkungen,
- umweltpolitische Auswirkungen,
- konsumentenschutzpolitische Auswirkungen,
- gesamtwirtschaftliche Auswirkungen,
- Auswirkungen auf Unternehmen,
- Auswirkungen auf die Verwaltungskosten für Bürgerinnen und Bürger und für Unternehmen,
- Auswirkungen in sozialer Hinsicht,
- Auswirkungen auf Kinder und Jugend,
- Auswirkungen auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern
- Auswirkungen stellen eine erwartete oder unerwartete Veränderung oder Beibehaltung eines Zustandes als Folge staatlichen Handelns dar.

Wirkungsevaluation

Die Wirkungsevaluation durch die jeweils verantwortlichen Bundesministerien und Obersten Organe, setzt auf den im Zuge des Wirkungsmonitoring generierten Daten auf, geht allerdings noch einen Schritt weiter in die Tiefe. Im Zuge der Wirkungsevaluation findet eine Bewertung statt, welcher Nutzen durch die veranlasste Regelung oder durchgeführte Maßnahmen erzielt wurde, und in welchem Ausmaß die tatsächlich eingetretenen intendierten und nicht intendierten Wirkungen auf die im Rahmen des Vorhabens gesetzten Maßnahmen zurückzuführen sind. Erst auf der Basis einer solchen Analyse kann festgestellt werden, ob die staatlich erlassenen Regeln oder durchgeführten Maßnahmen einen Beitrag zur Realisierung einer nachhaltigen Politik leisten konnten.

Wirkungsmonitoring

Dem Controlling ähnlich, stellt das Wirkungsmonitoring darauf ab, eintretende Wirkungen zu erfassen und im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs zu überprüfen, ob ein vorgegebenes Ziel im vorgegebenen Zeitraum und mit den dafür geplanten Ressourcen erreicht werden konnte. Für die Messung und Bewertung von Wirkungen kommen in der Regel zwei Instrumente zum Einsatz. (1) Dem Monitoring obliegt die Aufgabe, möglichst alle relevanten, im Zeitverlauf auftretenden Wirkungen kontinuierlich zu erfassen. Aufgabe des Monitorings ist es, das Management kontinuierlich mit Daten über den Programmablauf (Kontrolle des planmäßigen Vollzugs) und die Zielerreichung sowie über weitere Wirkungsdaten zu versorgen. (2) Die Evaluation hat eine darüber hinausreichende Aufgabe: Unter Verwendung empirischer (zumeist sozialwissenschaftlicher) Methoden und anhand intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien wird der Nutzen einer Regelung, eines Programms oder generell einer Maßnahme bewertet und zudem geklärt, welche Ursachen für das Auftreten der gemessenen Wirkungen verantwortlich sind.

Beide Instrumente kommen im österreichischen System zum Einsatz:

- das Wirkungsmonitoring und
- die darüber hinausgehende Wirkungsevaluation

Bezogen auf die gesetzlichen Vorgaben fokussiert das ressortübergreifende Wirkungscontrolling auf das Wirkungsmonitoring. Dem Controlling ähnlich, stellt das Wirkungsmonitoring demnach darauf ab, eintretende Wirkungen zu erfassen und im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs zu überprüfen, ob ein vorgegebenes Ziel im vorgegebenen Zeitraum und mit den dafür geplanten Ressourcen erreicht werden konnte.

Wirkungsorientierte Folgenabschätzung, vereinfachte (WFA)

Die vereinfachte WFA (»WFA Light«) entspricht einem erweiterten Vorblatt und besteht neben den legistischen Informationen aus einer gestrafften Problemanalyse, einer Zielformulierung sowie einer Maßnahmenformulierung ohne Indikatoren und der Abschätzung der finanziellen Auswirkungen. Die vereinfachte WFA kann seit 1. April 2015 bei allen Vorhaben zur Anwendung kommen, sofern diese

- keine Förderungen gem. ARR 2014 zum Inhalt haben, UND
- keine wesentlichen Auswirkungen in den Wirkungsdimensionen gemäß § 6 Abs. 1 WFA-Grundsatz-Verordnung mit sich bringen UND
- keine finanziellen Auswirkungen über 20 Millionen Euro (5 Jahre bzw. Gesamtlaufzeit) auslösen sowie
- keine langfristigen finanziellen Auswirkungen gemäß § 9 WFA-Finanzielle-Auswirkungen-Verordnung UND
- in keinem direkten substantiellen inhaltlichen Zusammenhang mit Maßnahmen auf Globalbudgetebene stehen.

Vorhaben, bei denen eine vereinfachte WFA zulässig ist, unterliegen nicht der Verpflichtung zur internen Evaluierung (gilt auch »rückwirkend« für alle Vorhaben seit 1.1.2013).

Wirkungsorientierte Folgenabschätzung (WFA)

Grundsätzlich kann unter »Folgenabschätzung« die systematisch-methodische Erfassung und Beurteilung der Auswirkungen (»Folgen«) staatlicher Maßnahmen verstanden werden. Unter »staatliche Maßnahmen« sind in Aussicht genommene bzw. tatsächlich umgesetzte Regelungs- bzw. sonstige Vorhaben zu verstehen. Die Folgenabschätzung kann ihrem Inhalt nach als ein (Informations-) Instrument verstanden werden, das dazu dient, Konzept, Vollzug und Wirkungen staatlichen Handelns zu identifizieren sowie diese, wenn möglich, zu messen und eine Bewertung vorzunehmen.

Die wirkungsorientierte Folgenabschätzung geht über ein bloßes Abwägen von Optionen und Identifizieren von Auswirkungen hinaus, indem Indikatoren für Ziele und Maßnahmen formuliert und anschließend bei der internen Evaluierung hinsichtlich ihrer tatsächlichen Wirkung bewertet werden.

Ziel der Folgenabschätzung ist daher:

- aufgrund von nachvollziehbaren Überlegungen,
- nach einem systematischen Vorgehen,
- möglichst objektive und ausgewogene Aussagen über Wirkungszusammenhänge zu erhalten.

Im Zentrum der Folgenabschätzung steht die Frage: Was sind die positiven und negativen Folgen und wie sind diese zu bewerten? Gefragt wird demnach:

- welche Ziele verfolgt werden,
- welche die beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen sind,
- ob diese Auswirkungen als wesentlich einzustufen sind sowie
- wie groß diese Auswirkungen sind (z. B. ob und wie sie bezifferbar oder sonst umschreibbar sind).

Wirkungsorientierung

Die Wirkungsorientierung schafft einen einheitlichen und gesamthaften Rahmen für die Steuerung der Leistungserbringung in den Ministerien und Dienststellen. Unter dem Dach gemeinsamer Wirkungsziele der Bundesregierung werden die Leistungen in den Ministerien und Dienststellen erstellt und einem regelmäßigen Controlling unterzogen. Ziel ist es, gesellschaftspolitische Wirkungen auf der Grundlage von Lernen durch Erfahrung konstant weiterzuentwickeln. Als

Reform umfasst die Wirkungsorientierung sämtliche Bundesministerien und Dienststellen sowie über 130.000 Bedienstete. Der Grundsatz der Wirkungsorientierung ist neben der Transparenz, der Effizienz und der möglichst getreuen Darstellung der finanziellen Lage des Bundes einer der vier neuen im B-VG sowie im Bundeshaushaltsgesetz 2013 festgelegten Grundsätze der Haushaltsführung des Bundes. Die Wirkungsorientierung ist insbesondere auch unter Berücksichtigung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern als integraler Bestandteil der Haushaltsführung von allen Organen der Haushaltsführung auf jeder Gliederungsebene des Bundesvoranschlags Rechnung zu tragen.

Vom Grundsatz der Wirkungsorientierung umfasst sind insbesondere die mittelfristige und jährliche Haushaltsplanung, das Wirkungscontrolling, die wirkungsorientierte Folgenabschätzung bei Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben, Berichtslegungs- und Informationspflichten sowie die Steuerung der haushaltsführenden Stellen mit Hilfe des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans.

Wirkungsorientierung, Bericht zur

Die Wirkungscontrollingstelle berichtet dem Budgetausschuss im Nationalrat im Herbst (bis spätestens 31. Oktober) über die Ergebnisse des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings. Der Bericht befasst sich mit der Frage, inwieweit die für das vorangegangene Finanzjahr im Bundesvoranschlag festgelegten Wirkungsziele und Maßnahmen tatsächlich umgesetzt worden sind. Die Wirkungscontrollingstelle erstellt den »Bericht zur Wirkungsorientierung« auf Grundlage von standardisierten Meldungen der Ressorts und obersten Organe. Die Berichte der Ressorts beziehen sich auf die Umsetzung der Wirkungsziele und Maßnahmen im vorangegangenen Finanzjahr (n-1) und erfolgen bis spätestens 31. Mai des Folgejahres (n) an die Wirkungscontrollingstelle. Dabei werden je Untergliederung insbesondere folgende Angaben gemacht: Eine Beschreibung der Umfeldentwicklung soll zunächst die Beurteilung der Zielerreichung erleichtern. Sie zeigt auf, ob die Zielerreichung positiv oder negativ durch andere Faktoren beeinflusst wurde. In einem weiteren Schritt stellt das Ressort bzw. oberste Organ für jedes Wirkungsziel der Untergliederung und für jede Maßnahme des/der Globalbudgets den Erfolg dar und beurteilt die Zielerreichung (z. B. Ziel erreicht, Ziel teilweise erreicht, Ziel nicht erreicht). Die Beurteilung des Erfolgs beinhaltet dabei auch eine Analyse von allfälligen Abweichungen. Die Evaluierung der Wirkungsziele und Maßnahmen soll sicherstellen, dass die Erfahrungen aus der Vergangenheit in die zukünftige Planung einfließen.

Seit dem Jahr 2015 sind die Berichte zur Wirkungsorientierung unter
www.wirkungsmonitoring.gv.at abrufbar.

Wirkungsziel

Ein Wirkungsziel auf Untergliederungsebene ist ein angestrebter, zukünftiger Zustand im Kompetenzfeld des Ressorts. Es beschreibt auf einer hohen Abstraktionsebene das Ergebnis, das die Untergliederung kurz- bis mittelfristig erzielen soll. Die Summe der Wirkungsziele zeigt die Schwerpunkte, welche die Ressorts zum Wohl der Gesellschaft erbringen. Pro Untergliederung werden maximal fünf Wirkungsziele angegeben. Die Wirkungsziele sind die Antwort auf die im Strategieprozess identifizierten Herausforderungen. Sie beziehen sich auf einen konkreten öffentlichen Handlungsbedarf und den erwarteten gesellschaftlichen Nutzen staatlichen Handelns. Die Wirkungsziele umfassen einen Großteil des Aufgabenspektrums der Untergliederung. Eine vollständige Zuordnung oder gar eine Nennung aller Leistungen sollte jedoch nicht angestrebt werden. Wirkungsziele machen nach außen den Fokus der Ressorts erkennbar. Die Ziele zeigen ebenfalls ressortintern auf, worauf sich die Kraftanstrengung im Ressort konzentriert. Eine hohe Zahl an Wirkungszielen würde statt zu Ergebnissen wohl eher zu einem hohen administrativen Aufwand führen. Daher ist die Anzahl auf maximal fünf Wirkungsziele pro Untergliederung beschränkt.

V Literaturverzeichnis

Für die Erstellung des vorliegenden CAF-Diversität wurde auf folgende Literatur zurückgegriffen und für die öffentliche Verwaltung relevante Aspekte eingearbeitet:

- Australian Government/Department for Social Services: Multicultural Access and Equity Assessment Tool, 2016 (https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/03_2016/multicultural_access_and_equity_assessment_tool.pdf)

- Austrian Standard+ Certification: Diversity Management, basierend auf ÖNORM S 2501, Human Diversity Management Systems ®, Zertifizierungsschema DE, 2014

- Föderale öffentliche Dienste (FÖD): CAF-2004: Vielfalt in Öffentlichen Diensten, Brüssel, 2004

- Migrationsrat für Österreich (2016): Bericht des Migrationsrats. Migration verstehen – Migration steuern. Wien

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): Managing a diverse public administration and effectively responding to the needs of a more diverse workforce. EUPAN Survey 2015

- Wladasch Katrin, Liegl Barbara : Vielfalt und Chancengleichheit im Betrieb. Ein Leitfaden für den Umgang mit Vielfalt und die Herstellung von Chancengleichheit in österreichischen Unternehmen. Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte, Wien, 2010

- York Region: Strenghtening Diversity in Your Region. A Self-Assessment Tool, Toronto, 2014 (www.yorkwelcome.ca)

- Reichwein Alfred, Khadidja Rashid: Interkulturelle Öffnung in Kommunen und Verbänden , WISO-Diskurs – Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2012

- Schmid Bettina: Common Assessment Framework (CAF) und Diversity. In: Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies, Heft1/2, 2012

- Stadt Wien (MA17): Diversity Check – Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagement in der Wiener Stadtverwaltung. Analyse, Entwicklung, Umsetzung. Wien, 2013

- University of California: Achieving a Culture of Inclusion. A Self-Assessment Tool, Oakland, 2006 (https://diversity.ucsf.edu/sites/diversity.ucsf.edu/files/meeting-materials/self-assessment-tool.pdf)

- Bernstein, Nicole Britta: Diversity im öffentlichen Dienst – Chance oder Hemmnis? In: Puchenau, P. (Hrsg.): Chefsache Diversitätsmanagement, Springer Verlag, Wiesbaden, 2016, S. 15-32