



Der „TEP CAF –Selbstbewertungsprozess“ ein Produkt des TEP – Qualitätsprozesses

finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz sowie des Europäischen Sozialfonds



TEPs und Qualitätsmanagement

Die Pakte koordinieren umfassende Programme und implementieren innovative Maßnahmen wie etwa zur Integration arbeitsmarktfremder Personen in den Arbeitsmarkt. In Anbetracht zahlreicher Pakt-Aktivitäten rücken die Sicherung und Steigerung der Qualität der Partnerschaften und deren Leistungen zunehmend in den Vordergrund.

Die Qualität der in den TEPs geleisteten Arbeit sowie die Darstellung und Reflexion derselben stand immer wieder im Zentrum gemeinsamer Aktivitäten der Koordinationsstelle der Pakte (Kooo) mit den TEPs; So etwa die Durchführung des *STEPS-Prozesses (2006)*, der aufbauend auf bestehende Stärken der TEPs, zentrale Begriffe der Paktidee (Kernfunktionen) definierte, Rollen und Funktionen der Pakte klärte und Instrumente zur Erfüllung zentraler Paktaufgaben gemeinsam entwickelte. In einem weiteren Schritt wurden „*TEP-Qualitätskriterien*“ entwickelt, die etwa im Rahmen von SP 3b die TEPs bei Antragstellung unterstützten.

Aktuell wird der *TEP- Qualitätsprozess* umgesetzt, der darauf abzielt gemeinsam mit den TEPs einen Qualitätsmanagementsprozess zu entwickeln, der auf die besonderen Bedürfnisse der TEPs fokussiert, in seiner Anwendung für die beteiligten Systempartnerinnen und – partner praktikabel ist und insbesondere zu Verbesserungen auf strategischer Ebene beitragen soll. Ziele des Prozesses sind:

- Erstellung von TEP-Qualitätsstandards
- Einführung von Qualitätsmanagement (QM) in die TEP-Steuerung
- Schaffung von verstärkter interner Transparenz zu Pakt-Abläufen und -Prozessen;
- intensivierte Anwendung von Instrumenten zur Qualitätssicherung und
- Zusammenfassung der Ergebnisse und Publikation des Prozesses

CAF (Common Assessment Framework) und TEPs

Die Entwicklung und Implementierung eines QM-Modells für die TEPs erfolgt auf Grundlage des CAF. Es handelt sich dabei um ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem für Organisationen des öffentlichen Sektors. Der CAF zielt wie vergleichbare QM-Systeme vor allem darauf ab, einen internen Impuls zur Weiterentwicklung von Organisationen sowie zur Auseinandersetzung mit den wesentlichen Prinzipien des TQM zu geben.

Der CAF baut auf dem Prinzip der Selbstbewertung auf und dient der umfassenden, regelmäßigen und systematischen Überprüfung von Strategien, Leistungen, Abläufen, Strukturen und Ergebnissen. Darüber hinaus ermöglicht es der CAF, Stärken und Verbesserungsbereiche festzustellen, führt zur Planung von Verbesserungsmaßnahmen, deren Fortschritt überwacht werden kann, schafft einen systematischen Kommunikationsprozess und umfasst alle relevanten AkteurInnen und Themenfelder.

Zusammengefasst können die Vorteile des CAF wie folgt beschrieben werden:

- Umfassendes und ganzheitliches Instrument für Qualitätsmanagement
- Flexibel und vergleichsweise einfach handhabbar
- Fördert Transparenz, Kommunikation und Information
- Ist auf Konsens ausgerichtet – gemeinsame Bewertung, gemeinsame Ergebnisse
- Überschaubarer Zeitaufwand und vergleichsweise geringe Kosten
- Keine externe Zertifizierung sondern eigene Standortbestimmung, Selbstbewertung und Weiterentwicklung

Die Entwicklung eines CAF für die TEPs – Der TEP-Qualitätsprozess

Beim CAF handelt es sich um ein QM- Selbstbewertungssystem, das vor allem auf die Bedürfnisse von Verwaltungen abzielt. Diese weisen jedoch einen klar definierten (gesetzlich) fixierten Kompetenz- und Aufgabenbereich auf und sind hierarchisch strukturiert. Qualitätsverbesserungen entstehen grundsätzlich über verbesserte Abläufe innerhalb der Institution. Im Vergleich dazu unterscheiden sich Territoriale Beschäftigungspakte in einigen wesentlichen Punkten:

- Territoriale Beschäftigungspakte basieren auf dem Prinzip einer (vertraglichen) Gleichordnung zwischen den Paktpartnerinnen und -partnern, die sich in der Regel aus den jeweiligen Landesregierungen, Arbeitsmarktservice, den Sozialpartnern, Bundessozialämtern, Gemeindeverbänden und teilweise durch regionale Schulbehörden zusammensetzen. Aufgrund dieser Gleichordnung ergeben sich ganz spezifische Fragestellungen innerhalb eines QM-Systems, etwa zu den Themenbereichen „Führung“ und Entscheidungsfindung“
- Im Gegensatz zum gesetzlichen Auftrag von Verwaltungseinrichtungen steht den TEPs frei, jene Tätigkeitsbereiche an der Schnittstelle Beschäftigungs-/Arbeitsmarktpolitik Aktivitätsbereiche zu definieren, die sie regional bzw. lokal bearbeiten wollen.
- Beschäftigungspakte agieren in der Regel auf Bundeslandebene, teilweise erfolgt jedoch auch eine Regionalisierung.“
- Vision und Mission der einzelnen TEPs ist auf unterschiedlichen Art und Weise geregelt und reichen von sehr grundsätzlichen Rahmenvereinbarungen bis zu sehr detailliert ausgeführten Strategien und Arbeitsprogrammen.

Die angeführten Unterschiedlichkeiten haben für den TEP- Qualitätsprozess zur Folge, den CAF für die spezifischen Erfordernisse der TEPs anzupassen und in die vorgegebenen CAF-Themenfelder zu integrieren. Dieser Schritt stand am Beginn des TEP Qualitätsprozesses. Im Rahmen einer Arbeitsgruppe die aus VertreterInnen der TEP-Koordinatoren sowie des Zentrums für Verwaltungsforschung (KDZ) bestand, wurde in Workshops und Feedbackrunden der CAF an die Bedürfnisse der TEPs angepasst und ein entsprechender Prototyp entwickelt¹. Der „TEP-CAF“ ist ein vollständiges QM-System, das über insgesamt neun Themenfelder samt entsprechender Beispiele verfügt. Er setzt sich in neun Themenfeldern aus 25 Subkriterien mit insgesamt 124 Beispielen zusammen².

Themenfeld	Beispiele
Führung	- Organisatorische Strukturen und Prozesse sind in Übereinstimmung mit der Strategie und Planung aufgebaut - Teilnahme an Aktivitäten von Interessensgruppen, anderen relevanten Organisationen und Berufsverbänden
Strategie und Planung	- Stärken und Schwächen des Paktes werden systematisch analysiert - Die Leistungen des Paktes werden überprüft, gemessen und evaluiert - Die Strategie des Paktes ist klar, transparent und durch verschiedene Aktivitäten kommuniziert - Bereitschaft des Paktes zur Innovation, Modernisierung und Weiterentwicklung
Personalmanagement	- Personalressourcen stehen ausreichend zur Verfügung - Die Akteur/-innen und Mitarbeiter/-innen sind in die Entwicklung von Konzepten und Strategien, Prozessen und Verbesserungsmaßnahmen eingebunden
Partnerschaften und Ressourcen	- Verantwortlichkeiten sind klar geregelt - Partnerschaften zur Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte werden initiiert, aufgebaut und ausgebaut - Proaktive Informationspolitik des Paktes ist sichergestellt
Prozesse	- Prozesse sind paktintern aufeinander abgestimmt, um Synergien zu nutzen und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden - Der Pakt lernt von Initiativen anderer Pakte oder vergleichbarer, relevanter Organisationen/Netzwerke/Plattformen
Ergebnisse	- Spezifizierung nach Zielgruppen-, Akteurs- sowie gesellschaftsorientierten Ergebnisse - Leistungsergebnisse des Pakte

² Die vollständige Version des „TEP-CAF“ finden Sie im Anhang des Dokuments

Pilotprojekt: CAF-Selbstbewertung als Grundlage für eine TEP-Strategieentwicklung

Um den entwickelten CAF-Raster auf seine Eignung für die TEP-Steuerung zu prüfen, sollen in einem weiteren Umsetzungsschritt ein bis zwei Pakte gewonnen werden, die mit Unterstützung des KDZ einen vollständigen Selbstbewertungsprozess durchführen.

Die TEPs werden bei folgenden Umsetzungsschritten unterstützt:

- *Bildung eines Bewertungsteams*: Die Bewertungsguppe soll aus 8 – 12 Personen bestehen und alle relevanten Akteursgruppen einbeziehen
- *Einschulung aller Bewerter/innen*: Sie beinhaltet eine grundlegende QM- und CAF- Einführung samt praktischer Übungen
- *Durchführung der Selbstbewertung*: Diese findet in zwei Phasen statt. Zunächst erfolgt eine Individualbewertung jedes/jeder Bewerter/in. Im Anschluss wird ein vom KDZ moderierter und nachbereiteter CAF-Selbstbewertungsworkshop durchgeführt. Hier werden die jeweiligen Einzelbewertungen mittels *Konsensmethode* zusammengeführt. Daraus entsteht ein Plan zur Weiterentwicklung von Strategie und Qualität des betreffenden Pakts

Nach Durchführung des Bewertungsprozesses sind die jeweiligen „Pilotpakete“ in der Lage entsprechende Selbstbewertungen (idR. alle zwei Jahre) weitgehend selbstorganisiert durchzuführen.

Wenn sich ein Pakt für die Durchführung des Prozesse entscheidet, spricht für die CAF-Bewertung auch der *überschaubare Zeitaufwand* je Bewerter/in:

- ½ Tag für die Einschulung
- 2-3 Tage für die individuelle Bewertung
- 1 Tag Workshop

Mehrwert der Ergebnisse der Selbstbewertung:

- Der TEP und seine PartnerInnen erhalten einen Überblick zu den Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer Partnerschaft
- Innovationspotenzial werden transparent gemacht
- Verbesserungsmaßnahmen werden aufgelistet und priorisiert
- Voraussetzungen für einen Maßnahmenplan für das Realisieren der Verbesserungen und sicherstellen der Nachhaltigkeit des CAF

Kosten:

Die für die Leistungen des KDZ anfallenden Kosten werden seitens der Kooa getragen, sodass für den TEP kein finanzieller Beratungsaufwand entsteht.

Reflexion der Ergebnisse und weiterführende Schritte (2011)

Die Ergebnisse der Pilotprozesse werden in das TEP/CAF Papier eingearbeitet und entsprechende Adaptierungen vorgenommen. Bei positivem Feedback wird darauf abgezielt sowohl das TEP/CAG Modell fortlaufend zu optimieren als auch weitere TEPs zur Durchführung entsprechender Prozesse zu gewinnen.

Anhang 1: TEP- CAF Fragebogen

Achtung: Die Themenfelder 1 bis 5 werden nach dem Schema "Bewertungsskala für Befähigerkriterien" eingeschätzt. Hierbei ist die zentrale Frage: Werden in der Organisation die gefragten Maßnahmen geplant, realisiert, evaluiert und angepasst? Auf diesem PDCA-Zyklus basiert die Bewertung zwischen 0 (In diesem Bereich gibt es keinerlei Maßnahmen) und 100 (Wir haben geplante Maßnahmen umgesetzt, bereits evaluiert und wiederum angepasst). Die Befähiger zeigen was die Organisation macht und welche Maßnahmen geplant, realisiert, evaluiert oder bereits angepasst wurden und werden.

Themenfeld 1: Führung

Themenfeld 1 - Führung	1.1	Beurteilen Sie, was unternommen wird, um dem Pakt eine Richtung vorzugeben: Entwicklung und Vermittlung einer Vision, einer Mission und von Werten.
	Beispiele	Die Mission und Vision sind klar und verständlich formuliert.
		Mission und Vision sind in strategische (lang- und mittelfristige) sowie operative (konkrete, kurzfristige) Ziele und Handlungen umgesetzt.
		Werte, wie Transparenz, Orientierung an Zielgruppen und deren Bedarfe usw. sind in einem Grundsatzdokument (Geschäftsordnung, Paktvertrag etc.) festgehalten.
		Es herrscht ein Klima der gegenseitigen Achtung und eine kooperative, vertrauensvolle Gesprächskultur vor.
		Zentrale Dokumente (Mission, Vision, Strategien, Ziele) werden Pakt-intern kooperativ gestaltet und effektiv kommuniziert.
		Potenzielle Interessenskonflikte zwischen den PaktpartnerInnen werden bewusst gemacht und Lösungen gesucht.
	1.2	Beurteilen Sie, inwieweit ein Managementsystem zur laufenden Bearbeitung und Messung von Zielerreichungen entwickelt und eingesetzt ist.
	Beispiele	Ziele sind entwickelt, vereinbart und die Zielerreichung wird überprüft bzw. gemessen.
		Organisatorische Strukturen und Prozesse sind in Übereinstimmung mit der Strategie und der Planung aufgebaut. (Struktur der Zusammenarbeit; Abläufe bei Abstimmungsprozessen, Entscheidungsfindungen etc.).
		Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten sind festgelegt (z.B. Entscheidungsbefugnisse, Zeichnungsberechtigungen, Ressourcen-/Budgetverantwortung).
		Zielvorgaben unterscheiden zwischen Maßnahmen, Ergebnissen und langfristigen Wirkungen (Erläuterungen im Glossar).
		Informationssysteme bzw. Monitoring (z.B. Controlling) kommen zum Einsatz.
		Ein Qualitätsmanagement-System (wie EFQM oder CAF) ist im Einsatz.
		Die AkteurInnen wissen um geplante (Weiter-)Entwicklungen und Verbesserungen.
	1.3	Beurteilen Sie, inwieweit die AkteurInnen motiviert und unterstützt werden.
	Beispiele	Es besteht die Bereitschaft und Möglichkeit konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschlägen an die Steuerungsgremien des TEP zu richten.
Die AkteurInnen sind über die wichtigsten Ziele, Themen und Vorhaben des Paktes informiert.		
Die AkteurInnen werden unterstützt, um ihren Beitrag zur Erfüllung der Pläne und Ziele zu leisten.		
Die AkteurInnen werden unterstützt, Vorschläge für Neuerungen und (Weiter-)Entwicklungen des TEP zu unterbreiten.		
Beiträge im Sinne der Partnerschaftsziele werden anerkannt.		

	1.4	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um zwischen den Paktpartnern sowie weiteren PolitikerInnen angemessene Beziehungen zu pflegen.
	Beispiele	Pakt-relevante politische Rahmenbedingungen (Strategien, Grundsätze), sind transparent und offengelegt.
		Zu relevanten PolitikerInnen werden eingebunden bzw. werden aktive Beziehungen gepflegt.
		Mit wichtigen Interessengruppen sind Partnerschaften und Netzwerke vorhanden (z. B. Nichtregierungsorganisationen, Verbände, Wirtschaftsunternehmen, andere öffentliche Verwaltungen usw.).
		Politische und relevante AkteurInnen werden bei der Aufstellung von Zielen des Paktes eingebunden.
		Teilnahme an Aktivitäten von Interessengruppen, anderen relevanten Organisationen und Berufsverbänden etc.
Es werden Maßnahmen gesetzt, um den Pakt ins öffentliche Bewusstsein zu rücken und ein positives Image zu schaffen.		
Themenfeld 2: Strategie und Planung		
Themenfeld 2 - Strategie und Planung	2.1	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Informationen über aktuelle und zukünftige Bedarfe der Interessengruppen zu gewinnen.
	Beispiele	Die relevanten Interessengruppen des Paktes sind bekannt und Informationen über diese vorhanden.
		Spezifische Informationen werden regelmäßig ausgewertet (z.B. gesellschaftliche, ökologische, wirtschaftliche, rechtliche und demografische Entwicklungen).
		Stärken und Schwächen des Paktes und seiner Aktivitäten werden systematisch analysiert. (z.B. mittels der TQM- Diagnose oder der SWOT-Analyse).
	2.2	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Strategien und Planungen zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren.
	Beispiele	In die Entwicklung der Strategie sind Interessengruppen einbezogen.
		Die Leistungen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Paktes werden überprüft, gemessen und evaluiert.
		Die Ergebnisse und langfristigen Wirkungen von bestehenden Aufgaben werden evaluiert.
		Die Strategie des Paktes ist klar, transparent und durch verschiedenste Aktivitäten kommuniziert.
	2.3	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Strategie und Planung umzusetzen.
	Beispiele	Die Strategie wird umgesetzt, indem Prioritäten gesetzt, Zeitrahmen festgelegt und geeignete Strukturen und Abläufe/Prozesse geschaffen werden.
		Die strategischen und operativen Ziele sind in Pläne und Verantwortlichkeiten an die einzelnen AkteurInnen übertragen.
	2.4	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um (Weiter-) Entwicklungen, Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und zu überprüfen.
	Beispiele	Im Pakt und bei seinen AkteurInnen herrscht Bereitschaft zur Innovation durch Benchlearning (Austausch zwischen den TEPs usw.), Benchmarking (Vergleiche ...), Abhaltung von Workshops etc.
Im Pakt werden die Einflussfaktoren, externe Tendenzen und Rahmenbedingungen für die Weiterentwicklung überwacht (z.B. im Hinblick auf 2014+).		
Anwendung von Instrumenten und Maßsystemen für Effizienz, Effektivität und Wirkungen.		
Ressourcen für die Umsetzung der geplanten Veränderungen stehen zur Verfügung.		

Themenfeld 3: Personalmanagement		
Themenfeld 3 - Personalmanagement	3.1	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um ausreichend personelle Ressourcen mit Blick auf die Strategie zu planen, zu gestalten und zu verbessern.
	Beispiele	Der Personalbedarf wird regelmäßig analysiert.
		Im Pakt ist sichergestellt, dass ausreichend Personalressourcen zur Verfügung stehen.
		Bei der Auswahl des Personals und bei der Vergabe von Aufträgen wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit sowie der Vielfalt verfahren (z.B. Gender Mainstreaming, Diversity Management).
	3.2	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um die MitarbeiterInnen durch Dialog zu beteiligen.
	Beispiele	In der Paktkoordination herrscht eine Kultur der offenen, vernetzten Kommunikation, Teamarbeit und des Dialogs im Pakt und paktübergreifend (regional und national).
Die MitarbeiterInnen sind in die Entwicklung von Konzepten und Strategien, Prozessen und Verbesserungsmaßnahmen (wirksames Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Brainstorming usw.) eingebunden.		
Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen		
Themenfeld 4 - Partnerschaften & Ressourcen	4.1	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um seine und weitere relevante Partnerschaften aufzubauen und weiterzuentwickeln.
	Beispiele	Strategische Partner des Paktes sind bekannt (z.B. weitere Interessenvertretungen, NGO's, Behörden) und themenspezifisch entsprechend eingebunden.
		Angemessene, transparente und zielführende Abkommen sind abgeschlossen.
		Die Verantwortlichkeiten bei solchen Partnerschaften sind klar geregelt.
		Partnerschaften zur Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Projekte werden initiiert, aufgebaut und ausgebaut.
	4.2	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Angebote mit KundInnen bzw. Zielgruppen zu entwickeln und umzusetzen.
	Beispiele	Die Einbeziehung von Zielgruppen/KundInnen/BürgerInnen wird angeregt und gefördert/unterstützt.
		Der Pakt ist gegenüber Ideen, Vorschlägen und Beschwerden von Zielgruppen/KundInnen/BürgerInnen aufgeschlossen (z.B. mittels Evaluierungen, Fragebögen).
		Eine aktive, zielgruppengerechte und vorausschauende Informationspolitik des Paktes ist sichergestellt (z.B. über Initiativen, Ziele, Maßnahmen).
		Der Pakt agiert transparent z.B. durch die Veröffentlichung von Jahresberichten, Veranstaltung von Pressekonferenzen und Veröffentlichung von Informationen über das Internet.
		Aktive Stärkung des Selbsthilfepotenzials der KundInnen/BürgerInnen/Zielgruppen (Empowerment).
	4.3	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um über ausreichende finanzielle Ressourcen zu verfügen und diese effizient einzusetzen.
	Beispiele	Es stehen finanzielle Ressourcen zur Umsetzung von Strategie und Zielen in ausreichendem Maße zur Verfügung.
		Das Finanzmanagement ist auf die strategischen Ziele ausgerichtet.
		Dass die finanziellen Mittel wirtschaftlich (effizient) und zweckmäßig (effektiv) eingesetzt werden, ist sichergestellt.
Zeitgemäße Budgetüberwachungsinstrumentarien stellen sicher, dass der Mitteleinsatz und die Kostenentwicklung für die Bereitstellung von Maßnahmen und Initiativen laufend überprüft/beobachtet werden.		
Es erfolgen regelmäßige, finanzielle Prüfungen von Entscheidungen auf der Basis von Kosten-Nutzen-Analysen.		
Nicht-finanzbezogene Leistungsdaten (z.B. Daten über Zielerreichungen, Zufriedenheit der Zielgruppen, Ergebnisse bei Projekten) sind in die Budgetunterlagen integriert.		
Budgetvergleiche im klar differenzierten, inhaltlichen Kontext (z.B. Benchmarking) werden mit unterschiedlichen Akteure und z.B. anderen Pakten angewandt.		

	4.4	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um wirksames Wissensmanagement zu betreiben.
	Beispiele	Relevantes externes Wissen wird gewonnen, effektiv verarbeitet und genützt.
		Es ist sichergestellt, dass alle Kooperationspartner Zugang zu relevantem Wissen haben und dieses austauschen sowie Informationen und Daten in benutzerfreundlicher Form dargestellt sind.
		Im Pakt ist sichergestellt, dass Informationen und Know-how von AkteurInnen und/oder MitarbeiterInnen, die nicht mehr im Pakt mitarbeiten/mitwirken, nicht verloren geht.
	4.5	Beurteilen Sie, was die Paktkoordination unternimmt, um über zeitgemäße Technologien zu verfügen.
	Beispiele	Adäquate Technologien zur paktinternen Arbeit stehen zur Verfügung (Internet-Auftritt, Intranet-Plattform, E-Mail-Vernetzungen, Datenbanken usw.).
		Diese adäquaten Technologien kommen zum Einsatz bei der Aufgabenbewältigung, dem Wissensmanagement, dem Ausarbeiten und Umsetzen von Veränderungen, der Interaktion mit Interessengruppen und PartnerInnen, den internen und externen Netzwerken.
	4.6	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um über passende Arbeitsbedingungen zu verfügen.
	is pi	Dem Pakt achtet auf passende Arbeitsräumlichkeiten, technischen Ausstattungen und Informations-/Kommunikationsmedien.
	Themenfeld 5: Prozesse	
Themenfeld 5 - Prozesse	5.1	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Kernprozesse zu erheben, zu gestalten, umzusetzen und zu verbessern.
	Beispiele	Die Kernprozesse werden regelmäßig festgestellt, dokumentiert und analysiert.
		Den Kernprozessen sind Prozessverantwortliche zugeteilt.
		Den Kernprozessen werden je nach Priorität, ausreichend Ressourcen zugeordnet.
		Den Kernprozessen sind Indikatoren und Leistungsziele zugeordnet. Dadurch können Ergebnisse und Wirkungen, Effizienz und Qualität gemessen werden (wie schnell, welche Qualität etc.).
		Kernprozesse sind paktintern aufeinander abgestimmt, um Synergien zu nutzen und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.
		Analysen und Verbesserungen erfolgen in Zusammenarbeit mit relevanten Kooperationspartnern.
		Es erfolgen regelmäßige Analysen und Evaluierungen der Kernprozesse, Risiken und wichtigsten Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung der Pakt-Ziele und des sich wandelnden Umfeldes.
		"Voneinander und miteinander lernen" in Kernprozessen um Verbesserungen voranzutreiben.
	5.2	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um die Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen an der Entwicklung und Bereitstellung von Leistungen/Initiativen zu beteiligen.
	Beispiele	Die Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen sind in die Gestaltung und Verbesserung von Leistungen und Initiativen einbezogen. (z.B. durch Untersuchungen, Rückmeldungen, Umfragen, Fokusgruppen).
		Ergebnisse, Unterlagen, Informationsmaterialien usw. sind für die Zielgruppe(n) klar formuliert und leicht verständlich.
		Die Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen sind in die Gestaltung von Informationskanälen/-maßnahmen des Pakt einbezogen.
		Der Pakt fördert die elektronische Kommunikation und Interaktion mit den Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen.
	5.3	Beurteilen Sie, was der Pakt unternimmt, um Prozessinnovationen unter Einbeziehung der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen vorzunehmen.
	Beispiele	Der Pakt lernt von Innovationen anderer Pakte oder vergleichbarer, relevanter Organisationen/Netzwerke/Plattformen usw.
		Es erfolgt eine regelmäßige Einbeziehung von Kooperationspartnern sowie Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen in Prozessinnovationen, z.B. durch Pilotstudien über neue Bedarfe/Bedürfnisse oder gesellschaftliche Notwendigkeiten.

Achtung: Die Themenfelder 6 bis 9 werden nach dem Schema "Bewertungsskala für Ergebniskriterien" beurteilt. Dabei ist die zentrale Frage, in welchen Bereichen bereits Messungen durchgeführt werden und vor allem, welche Ergebnisse diese Messungen zeigen (möglichst im Zeitverlauf betrachtet). Hier bedeutet 0 also, dass keine Messungen durchgeführt werden bzw. 100 heißt, dass hervorragende und nachhaltige Ergebnisse ebenso erreicht werden wie alle relevanten Ziele. Darüber hinaus werden auch Vergleich mit anderen, vergleichbaren Institutionen angestellt.

Themenfeld 6: Zielgruppen-/KundInnen-/BürgerInnenorientierte Ergebnisse

Themenfeld 6 - Zielgruppen-/KundInnen-/Bürgerorientierte Ergebnisse	6.1	Beurteilen Sie, welche Ergebnisse der Pakt bei der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen seiner Zielgruppe(n)/KundInnen/ BürgerInnen erreicht: Mittels Ergebnissen von Messungen der Zufriedenheit.
	Beispiele	Der Pakt misst die Zufriedenheit der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen mit seinen Leistungen.
		Der Pakt misst die Zufriedenheit der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen hinsichtlich ihrer Einbeziehung.
		Der Pakt misst die Zufriedenheit der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen mit der Qualität, Zuverlässigkeit, Beratung etc.
	6.2	Beurteilen Sie, welche Ergebnisse der Pakt bei der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen seiner Zielgruppe(n)/KundInnen/ BürgerInnen erzielt: Mittels Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/Kundenzufriedenheit.
	Beispiele	<i>Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Zufriedenheit der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen bezüglich des Gesamteindrucks des Paktes messen. Beispiele sind:</i>
		Der Pakt misst die Anzahl und Bearbeitungszeit von Anregungen, Hinweisen.
		Der Pakt misst den Grad des Vertrauens der relevanten Öffentlichkeit gegenüber den Initiativen, Maßnahmen und Leistungen des Paktes.
		<i>Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Zufriedenheit der Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen mit ihrer Einbeziehung in Agenden des Paktes messen. Beispiele sind:</i>
		Der Pakt misst, wie viele Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen in Aktivitäten des Paktes einbezogen waren. (Z.B. Befragung von Zielgruppe(n) bei der Gestaltung einer neuen Informationsbroschüre).
		Der Pakt misst, wie viele Vorschläge Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen tatsächlich machen.
		Der Pakt misst, wie effizient und effektiv die Zielgruppe(n)/KundInnen/BürgerInnen Internet, E-Mail und andere moderne Kommunikations-/Interaktionsmittel bei der Zusammenarbeit mit dem Pakt nutzen.
		<i>Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Einhaltung von festgelegten Standards messen. Beispiele sind:</i>
		Der Pakt misst, ob die selbst definierten und auferlegten (Qualitäts)-Standards eingehalten werden.

Themenfeld 7: Mitarbeiter-/Akteursorientierte Ergebnisse		
Themenfeld 7 - Mitarbeiter-/Akteursorientierte Ergebnisse	7.1	Beurteilen Sie, welche Ergebnisse der Pakt bei der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen seiner MitarbeiterInnen/ AkteurInnen erzielt: Mittels Ergebnissen von Messungen der Zufriedenheit und Motivation.
	Beispiele	<i>Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit mit:</i>
		Der Pakt misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen/AkteurInnen mit den zur Verfügung gestellten Personalressourcen des Paktes.
		Der Pakt misst das Bewusstsein der MitarbeiterInnen/AkteurInnen für Interessenkonflikte (Unvereinbarkeiten).
		Der Pakt misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen/AkteurInnen mit ihrer Einbeziehung in die (Weiter-)Entwicklung des Paktes. Dabei zeigen sich positive Trends.
		Der Pakt misst bei der Vergabe von Aufträgen und bei der Auswahl des Personals die Einhaltung des Gebotes der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit sowie der Vielfalt.
		<i>Der Pakt misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen/AkteurInnen mit den Arbeitsbedingungen. Dabei zeigen sich positive Trends. Beispiele sind:</i>
	Der Pakt misst die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen/AkteurInnen mit dem Klima der Zusammenarbeit.	
	7.2	Beurteilen Sie, welche Ergebnisse der Pakt bei der Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen seiner MitarbeiterInnen/ AkteurInnen erzielt: Mittels Indikatoren für mitarbeiter-/akteursbezogene Ergebnisse.
	Beispiele	Der Pakt misst, in wie weit die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien (E-Mail, Internet, Facebook usw.) durch die MitarbeiterInnen/AkteurInnen stattfindet.
Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Motivation und Einbeziehung/Beteiligung der MitarbeiterInnen/AkteurInnen messen. Beispiele sind: Rücklaufquoten bei Befragungen. Beteiligung an Verbesserungsinitiativen (z. B. Vorschlagswesen), Teilnahme an internen Diskussionsrunden.		
Der Pakt misst potenzielle Fälle von Interessenskonflikten, z.B. Unvereinbarkeiten.		
Themenfeld 8: Gesellschaftsorientierte Ergebnisse		
Themenfeld 8 - Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	8.1	Beurteilen Sie die Wahrnehmung der relevanten Zielgruppe hinsichtlich der gesellschaftlich Auswirkungen der Aktivitäten der Pakte.
	Beispiele	Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen den Einfluss des Paktes auf die Lebensqualität der Gesellschaft im Allgemeinen und der relevanten Zielgruppen im Besonderen einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen den Gesamteindruck des Paktes einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen die volkswirtschaftlichen Auswirkungen des Paktes auf die Gesellschaft einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen die Einstellung des Paktes zu Umweltfragen einschätzen. (z.B. Green-Jobs)
		Der Pakt misst, wie die relevanten Zielgruppen die Auswirkungen seiner Handlungen auf die lokale, regionale, nationale und internationale Gesellschaft einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen den Einfluss des Paktes zur Nachhaltigkeit einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen die Offenheit und Transparenz des Paktes einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen das ethische Verhalten des Paktes einschätzen.
		Der Pakt misst, wie relevante Zielgruppen die Medienberichterstattung über den Pakt einschätzen.

	8.2	Beurteilen Sie die durch den Pakt erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand interner Wirkungsindikatoren für gesellschaftsbezogene Leistungen.
	Beispiele	Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Beziehungen zu den relevanten Behörden, Gruppen und Interessensvertretungen messen. Beispiele sind: Treffen mit BürgermeisterInnen, NGOs etc.
		Der Pakt misst das Ausmaß der Berichterstattung über seine Aktivitäten durch die Medien.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche das Ausmaß der Unterstützung für sozial Benachteiligte messen.
		Der Pakt misst anhand interner Indikatoren das Ausmaß seiner Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements seiner AkteurInnen/MitarbeiterInnen und Zielgruppen.
Themenfeld 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse des Paktes		
Themenfeld 9 - Die wichtigsten Leistungsergebnisse des Paktes	9.1	Beurteilen Sie die Zielerreichung des Paktes anhand externer Ergebnisse und Wirkungen.
	Beispiele	Der Pakt misst die Erreichung seiner Ziele.
		Der Pakt misst die Verbesserungen der Qualität der Aktivitäten und Produkte.
		Der Pakt misst die Kosten im Verhältnis zum Nutzen der Aktivitäten und Produkte.
		Externe Kontrollen und Revisionen werden im Pakt durchgeführt.
		Der Pakt nimmt an Wettbewerben und Zertifizierungen teil (Preise für herausragende Leistungen/Ergebnisse, „Excellence Awards“, Benchmarks).
	9.2	Beurteilen Sie die Zielerreichung des Paktes anhand interner Ergebnisse.
	Beispiele	<i>Ergebnisse im Bereich des Managements und der Innovation</i>
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Beteiligung aller Kooperationspartner innerhalb des Paktes messen.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Ergebnisse von Partnerschaften messen.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Bedarfe aller Kooperationspartner gegeneinander abwägen, die Kompetenzen aller bestmöglich zu bündeln im Sinne der gemeinsamen Zielerreichung.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche den Erfolg der strategischen Zielsetzungen (z.B. Arbeitsprogramm), der Strukturen und Kernprozesse sowie deren Verbesserungen messen.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Nutzung zeitgemäßer Informations- und Kommunikationstechnologien messen.
		Der Pakt verfügt über interne Inspektionen, Revisionen und Controllingergebnisse zeigen. (z.B. Kassaprüfung, Rechnungsprüfung).
		<i>Ergebnisse im Bereich der Finanzen</i>
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche die Einhaltung der Budgets und der Erfüllung finanzieller Ziele messen.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche das Aufbringen finanzieller Mittel messen.
		Der Pakt verfügt mittels interner Indikatoren über die Fähigkeit, nachvollziehbare Prioritäten hinsichtlich bei der Finanzmittelverwendung zu setzen.
		Der Pakt verfügt über interne Indikatoren, welche den effektiven Einsatzes von finanziellen Mitteln messen.
Der Pakt verfügt über Finanzprüfungen und Revisionen.		

