

Die zukunftsfähige Verwaltung – Ein Nachfolgetool für CAF

Von Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer (Stand: 15. 10. 2017)

Bei der 1. Europäischen Qualitätskonferenz im Jahre 2000 in Lissabon wurde das Common Assessment Framework (CAF), ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem vorgestellt. Es stellte in Anlehnung an das für die Privatwirtschaft entwickelte Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und angereichert durch die Kriterien des 4. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1998 ein Instrument dar, mit dem Verwaltungen ihre Organisation auf den Prüfstand stellen und sich selbst bewerten können.

Dazu wurde in Zusammenarbeit zwischen dem Bundesministerium des Innern und der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer ein CAF-Netzwerk gegründet, in dem Verwaltungen ihre Ergebnisse austauschen und voneinander sowie miteinander lernen konnten¹. Das CAF-Netzwerk wurde nach Ende der Speyerer Qualitätswettbewerbe vom Bundesverwaltungsamt in Köln betreut und zum 31. 12. 2016 eingestellt². Auf kommunaler Ebene hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Köln ein kommunales CAF-Center errichtet³.

Auf europäischer Ebene benannten alle Mitgliedstaaten im Rahmen des European Public Administration Network (EUPAN) einen CAF-Verantwortlichen und lieferten ihre Daten an das European Institute for Public Administration (EIPA) in Maastricht/Niederlande, um ein Benchmarking und eine gemeinsame Weiterentwicklung zu ermöglichen⁴.

Der ursprüngliche CAF wurde mehrfach weiter entwickelt. So wurden etwa 2006 und 2013 neue Fassungen veröffentlicht. Eine deutsche Fassung der letzten Version ist vom Bundeskanzleramt Österreich in Zusammenarbeit mit dem (Kommunalen) Zentrum für Verwaltungsforschung in Österreich (KDZ) herausgegeben worden⁵.

Der CAF setzt sich aus neun Themenfeldern und 28 Kriterien zusammen. Statt wie früher Indikatoren werden nun zu den Kriterien Beispiele genannt. Von einer Einzelbewertung der Indikatoren wurde Abstand genommen. Die Themenfelder sind in zwei Kategorien unterteilt: Befähiger und Ergebnisse. Zu den Befähigern zählen Führung, Strategie und Planung, Personal, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse. Zu den Ergebnissen gehören Mitarbeiterbezogene und KundInnen/BürgerInnenbezogene Ergebnisse, Ergebnisse sozialer Verantwortung und wichtigste Leistungsergebnisse.

Auf der Basis der Selbstbewertung mittels CAF, die in regelmäßigen Abständen wiederholt werden soll, wird ein Modernisierungsprozess in Gang gesetzt, der der Methode Plan – Do – Check – Act folgt. Die Vorteile des CAF liegen damit in einem strukturierten Erkenntnis- und Verbesserungsprozess, der auf der Basis gemeinsam erhobener Daten und Bewertungen Ordnung in der Organisation schafft und Impulse zur Modernisierung geben soll.

¹ Hermann Hill/Helmut Klages, Speyerer Qualitätswettbewerb mit neuem Angebot, innovative verwaltung 1-2/2002, 12

² <http://www.bva.bund.de/DE/Themen/BeratungModernisierung/DeutschesCAFZentrum/deutschescafzentrum-node.html>

³ <https://www.kgst.de/projekt-kommunales-caf-zentrum>

⁴ <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>

⁵ http://www.caf-zentrum.at/sites/default/files/documents/caf/CAF/EndversionAT_131118_CAF2013_broschuere_web.pdf; vgl. noch Astrid Stein, Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 2016

Die Nachteile liegen in verschiedenen Risiken, wie Schematismus und Festschreibung oder Steuerungs-, Rationalitäts- und Sicherheitsillusionen. Insbesondere wenn man, wie auch in der Privatwirtschaft, das System als Qualitätssicherung (Quality Assurance) betrachtet und eigene Qualitätseinheiten installiert werden, können eine Bürokratisierung sowie eine Alibi-Funktion eintreten und kann durch eine Prüf- und Kontrollatmosphäre die Motivation der Mitarbeiter zur Innovation über die vorgegebenen Raster hinaus geschwächt werden (Fehllenkung)⁶.

Ein grundlegendes Problem liegt darin, dass Qualität allgemein als Übereinstimmung mit vorgegebenen (Qualitätsnormen, Standards), vereinbarten (Zielvereinbarungen) oder erwarteten (Kundenbefragungen) verstanden wird⁷. Selbst wenn statt „conformance“ „performance“ bewertet wird, werden bei sog. Wahrnehmungs- und Leistungsmessungen häufig quantitative Kennzahlen überbetont⁸.

Wenn Best Practices und Benchmarks aus den Leistungen der Vergangenheit entwickelt werden, hinkt indessen die „Performance“ immer hinterher. Das System beleibt statisch und unflexibel, kann auch durch die periodischen Neubewertungen Wandel nur teilweise aufnehmen. Eine konstruktive Gestaltung und Profilierung⁹, die – ermöglicht durch die Digitalisierung – in agiler Weise Informationen in Echtzeit aufnimmt und verarbeitet, fehlt.

Klassische Verständnisse von Strategie und Planung denken in langen Zyklen. Diese werden den Erfordernissen eines Management von Unsicherheit und Nichtwissen in der VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität bzw. Mehrdeutigkeit) nicht gerecht. In diesem Umfeld sind neue Verständnisse von Organisation, neue Formen von Entscheidungen¹⁰ sowie neue Kompetenzen der handelnden Personen erforderlich.

Deshalb finden klassische Qualitätsmanagementsysteme auch zunehmend Kritik¹¹. Ein neues Verständnis von Qualität geht eher in Richtung der Fähigkeit, Wandel und zukünftige Entwicklungen zu erkennen und zu gestalten. Fredmund Malik stellt dazu fest: „Mit herkömmlichen Managementmethoden werden Konzerne in der digitalen Transformation untergehen“ und fordert als Maxime der Zeit „Dem Wandel voraus sein“¹².

Willms Buhse schreibt in seinem Buch „Management by Internet“: „Die Qualität eines Unternehmens bemisst sich vielmehr daran, wie schnell und wie gut es auf unerwartete Probleme reagiert“¹³.

Da Verwaltungen ebenso wie Unternehmen von Digitalisierung und VUCA-Welt betroffen werden, ist es nach fast 20 Jahren CAF an der Zeit, sich über neue Mobilitätskonzepte Gedanken zu machen, die die Verwaltungen befähigen, den Weg von der klassischen Organisationsqualität

⁶ Hill, Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert – ein Neuansatz, DÖV 2008, 789, auch in: ders. (Hrsg.), Entwerfen und Gestalten, Handlungsstrategien für Verwaltungen, 2012, S. 9; sowie Hill, Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert – Arbeit am Neuansatz, in: ders. (Hrsg.), Wege zum Qualitätsmanagement, 2010, S. 11

⁷ Hill, in: Entwerfen und Gestalten, 2012 (Fn. 6), S. 11

⁸ Grundlegende Kritik etwa bei Colin Crouch, Die bezifferte Welt – Wie die Logik der Finanzmärkte das Wissen bedroht, 2015; Steffen Mau, Über die Quantifizierung des Sozialen, 2017

⁹ Hill, Bewerten und bewertet werden, Verwaltung & Management 2012, 227, ders., Neue Wege in der Steuerung, Verwaltung & Management 2014, 283

¹⁰ Hill, Die Kunst des Entscheidens, DÖV 2017, 433

¹¹ Vgl. etwa Benedikt Sommerhoff, Manifest für agiles Qualitätsmanagement, 2016, <https://blog.dgq.de/manifest-fuer-agiles-qualitaetsmanagement/>

¹² Fredmund Malik, Auf ins Ungewisse, Die Zeit vom 15. Mai 2014, S. 26; ders., Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten, 2015, S. 49

¹³ Willms Buhse, Management by Internet, 2014, S. 106

hin zu einem proaktiven, praktizierten und erfolgreichen Handeln und Gestalten unter den veränderten Umständen und angesichts der neuen Herausforderungen zu gehen.

Die folgende Übersicht über mögliche Inhalte und Zielrichtungen soll dazu einen ersten Aufschlag liefern. Sie folgt wieder einem zweiteiligen Schema, das in Befähiger (12 Kriterien) und Ergebnisse/Wirkungen/Perspektiven (8 Kriterien) unterteilt ist. Dadurch soll eine „Strategische Agilität“¹⁴ erzielt werden.

Teil I: Befähiger

Kriterium 1: Chancenorientierte Führung

Ausgehend von Herausforderungen und angestrebten Profilen der Organisation ist ein Zweck bzw. eine Richtung/Absicht der Entwicklung der Organisation zu umschreiben, die verschiedene Aufmerksamkeitsfelder enthält. Dies stellt eine Weiterentwicklung des sog. „Transformational Leadership“ hin zu einem „Massive Transformational Purpose“ dar, der möglichen disruptiven Gegeneinflüssen zuvorkommt, Chancen neuer Entwicklungen aufgreift und eine intendierte Transformation hin zu einer zukunftsfähigen Verwaltung vorbereitet und einleitet.

Literaturhinweise:

- Bourgon, Jocelyne, A New Synthesis of Public Administration. Serving in the 21st Century, 2011
- Geramanis Olaf/Hermann Kristina (Hrsg.), Führen in ungewissen Zeiten, 2016
- Hill, Hermann, Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen, in: ders. (Hrsg.), Verwaltungsmodernisierung 2012, S. 149 - 176
- Ismail, Salim, u. a., Exponentielle Organisationen. Das Konstruktionsprinzip für die Transformation von Unternehmen im Informationszeitalter, 2017
- Pundt, A./Nerdinger, F. W., Transformationale Führung – Führung für den Wandel?, in: Grote, S. (Hrsg.), Die Zukunft der Führung, 2012, S. 27 - 45

Kriterium 2: Strategische Sensibilität

Angesichts ständiger dynamischer Veränderungen ist ein System der Frühaufklärung einzurichten, das Sensoren auf allen Ebenen schafft, die bemüht sind, neue Entwicklungen und ihre Vernetzungen und Folgen frühzeitig zu erkennen und sie in den systemischen Kontext der Organisation einzuordnen. Diese institutionelle Achtsamkeit („institutional mindfulness“) und Wachsamkeit („vigilance“) versucht auch, sog. blinde Flecken (unknown unknowns, schwarze Schwäne) zu erfassen.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Strategische Perspektiven der Verwaltungsentwicklung, DÖV 2015, S. 214 – 220
- Mutius von, Bernhard, Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist, 2017
- Schwenker, Burkhard/Dauner-Lieb, Barbara, Gute Strategie. Der Ungewissheit offensiv begegnen, 2017
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M., Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, 3. Aufl. 2016

¹⁴ Yves Doz/Mikko Kosonen, Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State, August 18, 2014, SITRA (Finnish Innovation Fund) Studies 80, Helsinki, <https://media.sitra.fi/2017/02/23222725/Selvityksia80.pdf>

Kriterium 3: Politikgestaltung durch Design

Die Aufgabenbewältigung der Organisation soll nicht mehr alleine durch klassisch lineare und rationale Programme und Methoden erfolgen, vielmehr ist schon die organisationale Planung flexibler und anpassungsfähiger zu gestalten (Policy by Design, Agile Policymaking). Dazu sind neue Ansätze der Organisationspolitik zu entwickeln, die Möglichkeiten der Digitalisierung und neue Methoden der „Steuerung“ und Einflussnahme nach innen und außen umfassen (Digitalisierungsstrategien, Behavioral Administration).

Literaturhinweise:

- Bason, Christoph (Hrsg.), Design for Policy, 2014
- Brandes-Visbeck, Christiane/Gensinger, Ines, Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership, 2017
- Grimmelikhuijsen, Stephan, u. a., Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology, Public Administration Review 2017, S. 45 - 56
- Hill, Wie geht Innovation? Verwaltung & Management 2017, S. 270
- Room, Graham, Complexity, Institutions and Public Policy. Agile Decision Making in a turbulent World, 2011

Kriterium 4: Flexible Ressourcen

Die wichtigsten Ressourcen der Verwaltung sind Personal, Finanzen und Information (siehe unter 5). Auf der Seite des Personals geht es um Fachkräftegewinnung und –erhalt, um Wertschätzung, Potentialaktivierung und Kompetenzentwicklung sowie um flexiblen Personaleinsatz im Rahmen von Job Familien und „New Work“, auf der Seite der Finanzen geht es um flexiblen Einsatz der Haushaltsmittel, etwa im Rahmen von Intelligentem Sparen und Beyond Budgeting.

Literaturhinweise:

- Doz, Yves/Kosonen, Mikko, Governments for the Future: Building the Strategic and Agile State, August 18, 2014, SITRA (Finnish Innovation Fund) Studies 80, Helsinki
- Hill, Hermann, Wirksam verwalten – Agilität als Paradigma der Veränderung, Verwaltungsarchiv 2015, S. 397 – 406
- OECD (Hrsg.), Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation, 2015
- Promberger, Kurt, Flexible Ressourcensteuerung – Erfahrungen aus Österreich, in: Reichard Christoph/Schröder, Eckhard (Hrsg.), Zur Organisation öffentlicher Aufgaben, 2013, S. 216
- Richenhagen, Gottfried, Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Was muss der Praktiker wissen?, in: Stefan Scholer, u. a. (Hrsg.), Erfolgreiches Verwaltungsmanagement – Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen, 2016, Kapitel 3/2.25. S. 1 - 23

Kriterium 5: Datenbasierte Verwaltung

In der Kommunikation der Bürger mit der Verwaltung, durch die Nutzung von Infrastrukturen im öffentlichen Raum („smart city“) sowie das Internet der Dinge entstehen eine Vielzahl von Daten („Big Data“), deren intelligente Nutzung (unter Berücksichtigung des Datenschutzes) zu besseren Entscheidungen und zu neuen Leistungsangeboten der Verwaltung führen kann. Dazu bedarf es

neuer Kompetenzen zur Auswertung und zum Umgang mit Daten („Data Scientists“) sowie zu ihrer nutzerorientierten Darstellung im Rahmen der Veröffentlichung („Open Data“).

Literaturhinweise:

- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.), Smarter Cities – better Life?, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1/2017
- Goldstein, Brett (Hrsg.), Beyond Transparency. Open Data and the Future of Civic Innovation, 2013
- Hill, Hermann, Aus Daten Sinn machen: Analyse- und Deutungskompetenzen in der Datenflut, DÖV 2014, S. 213 – 222

Kriterium 6: Ganzheitliche und kooperative Aufgabenbewältigung

Angesichts von „wicked issues“ sind Fragmentierung und „Silo-Denken“ überholt. Lösungsorientiertes Denken verlangt ganzheitliche Ansätze („systems approach“, „whole of government“), sowie Zusammenarbeit im Innern und nach außen („Collaborative Governance“, „co-production“) sowie eine Öffnung und Einbeziehung der Bürger und Stakeholder (Open Government).

Literaturhinweise:

- Agger, Annika, u. a. (Hrsg.), Collaborative Governance in Northern Europe, 2015
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme, 2013 (2. Aufl. Gemeinsam wirken. Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, 2016)
- Carayannopoulos, George, Whole of Government: The Solution for Management Crises? Australian Journal of Public Administration 2016, S. 251 –265
- Head, Brian W./Alford, John, Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management; Administration & Society 2015, S. 711 – 739
- OECD (Hrsg.), Systems Approaches to Public Sector Challenges. Working with Change, 2017

Kriterium 7: Organisation von Kommunikation

In der Netzgesellschaft ist die Organisation verlässlicher Kommunikation in öffentlichen Angelegenheiten angesichts von Bots, Algorithmen und Fake News eine Aufgabe der Daseinsvorsorge. Sie reicht von Issue Management und klassischer Öffentlichkeitsarbeit (Information, Verwaltungsmarketing), auch in sozialen Netzwerken, über „Employer Branding“ und „Reputation Management“ bis hin zur Pflege von Eco-Systemen (Public Relations) und der Orchestrierung staatlicher Plattformen.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Öffentliche Angelegenheiten im Wandel: Neue Herausforderungen für Regieren und Verwalten, in: Sommermann, Karl Peter (Hrsg.), Öffentliche Angelegenheiten – interdisziplinär betrachtet, 2016, S. 49 –59
- Hill, Hermann, Kommunikation und Entscheidung in der „VUCA-World“, in: Hill, Hermann/Wieland, Joachim (Hrsg.), Zukunft der Parlamente, 2017, S. 127 – 141
- O'Reilly, Tim, Government as a platform, in: Lathrop, Daniel/Ruma, Laurel (Hrsg.), Open Government, 2010, S. 11

Kriterium 8: Operationale Agilität

Die Handlungsführung und Entscheidungsfindung muss stärker an situative Gegebenheiten und Erfordernisse angepasst werden. Dazu gehören eine organisatorische Elastizität, Prozessflexibilität und adaptive Prozessentwicklung, eine Vielfalt der Entscheidungsmethoden, innovative Entscheidungsformen (Experimente, „Minimum viable Products“ und Innovationslabore) sowie die dynamische Nutzung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Prozessflexibilisierung und adaptive Prozessentwicklung, DÖV 2012, S. 249 – 258
- Hill, Hermann, Die Zukunft erproben – Vom pragmatischen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, in: Hill, Hermann/Schliesky, Utz (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, 2016, S. 327 – 344
- Hofert, Svenja, Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, 2016
- Laloux, Frederic, Reinventing Organizations, 2015
- Morner, Michèle/Misgeld, Manuel, Selbststeuerung als Lösungsansatz, innovative verwaltung 7-8/2017, S. 10 – 12
- Scheller, Torsten, Auf dem Weg zur agilen Organisation, 2017

Kriterium 9: Service Design

Die Gestaltung staatlicher Leistungen aus der Sicht des Kunden („user centric“) und der Schnittstelle zum Bürger als Kunden (z. B. Bürgerportale) erfordert einen einfachen Zugang über mehrere Kanäle, Bedienerfreundlichkeit („usability“), einheitliche Anlaufstellen und den Abbau bürokratischer Hürden sowie die Einrichtung von Bürger- bzw. Servicekonten unter Verwirklichung des Prinzips „once only“ und Berücksichtigung von Aspekten des Datenschutzes.

Literaturhinweise:

- KGSt (Hrsg.), Bürgerservice weiter denken. Impulse zur Neuausrichtung, KGSt-Bericht 9/2017
- Province of British Columbia (Hrsg.), The Service Design Playbook , http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/service-experience-digital-delivery/alpha_playbook.pdf
- Stickdorn, Marc/Schneider, Jacob, This is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases, 2011

Kriterium 10: Innovationen durch Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet nicht nur Effizienzvorteile durch Standardisierung, sondern schafft auch Möglichkeiten, die Arbeit der Verwaltung sowie das Verhältnis zum Bürger in innovativer Weise neu zu gestalten (z. B. Algorithmen, Künstliche Intelligenz, Blockchain-Technologie, Cloud-Lösungen). In neuen Organisationsformen (z. B. Digital Labs) können innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden. Dabei geht es auch darum, den Wert menschlicher Arbeit und menschlicher Leistung in der Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz neu zu definieren.

Literaturhinweise:

- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew, The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, 2014
- Hill, Hermann, Führung in digitalisierten Arbeitswelten, Verwaltung & Management 2016, S. 241 – 249
- Hill, Hermann, Digitalisierung – Veränderungen und Herausforderungen, in: Lucke von, Jörn/Lenk, Klaus (Hrsg.), Verwaltung, Informationstechnik & Management, Festschrift für Heinrich Reinermann, 2017, S. 101 – 118
- Könneker, Carsten (Hrsg.), Unsere digitale Zukunft. In welcher Welt wollen wir leben?, 2017
- Summa, Leila (Hrsg.), Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“, 2016

Kriterium 11: Dynamic Capabilities

Die transformative Verwaltung muss sowohl neue organisationale als auch neue persönliche Kompetenzen entwickeln, um den Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern ihn auch zu initiieren, um neuen Herausforderungen frühzeitig gerecht zu werden.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen im digitalen Zeitalter, DVBI 2014, S. 85 –93
- Hill, Hermann, Die Kunst des Entscheidens, DÖV 2017, S. 433 – 443
- Pienig, Erk P., Dynamic Capabilities in Public Organizations, Public Management Review 2013, S. 209 – 245
- Schreyögg, Georg/Eberl, Martina, Organisationale Kompetenzen, 2015

Kriterium 12: „Wandelkultur“

Verwaltungen müssen insgesamt eine „Kultur der Beweglichkeit“ entwickeln, die durch Offenheit und Wachheit für neue Entwicklungen gekennzeichnet ist. Diese Einstellung („Mindset“) muss auf allen Ebenen vorhanden sein, aber vor allem auch durch die Führung angeregt und unterstützt werden. Eine kulturelle Diversität, sowohl im Hinblick auf Eigenschaften und Herkünfte als auch im Hinblick auf Professionen, erweitert dabei den Raum der Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten und sichert evolutionäre Vielfalt.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Mobilisierung der Verwaltung – Ein Fitnessprogramm zur Steigerung der Leistungsfähigkeit, Verwaltungsarchiv 2012, S. 475 – 490
- Hill, Hermann, Wandel-Galerie. Alte und neue Konzepte zum Change Management, Verwaltung & Management 11/2013, S. 11 – 13
- KDZ/Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.), CAF-Diversität. Qualitätsmanagement für Vielfalt und Gleichstellung, 2017, <http://kdz.eu/de/content/druckfrisch-qualit%C3%A4tsmanagement-f%C3%BCr-diversit%C3%A4t>

Teil II: Ergebnisse/Wirkungen/Perspektiven

Kriterium 13: Vertrauen in den Staat

Für eine staatliche Gemeinschaft und ihre gedeihliche Entwicklung ist das Vertrauen der Bürger in den Staat und seine objektive und integre Handlungsweise („Good Governance“) eine wichtige Voraussetzung. Sie kann durch Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten gefördert werden.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Good Governance – Konzepte und Kontexte, in: Schuppert, Gunnar Folke (Hrsg.), Governance-Forschung, 2005, S. 220 – 250
- OECD (Hrsg.), Trust in Government. Ethic Measures in OECD Countries, 2010
- Richter, Philipp, Es werde Licht! Und es ward Licht? – Zur Wirkung von Transparenz auf die Legitimität der öffentlichen Verwaltung, PVS 2017, S. 234 – 257
- Rölle, Daniel, Vertrauen in die öffentliche Verwaltung, in: Blanke, Bernhard., u. a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Aufl. 2011, S. 581 – 588

Kriterium 14: Service Development

Die Gestaltung öffentlicher Leistungen soll dem Bürger einen möglichst einfachen und unbürokratischen Zugang („Easy Government“, „Government as a Service“) sowie eine effektive Verwirklichung seiner Anliegen ermöglichen. Bei der Feinabstimmung individueller Leistungen kann die Mitwirkung des Bürgers („co-production“) die Wirksamkeit der Leistungserbringung erhöhen.

Literaturhinweise:

- Buie, Elizabeth (Hrsg.), Usability in Government Systems. User Experience Design for Citizens and Public Servants, 2012
- Löffler, Elke, Co-Production of Public Outcomes: Where do Citizens fit in?, in: Public Administration Review 2016, S. 436 – 437
- Osborne, Stephen P., u. a., Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services, in, Public Management Review 2016, S. 639 – 653

Kriterium 15: Ergebnisse staatlicher Tätigkeit

Staatliche Tätigkeit soll wirksame Ergebnisse liefern, Probleme lösen und zugleich wirtschaftlich erfolgen sowie nach Möglichkeit von der Akzeptanz der Betroffenen getragen sein. Die Erfolge sollen erkennbar und bewertbar sein und Anschlussmöglichkeiten für weiteres staatliches Handeln bieten.

Literaturhinweise:

- Hill, Hermann, Innovation Labs – Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor, DÖV 2016, S. 493 . 501
- Hill, Hermann, Die Kunst des Entscheidens, DÖV 2017, S. 433 – 443
- Hill, Hermann/Schliesky, Utz (Hrsg.), Auf dem Weg zum Digitalen Staat – auch ein besserer Staat?, 2015

Kriterium 16: Engagierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich wertgeschätzt fühlen, den Wertbeitrag und den Sinn ihrer Arbeit erkennen, mit Engagement, Ideenreichtum und Gestaltungsfreude ihre Arbeit erfüllen und auf diese Weise zum Erfolg der gesamten Organisation beitragen.

Literaturhinweise:

- Berner, Winfried, Ermutigende Führung, 2015
- Bensen, zur, Matthias, Leading with Life, Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, 2. Aufl. 2010
- Dewe, Philip/Cooper, Cary, Well-Being at Work, 2012

Kriterium 17: Kulturelle Ergebnisse

„Kultur ist das, was uns antreibt, wenn der Chef nicht da ist“! Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen den „Purpose“ der Organisation verinnerlicht haben und eigeninitiativ und eigenverantwortlich zu seiner Verwirklichung und Weiterentwicklung beitragen. Dies soll auch in äußeren Anzeichen, etwa Fehlzeiten, Fluktuation, Identifikation und Botschaftertum, Innovationsrate, etc. erkennbar sein.

Literaturhinweise:

- Barrett, Richard, Building a values-driven organization. A whole System Approach to cultural Transformation, 2006
- Meyer, Renate, u. a., Das Konzept der Public Service Motivation, in: Blanke, Bernhard, u. a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Aufl. 2011, S. 350 - 356
- Pink, Daniel H., Drive. Was sie wirklich motiviert, 2010
- Sagmeister, Simon, Business Culture Design, 2016

Kriterium 18: Lernbereitschaft

Die Organisation soll externes Feedback sowie Evaluationen nutzen und auswerten, regelmäßige interne Qualitätszirkel und „War Games“ (Simulationen, Szenarien) veranstalten, um neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich durch geeignete Maßnahmen, etwa auch zur Abwehr bzw. Einbeziehung disruptiver Entwicklungen, frühzeitig vorbereiten bzw. darauf einstellen. Lernfortschritte bzw. Weiterentwicklungen sollen erkennbar sein.

Literaturhinweise:

- Bodell, Lisa, Kill the Company, 2013
- Doppler, Klaus, Change: Wie Wandel gelingt, 2017
- Virtanen, Petri/Vakkuri, Jarmo, Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management, NISPAcee, Vol VIII, No. 2., S. 89 -99

Kriterium 19: Wirkungen für das Gemeinwohl (Public Value)

Die Beiträge für das Gemeinwohl sollen einen echten Nutzen für die Bürger und die Gemeinschaft bieten. Sie sollen die Lebensqualität und das Zusammenleben sowie die staatliche Handlungsfähigkeit verbessern. Die Fortschritte sollen in einer Gesamtabwägung erkennbar sein.

Literaturhinweise:

- Bundeskanzleramt Österreich/KDZ (Hrsg.), CAF-Wirkungsorientierung, 2016, www.kdz.eu/de/file/18129/download
- Dochat, Jean Marc (Supervisor), Social Responsibility Assessment Framework, 2015, http://www.fonction-publique.public.lu/fr/event/8qc/sessions/parallel-session-04/CASE-04_1_-_SORAF---Printout_---A-self-assessment-tool-on-Social-Responsibility.pdf
- Hill, Public Value Management, in: Brüggemeier, Martin, u. a. (Hrsg.), Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor, Festschrift für Dietrich Budäus, 2007, S. 373 – 381
- Löffler, Elke, Public Value: Neue Wege zur Operationalisierung und Bewertung, in: Böhmer, R., u. a. (Hrsg.), Rechnungswesen und Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Loseblattwerk, Freiburg, 17. Mai 2017, Gruppe 4, S. 543 – 562
- Meynhardt, Timo, Public Value, in: Blanke, Bernhard, u. a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Aufl. 2011, S. 517 – 524

Kriterium 20: Resilienz, gedeihliche Entwicklung („Thrivability“)

Die Organisation soll in der Lage sein, auch Unsicherheit und Krisen zu bewältigen und nach Möglichkeit gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Diese Widerstands- und Anpassungsfähigkeit („Resilience“, „Grit“) ist mehr als bloße Nachhaltigkeit („Sustainability“) im Sinne von Pfadtreue. Sie nimmt auch Überraschungen und Veränderungen sowie disruptive Einflüsse auf und nutzt die darin liegenden Chancen.

Literaturhinweise:

- Boin, Arjen/Eeten, van, Michel J. G., The Resilient Organization, Public Management Review 2013, s. 429 – 445
- Duckworth, Angela, Grit. Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer zum Ziel, 2017
- Hill, Hermann, Zukunftsfähige Verwaltungsentwicklung. Ein Aufruf zur Gestaltung, in: Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2014, 2015, S. 11 – 25
- Müller-Seitz, Gordon, Von Risiko zu Resilienz – Zum Umgang mit Unerwartetem aus Organisationsperspektive, zfbf Sonderheft 68/14, S. 102 – 122