

Qualitätsmanagementmodell für politische Parteien
Ein integriertes Modell zur Bewertung von
Parteiführungskräften auf Basis von EFQM und Balanced
Scorecard

von
Martha Zoraida Valerio de Stahl

Qualitätsmanagementmodell für politische Parteien
Ein integriertes Modell zur Bewertung von Parteiführungskräften auf
Basis von EFQM und Balanced Scorecard

Martha Zoraida Valerio de Stahl

Dissertation zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Wirtschafts-
und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg, Fakultät
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie.

Mündliche Prüfung am 07. Januar 2009

Erstgutachter: Professor Dr. Wulf Damkowski – Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie.

Zweitgutachter: Professorin Dr. Daniela Rastetter-Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie.

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis.....	4
II.	Abbildungs-, Grafikverzeichnis	6
III.	Tabellenverzeichnis	7
IV.	Abkürzungsverzeichnis.....	8
1	Einleitung	10
1.1	Fragestellung	10
1.2	Ziele der Arbeit	14
1.3	Thesen der Arbeit	15
1.4	Methodische Vorgehensweise: Empirische Überprüfung der Thesen	17
1.4.1	Ist- Analyse der Parteienlandschaft in Deutschland.....	18
1.4.2	Auswertung von Erfahrungen mit dem EFQM-Modell und der Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung und in gemeinnützigen Organisationen	45
2	Grundkonzepte und Definitionen	49
2.1	Definitionen von politischen Parteien	49
2.1.1	Soll Definition von politischen Parteien	52
2.2	Aufgaben einer Partei.....	56
2.3	Kunden	58
2.3.1	Kunden in wirtschaftlichen Unternehmen.....	58
2.3.2	Kunden in der öffentlichen Verwaltung.....	69
2.3.3	Kunden einer Partei	71
2.4	Stakeholder.....	72
2.4.1	Stakeholder in der Wirtschaft.....	72
2.4.2	Stakeholder in der öffentlichen Verwaltung	75
2.4.3	Stakeholder in NPO.....	77
2.4.4	Stakeholder einer Partei	78
2.5	Total Quality Management.....	86
2.5.1	Entwicklung des Qualitätsgedankens zum TQM	86
2.5.2	Prinzipien des Total Quality Managements	87
2.6	EFQM-Modell für Excellence.....	91
2.6.1	Ursprung.....	91
2.6.2	Definition des Excellencekonzeptes als Managementmodell	91
2.6.3	Modellaufbau	94
2.6.4	Kriterien und Unterkriterien des EFQM-Modells.....	95
2.6.5	Bewertungssystem des EFQM-Modells - RADAR.	109
2.6.6	EFQM Leitlinien für Parteien	117
2.6.7	Parteiselbstbewertung.....	123
2.7	Balanced Scorecard	127
2.7.1	Ursprung.....	127
2.7.2	Die Balanced Scorecard als Managementsystem.....	127
2.7.3	Modellaufbau	128
2.7.4	Strategische Themen und Kernkennzahlen	130
2.7.5	Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung und in nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO).....	137
2.7.6	Balanced Scorecard in Parteien.....	140

3	Entwicklung eines integrierten Modells: EFQM-Modell und Balanced Scorecard für das Qualitätsmanagement in politischen Parteien.....	143
3.1	Umsetzungsplan beim Aufbau des EFQM-Modells und einer Balanced Scorecard in Parteien.....	145
3.2	Wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für Parteiführungskräfte	146
3.2.1	Anwendung des Modells zur Bewertung der Parteiführungskräfte	148
3.3	Änderungsmaßnahme in der Partei nach der Bewertung der Führungskräfte	153
3.4	Ausblick und Empfehlungen zur Modernisierung des politischen Systems in Deutschland.....	153
3.5	Ausblick und Empfehlungen zur Modernisierung und Weiterentwicklung auf Bundesebene.....	154
4	Zusammenfassung.....	155
5	Quellenverzeichnis	158
5.1	Literatur.....	158
5.2	Arbeitspapiere	167
5.3	Internetquellen.....	172
6	Anhänge.....	173
6.1	Verwaltungsmodernisierung des Landes Nordrhein-Westfalen.....	173
6.2	Management und Führungspersönlichkeiten	174
6.3	Wertewandel in Deutschland in Bezug auf das Konsumentenverhalten.....	175
6.4	Werte im Alter von 13 bis 24 Jahren.....	176
6.5	Phasen des Dienstleistungsprozesses und mögliche Barrieren für den Anbieter und den Kunden	177
6.6	Das PDSA Zyklus zum kontinuierlichen Lernen und Entwicklung	178
6.7	DMAIC Zyklus	179
6.8	Definition von Fehler	180
6.9	Checkliste für die CRM-Einrichtung in Unternehmen	181
6.10	Darstellung des Customer Relationship Management Prozesses.....	182
6.11	Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung.....	183
6.12	Das Kontinuum der Kommunikationskanäle	184
6.13	Fragebogen zur Selbstbewertung der Qualität von E-Government & E-Democracy Projekten.....	185
6.14	EFQM Partner	188
6.15	Vorgehensweise des Benchmarking zum besser werden.....	192
6.16	Measurementkonzept zur Ausrichtung der persönlichen Ziele.....	193
6.17	Ist- Analyse der Partei zur Identifikation mit Kundenwünschen	194
6.18	Swot-Analyse einer Partei.....	196
6.19	Dimensionen des Politikbegriffs	198
V.	Lebenslauf.....	199

II. Abbildungs-, Grafikverzeichnis

Abb. 1: Balanced Scorecard einer Stadtverwaltung.....	12
Abb. 2: Abgrenzung zwischen dem Staat, privatem Sektor und drittem Sektor.....	51
Abb. 3: Grafische Darstellung des Feedbackdiagramms einer politischen Partei.	53
Abb. 4: Parteiprozess.....	53
Abb. 5 Dienstleistungskultur durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.	60
Abb. 6: Einführung und Entwicklung einer Dienstleistungskultur durch DMAIC - Zyklus. ...	61
Abb. 7: Verhalten des Kunden durch Zufriedenheit und Unzufriedenheit.	63
Abb. 8: Zufriedenheitslücke.....	64
Abb. 9: Modell zur Analyse, Bewertung und Steuerung von Beschwerden.....	67
Abb. 10: Gleichgewicht in der Parteilarbeit mit Stakeholdern.	81
Abb. 11: Kunden- und Stakeholderbeziehung in einer Partei.....	85
Abb. 12: Entwicklung des Qualitätsmanagements.....	86
Abb. 13: Entwicklungsstufen einer qualitätsorientierten Parteilkultur.	89
Abb. 14: Grundkonzepte der Excellence.....	92
Abb. 15: Grafische Darstellung des EFQM-Modells.....	94
Abb. 16: RADAR Bewertungsmatrixergebnisse.	112
Abb. 17: RADAR Bewertungsmatrix-Befähiger.	113
Abb. 18: EFQM-Modell für Parteien.	117
Abb. 19: Grafische Darstellung einer Balanced Scorecard.....	129
Abb. 20: Messung und Bewertung der Finanzperspektive.	130
Abb. 21: Kernkennzahlen der Kundenperspektive.	131
Abb. 22: Kundenrentabilitätsmatrix.....	131
Abb. 23: Wertkette der internen Geschäftsprozesse.	132
Abb. 24: Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.	133
Abb. 25: Informationsbedarf in der Entwicklung der Balanced Scorecard.	134
Abb. 26: Beispiel einer strategischen Landkarte mit Statusinformation.....	135
Abb. 27: Phase zur Implementierung einer Balanced Scorecard.	136
Abb. 28: Balanced Scorecard für NPO.	137
Abb. 29: Finanz- und Kundenperspektive für die öffentliche Verwaltung.....	137
Abb. 30: Balanced Scorecard für die öffentliche Verwaltung.	138
Abb. 31: Fragen zu Zieldimensionen der Balanced Scorecard.	139
Abb. 32: Balanced Scorecard einer Parteilgliederung.....	140
Abb. 33: Strategische Umsetzung der Balanced Scorecard in einer Partei.....	141
Abb. 34: Balanced Scorecard Konzept einer Partei.	142
Abb. 35: Integration EFQM-Modells und Balanced Scorecard für politische Parteien.....	144
Abb. 36: Wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für politische Parteien.....	147

III. Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ergebnisse des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung in verschiedenen Ländern.....	11
Tab. 2: Parteienlandschaft in Deutschland 1962-2008.....	19
Tab. 3: Erfahrungen mit EFQM-Modell und der Balanced Scorecard	45
Tab. 4: Internationale Klassifikation der gemeinnützigen Organisationen.....	49
Tab. 5: Aufgaben der aktuellen Parteienlandschaft	57
Tab. 6: Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung.....	69
Tab. 7: Beispielhafte Übersicht wesentlicher interner Stakeholder eines Unternehmens.....	73
Tab. 8: Beispielhafte Übersicht wesentlicher externer Stakeholder eines Unternehmens.....	73
Tab. 9: Interne Stakeholder politischer Parteien	78
Tab. 10: Externe Stakeholder politischer Parteien	79
Tab. 11: Modell zur Stärkung der Motivation.....	82
Tab. 12: Levels of Excellence	109
Tab. 13: Radarbewertungspunkte.....	115
Tab. 14: Bewertungsskala für die Selbstbewertung einer Partei.....	123
Tab. 15: Fragenkatalog zur Parteiselbstbewertung	124
Tab. 16: Vergleich EFQM und BSC für Parteien: Unterschiede	143
Tab. 17: Vergleich EFQM für Parteien und BSC für Parteien: Gemeinsamkeit	143
Tab. 18: Zeitlicher Ablauf der Implementierung BSC in Parteien	145
Tab. 19: Bewertung von Parteiführungskräften	148
Tab. 20: Ergebnis und Maßnahme der Bewertung von Parteiführungskräften.....	152
Tab. 21: Identifikation der Kundenorientierung in Parteien	194

IV. Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
BAGFA	Bundesarbeitsgemeinschaft für Freiwilligenagenturen
BKZR	Bruttokundenzuwachsrates
BSA	Betriebliche Sozialarbeit
BSC	Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtsbogen)
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CAF	Common Assessment Framework (gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem)
CRM	Customer Relationship Management (Verwaltung der Kundenbeziehung)
DIN	Deutsche Industrie - Norm
DMAIC	Define-Measure-Analyse-Improve-Control (Definieren – Messen – Analysieren – Verbessern – Kontrollieren)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement)
EN	Europäische Norm
EQA	European Quality Award (europäischer Qualitätspreis)
FWG	Freiwähler Gemeinschaft
ICNPO	International Classification of Non Profit Organisation (Internationale Klassifizierung von gemeinnützigen Organisationen)
ISIC	International Standards of Industrial Classification (Internationale Standards von Industrieordnung)
ISO	International Organisation for Standardization (Internationale Organisation für Standardisation)
KAR	Kundenabwanderungsrate
KBQ	Kundenbindungsquotient
KGST	Kommunale Gemeinschaftsstelle
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NKR	Neukundenrate
NGO	Non – Governmental – Organisation (nicht Regierungsorganisation)
NPM	New Public Management (moderne Verwaltung)
NPO	Non – Profit – Organisation (nicht gewinnorientierte Organisation)
NRW	Nordrhein - Westfalen
OECD	Organisation for economic co-operation and development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PDSA	Plan–Do–Study–Act (Planen–Handeln– Studieren–Vorgehen)

Abkürzung	Bedeutung
PDCA	Plan – Do – Check – Act (Planen – Handeln – Überprüfen – Vorgehen)
PPP	Private Public Partnership (Öffentliche private Partnerschaft)
QM	Quality Management (Qualitätsmanagement)
QMS	Quality Management System (Qualitätsmanagementsystem)
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review (Ergebnis – Vorgehen – Umsetzen – Bewerten- Überprüfen)
SMART	Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely (Strategisch, messbar, erreichbar, relevant und termingerecht)
SWOT	Strengths - Weaknesses-Opportunities – Treats (Stärke – Schwäche - Chancen und Risiko Analyse)
TQM	Total Quality Management (Umfassendes Qualitätsmanagement)
V. Chr.	vor Christus

1 Einleitung

1.1 Fragestellung

Welche Rolle spielen die Parteien in der Gesellschaft? Ist die Parteiarbeit ein Machtspiel oder vermitteln die Parteien eine klare Vision, Vorbilder, Grundwerte, qualitätsorientierte gesellschaftliche Problemlösungen, Orientierungsindikatoren zur Zielverfolgung? Sind Parteien und Politiker in der Lage, das Ergebnis ihrer Arbeit durch qualitative Messmethoden bewerten zu lassen und diese der Bevölkerung vorzulegen? Wie unterscheiden sich Parteien voneinander? Wo sind die Grenzen und Schnittstellen zu den anderen Parteien und vergleichbaren Organisationen? Der Erfolg einer Partei wird offiziell nur durch die erhaltenen Stimmen bei den Europa- Bundestags- und Landtagswahlen und durch die Summe ihrer Mitglieds- und Mandatsträgerbeiträge sowie der Spendeneinnahmen gemessen. Diese sind die aktuellen Indikatoren, nach denen der Staat auf Kosten der Steuerzahler 133 Millionen Euro jährlich an die Parteien verteilt (vgl. Kap. 1.4.1). Es wäre anzustreben, dass sich sowohl die Parteien als auch die Regierung in einem kontinuierlichen „qualitativen Wahlkampfprozess“ als Bewertungsmethode ihrer Arbeit befinden, dessen Ergebnis eine Veränderungskultur schafft, d.h. eine Kultur des Strebens nach ständiger Verbesserung, die durch Lernen, Respekt, Förderung und Forderung, Eliminierung von nicht Werthaltigem und durch langfristiges Denken gekennzeichnet und dadurch imstande ist, Probleme in der Gesellschaft zu lösen¹.

Während Qualität traditionell als eine Eigenschaft von Produkten oder Dienstleistungen verstanden wird², bei der die Erfordernisse der Kunden im Vordergrund stehen, erstreckt sich der Qualitätsbegriff im Rahmen von „Total-Quality-Konzepten“ über ganze Unternehmen bzw. Organisationen. Neben die Kundenanforderungen treten die Anforderungen von Mitarbeitern, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit an das Management, an deren Erfüllung sich die umfassende Qualität eines Unternehmens (Total Quality) misst³.

Aktuell gibt es 601 Unternehmen bzw. Organisationen in Produktherstellung, öffentlicher Verwaltung und Dienstleistung, welche die Prinzipien des Total Quality Managements durch das EFQM-Modell seit 1992 umsetzen⁴. Das Qualitätsmanagementsystem wird in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands als Werkzeug für die Durchführung von Reformen einbezogen (vgl. Anhang 6.1)⁵. In der Regional- und Kommunalverwaltung ist die Anwendung des Qualitätsmanagements als Instrument zur Messung der kontinuierlichen Verbesserung von größter Bedeutung, wie es z. B. die Anwendung des Gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystems - Common Assessment Framework CAF- in verschiedenen Ländern als Bewertungsverfahren durch einen kontinuierlichen Verbesserungszyklus in der Kommunal- und Regionalverwaltung darstellt (vgl. Tab.)⁶.

¹ Vgl. Liker: 2008, S. 133, 219-220.

² Vgl. DIN 55350.

³ Vgl. DIN EN ISO 9000:2000.

⁴ Vgl. <http://excellenceone.efqm.org>; List of EFQM Members. Stand: 17.10.07.

⁵ Vgl. Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen: 2004, S.16.

⁶ Vgl. Bundeskanzleramt Wien: 2006, S. 74-75, 80-82, 56-57, 60-61, 62-64.

Tab. 1: Ergebnisse des Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung in verschiedenen Ländern

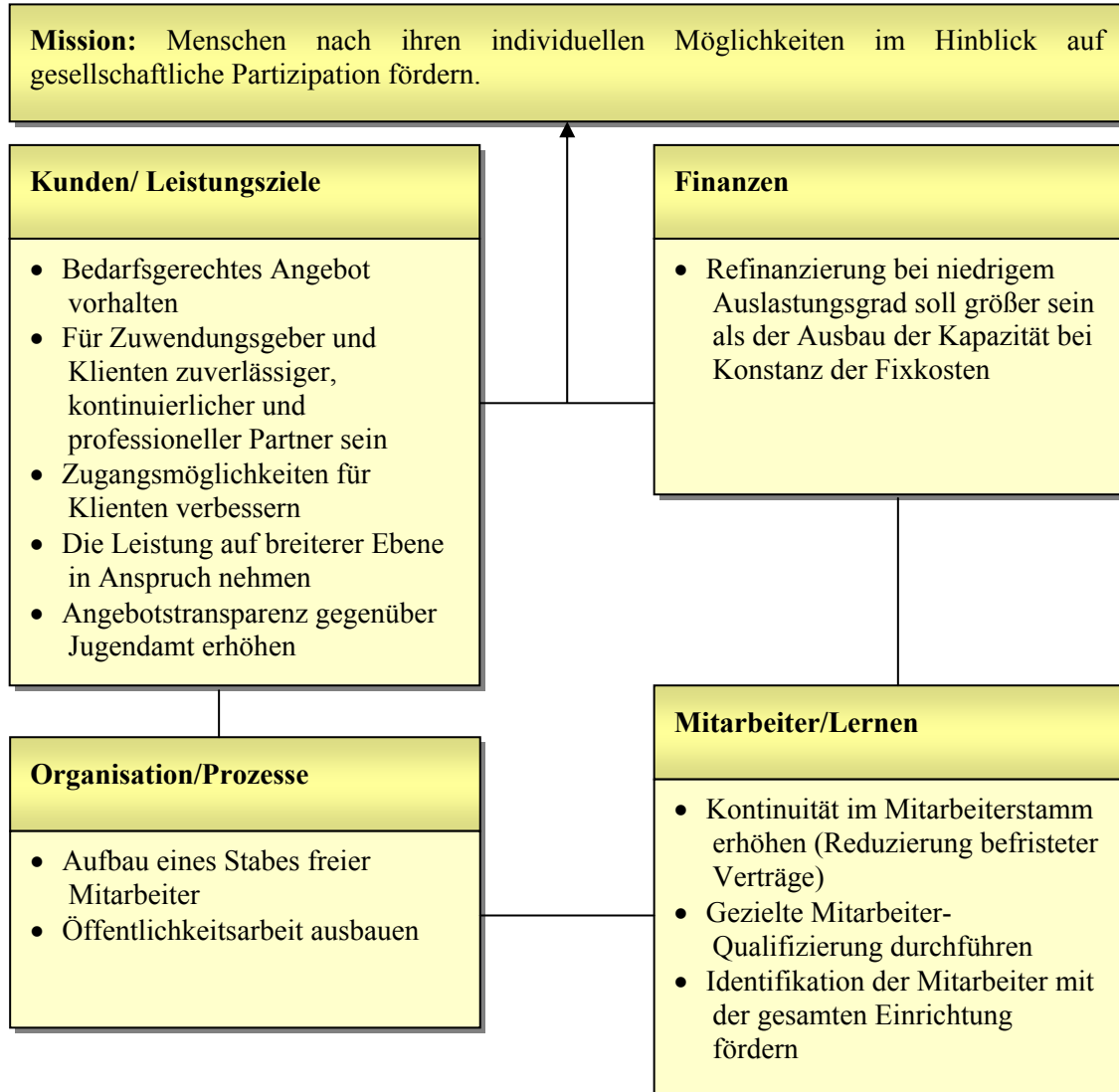
Ziel	Maßnahme	Indikatoren des Ergebnisses
Steigerung der Effektivität und Qualität der öffentlichen Verwaltung. Regionalverwaltung der Region Olomouc - Tschechische Republik	<ul style="list-style-type: none"> • Umfrage über die Bürgerzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • 86,1 % der Bevölkerung beurteilten die Region als lebenswerte Region
Erbringung von qualitativ-hochwertigen Dienstleistungen für alle Kunden, ungeachtet des Geschlechts, ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität oder Religion. Büro für öffentliche Verwaltung in Bács - Kiskun – Polen	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheitsbewertung des Besuchers 	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % sind zufrieden mit der Einhaltung der Frist für die Durchführung des Verwaltungsverfahrens • 0,3 % der anfallenden Verfahren gaben Anlass zu Beschwerde
Vereinfachung der Kundenbetreuung durch leichte und bequeme Zugänglichkeit der Dienstleistungen. Kommunalverwaltung Mesto Chomutov - Tschechische Republik	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung von 3 Überweisungsterminals • Einführung einer elektronischen Voranmeldung, um die Warteschlangen vor den Schaltern des e-Dienstes zu eliminieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden konnten ihre behördlichen Angelegenheiten mit einem einzigen Besuch regeln und gleichzeitig ihre Zahlungen durchführen
Gestaltung und Verwaltung der sozialen und kulturellen Einrichtungen, die kontinuierliche Abdeckung der Bedürfnisse der Bevölkerung durch das Angebot einer Vielzahl öffentlicher Dienstleistungen. Kommunalverwaltung Camara Municipal do Porto - Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Messung der Zufriedenheit der Bürger 	<ul style="list-style-type: none"> • 43 % zufrieden mit dem Gesamtimage • 41 % zufrieden mit den Beziehungen der Behörde zu den Bürgern • 44 % zufrieden mit der Kommunikationsfähigkeit der „Manager“ • 44 % zufrieden mit der Einstellung der „Manager“ zu Veränderungen • 64 % zufrieden mit der Arbeitssicherheit • 63 % zufrieden mit der Arbeitsplatzgestaltung • 66 % zufrieden mit der Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse
Verbesserung des Arbeitnehmerschutzes in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit im Interesse der Vermeidung von Berufsrisiken. Kommunalverwaltung Generaldirektion für industrielle Beziehungen. Abteilungen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz – Spanien	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenimpfungen • Untersuchungen Risikobewertungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 0,016 Steigerung der Impfungen pro Person im Vergleich mit dem Vorjahr • 0,04 Steigerung der untersuchten Personen im Vergleich zum Vorjahr • 1,55 Steigerung der Teilnehmer an einer Gesundheitsberatung

Quelle: Bundeskanzleramt Österreich. 2006, S. 50-87.

Zur Definition von messbaren Zielen und zur Kontrolle des Erfolgs wird die Balanced Scorecard (BSC) in Unternehmen angewandt (vgl. Kap. 2.7.2). Im öffentlichen Sektor und im

dritten Sektor (vgl. Abb. 2) wird dieses Managementsystem angewendet, um z. B. die strategischen Ziele an einer Vision zur Stadtmodernisierung auszurichten⁷, wodurch auch die gesellschaftliche Partizipation gefördert wird (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Balanced Scorecard einer Stadtverwaltung.



Quelle: Worschischek. 2002, S. 177.

Daraus erfolgen Mitarbeiter-, Organisations-, Prozess- und Kundenziele, welche die Leistung durch Messgröße definieren. Damit ist das Ergebnis sowohl intern als auch für die Bevölkerung nachvollziehbar.

Die öffentliche Verwaltung, wie dargestellt, kann sich von einem Verwaltungsorgan zu einem Dienstleistungs- bzw. Servicezentrum entwickeln, das ständig bezüglich der Qualität der Leistung auf dem Prüfstand steht. Vergleicht man die öffentliche Verwaltung mit politischen Parteien, in denen die Erreichung des Gemeinwohls (das Wohl und Interesse aller Einwohner und angemeldeten Personen in ihrem Gebiet) als gemeinsames Ziel beabsichtigt ist, kann man erkennen, dass politische Parteien sich wie eine Dienstleistungsorganisation entwickeln müssen.

⁷ Vgl. Gottbehütt: 2002, S.108.

Warum sollten Qualitätsmanagementmethoden nicht als Standardwerkzeug auch in politischen Parteien in Deutschland zur Definition von gesellschaftsorientierten Smartzielen (specific, measurable, achievable, relevant, timely) eingesetzt werden. So kann der Parteikunde auf der Basis von Kennzahlen besser die Mission der Parteien erkennen und wofür seine Steuern verwendet werden. Das kann zu einem professionellen Parteienwettbewerb führen. Langfristig vermitteln so politische Parteien besser ihre Handlungen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Verpflichtungen (vgl. Kap. 2.1.1) und in Erfüllung gesetzlicher Voraussetzungen (vgl. Kap. 2.2). Das Qualitätsmanagement fördert und fordert auf diese Weise die Weiterentwicklung nicht nur der Dienstleistung, sondern auch des Managements in Bezug auf die Führungsaufgaben, um die Parteikunden und Mitglieder bzw. Freunde zur Identifikation mit den Parteizielen zu motivieren. Daher ist Sachkompetenz, Managerfähigkeit, Integrität, Respekt, Ehrlichkeit, Fairness von größter Bedeutung in der Parteiführung (vgl. Anhang 6.2). Diese Qualitätskonzepte sollen das Überleben politischer Parteien mittel- und langfristig gezielt sichern, damit das Politikverständnis in der Gesellschaft verbessert wird.

1.2 Ziele der Arbeit

Unternehmen benötigen dann meist noch aussagekräftige Kennzahlen oder Schlüsselgrößen, um ihre strategischen Entscheidungen mit den abgeleiteten Handlungen besser kontrollieren zu können. Kennzahlen helfen, mögliche Zielabweichungen in den verschiedenen Bereichen wie z. B. Innovationsleistung, Produktivität, Liquidität und Gewinn rechtzeitig zu erkennen. Parteien benötigen ebenso wie gewinnorientierte und gemeinnützige gewinnorientierte Organisationen Kennzahlen, um den Erfolg langfristig zu sichern. Mögliche Zielabweichungen werden in verschiedenen Beschäftigungsfeldern bzw. Arbeitsbereichen frühzeitig erkannt. Auch Parteiorganisationen verfolgen Ziele und sind dann gezwungen Entscheidungen zu treffen. Die Einbindung in politische Prozesse führt dazu, dass sowohl Effektivität als auch Effizienz wichtige Parameter für deren Erfolg sind. Der Erfolg einer Partei kann durch die Lösung gesellschaftlicher Probleme und ihre interne und externe Kommunikation gekennzeichnet sein.

In den Grundkonzepten des EFQM-Modells (vgl. Kap. 2.6) bestehen spezifische Orientierungsmerkmale wie z. B. die Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, Innovation und Verbesserung, Aufbau von Partnerschaften und soziale Verantwortung. Dadurch können Ziele, Pläne und Prozesse zur Entfaltung einer Parteistrategie entwickelt und umgesetzt werden. Parteiführungskräfte können zur Zielerreichung durch die Verwendung einer Balanced Scorecard (vgl. Kap. 2.7) ein Managementinstrument zur Definition von Parteistrategien in finanziellen, kunden- und prozessbezogenen und auf das Lernen und die Entwicklung zielenden Kennzahlen finden.

Primäres Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Übertragung des EFQM-Modells und der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für eine politische Partei mit qualitätsorientierten „Smartzielen“ zu definieren, die parteiinterne und gesellschaftliche Probleme lösen werden.

Diese Arbeit ist darauf ausgerichtet, Vorschläge für eine verbesserte Methodik zur Lösung von Problemen in Parteien und in der Gesellschaft durch die Übertragung von Managementmodellen anzubieten. Damit soll sie einen Beitrag dazu leisten, politische Führungskräfte sowie Parteienverbände auf dem Weg zum Total Quality Management zu begleiten. Das Hauptziel dieser Arbeit ist die Integration des EFQM-Modells und der Balanced Scorecard, um ein qualitätsorientiertes Modell für die Bewertung von Parteiführungskräften anzubieten. Damit soll ein einheitliches Bewertungssystem der Führungskräfte in verschiedenen Parteien und verschiedenen Ländern mit ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Verwaltungsstrukturen angewendet werden. Dies kann dazu dienen, neue Politikhandlungsfelder zu entwickeln und auch eine Änderung in der Parteienkultur anzustoßen.

1.3 Thesen der Arbeit

These 1. Das Modell der EFQM kann auch in der Organisation einer politischen Partei eingesetzt werden.

Wie in Unternehmen kann das EFQM-Modell als integratives Gesamtmanagementsystem aller Parteiaufgaben zur Erreichung vordefinierter Ziele dienen⁸. So werden in einer politischen Partei Prozessmodelle konzipiert und den daraus resultierenden Prozessen werden Prozessverantwortliche und -teams zugeordnet, damit ihre Aufgaben bzw. Tätigkeiten zur Zielerreichung koordiniert werden. Sowohl in NPOs als auch im öffentlichen Dienst wird das EFQM-Modell ebenso wie in weltweit führenden Unternehmen helfen, die Arbeitsstrukturen zu gestalten⁹. Diese Erfahrungen werden dazu verwendet, das EFQM-Modell für Parteien zu definieren. So kann Qualitäts- und Risikomanagement mittels Kennzahlen quantitativ und qualitativ festgehalten werden. Somit bestehen vergleichbare Systeme für politische Parteien, die erklären, wie gesellschaftsorientierte Parteiziele und Aufgaben im Parteienleitbild berücksichtigt werden können, um z. B. potenzielle Gefahren einzugrenzen.

These 2: Die Balanced Scorecard ist für die Anwendung in einer politischen Partei zur Definition und Messung von Smartzielen geeignet.

Die Balanced Scorecard ist ein unternehmensindividuelles Kennzahlensystem, um die Vision und die operativen Ziele in finanzwirtschaftlichen, kundenbezogenen, prozessbezogenen Entwicklungsperspektiven unter Einbeziehung aller Mitarbeiter zu konkretisieren¹⁰. So können Parteien durch festgelegte Kennzahlen ein Gleichgewicht in den Bereichen Finanzen, Mitglieder, operative Vorgehensweisen mit den Kunden herstellen. Mit der BSC wird eine strukturierte Partearbeitsweise erreicht, die durch Messindikatoren zur Erfolgsmessung gekennzeichnet ist. So kann ständig die Situation der Partei ermittelt und Abweichungen von Zielvorgaben erkannt werden, um damit eine Datenbasis für Handlungsentscheidungen zu haben. Abweichungen von parteipolitischen Zielen werden zügig ermittelt, um somit entsprechende Maßnahmen anpassen und unmittelbar durchführen zu können. Die politischen Aktivitäten können damit sowohl für die Parteikunden als auch für die eigenen Parteimitglieder transparent und nachvollziehbar werden.

These 3: Die Integration des EFQM-Modells und der BSC bietet einer politischen Partei durch ein Kennzahlensystem neue Möglichkeit der Bewertung der Führungsaufgabe. Dadurch können gesellschaftsorientierte Reformmaßnahmen in Einklang mit der Parteiphilosophie eingeleitet und umgesetzt werden.

Politische Parteien sind gesellschaftlichen Veränderungsprozessen ausgesetzt, sie stehen neuen internationalen und nationalen Herausforderungen gegenüber wie z. B. der Globalisierung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes, dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft, der wachsenden Bedeutung der Bildung, dem demografischen Wandel mit seinen Konsequenzen für soziale Sicherungssysteme, veränderte Lebenserwartung und Geburtenrückgang, Wertewandel (vgl. Kap. 6.1, vgl. Kap. 6.4) und Zukunftsperspektive der Bevölkerung. Um auf diese Einflussfaktoren entsprechend reagieren zu können, ist zunächst eine Bewertung derselben wichtig. Die Werte und Vision einer Partei sind die zentrale Einflussfaktoren einer Partei. Deshalb müssen an erster Stelle die Parteiführungskräfte bewertet werden denn sie sind die Personen, welche die Parteiwerte und -vision vermitteln

⁸ Vgl. EFQM: 2003, S. 12.

⁹ Quelle: Landesregierung NRW: 2004, S. 13 ff; Bundeskanzleramt Österreich: 2006, S. 76 ff; Melcer: 2005, S. 5 ff; Damkwoski et al.: 2005, S. 539 ff; Stoll: 2003: S. 109 ff., FDP Ortsverband Jockgrim: 2004.

¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton: 1997, S. 23; vgl. Mattis et al.:2002, S. 1122ff.

und die Partei an einer qualitätsorientierten Problemlösung und Weiterentwicklung ausrichten sollen. Parteiführungskräfte sollen für gesellschaftliche Veränderungen sensibel sein. Stellt man fest, dass es durch diese Faktoren zu einer Anpassung der Zielsetzungen kommen muss, so müssen entsprechende Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden. Managementmethoden bzw. deren Instrumente können helfen, Maßnahmen politischer Parteien zur Erarbeitung und Durchführung von Reformen zu unterstützen. Entsprechend der Parteiphilosophie kann es dann zu einer Rangfolge der notwendigen Maßnahmen kommen, bei der die jeweilige Interessengruppe berücksichtigt werden wird. Damit wird also nicht nur das Ziel vorgegeben, sondern auch der wertorientierte Weg, auf dem das Ziel erreicht werden soll.

1.4 Methodische Vorgehensweise: Empirische Überprüfung der Thesen

Eine empirische Untersuchung, welche die Bewertung von anonymen Daten darstellt, ist für diese Arbeit nicht die richtige „Methode“, da die Arbeit mit Qualität und Transparenz verbunden ist, d. h. die Informationen und Quellen müssen nachvollziehbar sein, wie es in Qualitätsmanagement unter „Rückverfolgbarkeit“ definiert ist¹¹. Die angegebenen Quellen sind zum besseren Verständnis leicht geändert. Für die Überprüfung der Thesen wird folgende Methodik angewendet:

- Primäranalyse: Ist - Analyse der Organisationsstruktur politischer Parteien in Deutschland, Darstellung der politischen Gruppierungen und ihre jeweilige programmatische Ausrichtung (vgl. Tab. 2).
- Sekundärempirische Analyse: Darstellung von Ergebnissen der Anwendung des EFQM-Modells und der Balanced Scorecard, um Verbesserungspotenziale für die Entwicklung des Modells zu erforschen bzw. zu analysieren (vgl. Tab. 3).
- Definitionen, welche für ein einheitliches Grundverständnis des Qualitätsmanagements in einer Partei notwendig sind wie Parteikonzept, Aufgaben eine Partei, Kunden einer Partei, Stakeholder einer Partei, Qualitätsmanagement in einer politischen Partei (vgl. Kap. 2, vgl. Kap. 2.5).
- Darstellung des EFQM-Modells in öffentlichen Dienst, um die Definition des EFQM-Modells, Kriterien, Maßnahmen, Messindikatoren und Selbstbewertung für eine Partei abzuleiten (vgl. Kap. 2.6).
- Darstellung der Balanced Scorecard für Unternehmen und für den öffentlichen Dienst, um die Definition einer Balanced Scorecard für eine Parteigliederung und die gesamte Partei abzuleiten (vgl. Kap. 2.7).
- Vergleich des EFQM-Modells mit der Balanced Scorecard und die grafische Darstellung der Integration beider Modelle für Parteien (vgl. Kap. 3).
- Anwendung des Modells als Bewertungsverfahren für Führungskräfte (vgl. Kap. 3.2.1).
- Die Operationalisierung der These erfolgt auch durch Umsetzungsmaßnahmen, z. B. wie die Modelle in Parteien eingeführt werden und als Ausblick werden Veränderungsprozesse vorgeschlagen, um die vorhandene Parteiorganisation und die Ziele an neue Aufgaben anzupassen (vgl. Kap. 3.3, vgl. Kap. 3.4, vgl. Kap. 3.5).

Diese Arbeit ist darauf ausgerichtet, Maßnahmen für eine verbesserte Methodik zur Lösung von Problemen in der Gesellschaft durch die Übertragung von Managementmodellen in die Parteiarbeit anzubieten. Die neuen Modelle EFQM-Modell für Parteien, Balanced Scorecard für Parteien und wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für Parteiführungskräfte sind lediglich Mustervorschläge, die jede Partei und ähnliche Organisation nach internen und gesellschaftlichen Bedürfnissen umsetzen und weiterentwickeln kann.

¹¹ Vgl. UNE-EN ISO 9001 § 7.5.3, 4.2.4.

1.4.1 Ist- Analyse der Parteienlandschaft in Deutschland

Der Erfolg einer Partei wird aktuell sowohl an den erhaltenen Stimmen bei den Europa-Bundestags- und Landtagswahlen als auch an der Summe ihrer Mitglieds- und Mandatsträgerbeiträge sowie der Spendeneinnahmen gemessen. Diese sind die Indikatoren für die Verteilung staatlicher Finanzierung. Sie beträgt 133 Millionen Euro jährlich und wird in verschiedenen Formen ausbezahlt¹²:

- 0,70 Euro für jede für ihre jeweilige Liste abgegebene gültige Stimme¹³ oder
- 0,70 Euro für jede für sie in einem Wahl- oder Stimmkreis abgegebene gültige Stimme, wenn in einem Land eine Liste für diese Partei nicht zugelassen war¹⁴ und
- 0,38 Euro für jeden Euro, den sie als Zuwendung (eingezahlter Mitglieds- oder Mandatsträgerbeitrag oder rechtmäßig erlangte Spende) erhalten haben. Dabei werden nur Zuwendungen bis zu 3.300 Euro je natürliche Person berücksichtigt¹⁵
- 0,85 Euro abweichend von Punkt 1 und 2 pro Stimme, die sie bekommen haben, bis maximal 4 Millionen gültige Stimmen
- Anspruch auf staatliche Mittel haben Parteien, die nach dem endgültigen Wahlergebnis der jeweils letzten Europa- oder Bundestagswahl mindestens 0,5 % oder einer Landtagswahl 1 % der für die Listen abgegebenen gültigen Stimmen bekommen haben. Anspruch auf die staatlichen Mittel haben Parteien, die nach dem endgültigen Wahlergebnis 10 % der in einer Wahl - oder Stimmkreis abgegebenen gültigen Stimmen bekommen haben¹⁶.

Es gibt z. Z. über 100 politische Gruppierungen (die Namen werden geschrieben, wie in der Dokumentation erscheint), die durch ihre Satzung (S) und Programme (P) verschiedene politische Handlungsfelder offiziell darstellen. Eine gesetzliche Regelung wird durch das Parteiengesetz beschrieben¹⁷, dessen Anforderungen sich nicht in allen politischen Gruppierungen widerspiegeln. Folgende Regelungen sind z. B. nicht bei allen berücksichtigt (vgl. Tab. 2):

- Die Festlegung eines schriftlichen Programms.
- Ernsthaftigkeit in der Zielsetzung.
- Deutlicher Namensunterschied zu bestehenden Parteien.

Der Umfang, in welchem die Parteien in Regelungen und Programme investieren, wird für diese Arbeit durch die Beziehung % Satzung und % Programme definiert. Die prozentuale Aufteilung wurde durch Vergleich des Umfangs der verschiedenen Themenbereiche vorgenommen. Hier kann man erkennen, dass die Ausrichtung auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme verstärkt werden muss, damit die Parteien mehr Wert auf die Beschreibung ihrer Aufgaben durch Smart-Ziele legen, als auf die Regelung ihrer Satzungen. Die Parteienlandschaft von 1962 bis 2008 lässt sich durch folgende Themen bzw. programmatische Ausrichtung darstellen¹⁸:

¹² Vgl. Parteiengesetz: 2004, §18(2).

¹³ Ebenda § 18 (3) -1.

¹⁴ Ebenda § 18 (3)-2.

¹⁵ Ebenda § 18 (3)-3.

¹⁶ Ebenda § 18 (4).

¹⁷ Vgl. Parteiengesetz: 2004, S. 1-22.

¹⁸ Vgl. Bundeswahlleiter: 2008.(2).

Tab. 2: Parteienlandschaft in Deutschland 1962-2008.

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
50Plus Das Generationen-Bündnis	78 % / 22 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaft und Arbeit • Soziales • Gesundheitswesen • Familie und Jugend • Bildung • Wissenschaft (Erziehung, Schule, Hochschule, Forschung) • Kultur • Umweltschutz • Staat und Verwaltung • Stärkung der Demokratie • Recht und Ordnung • Innere Sicherheit • Finanzen • Außenpolitik • Europapolitik • Verteidigung (Bundeswehr) • Entwicklungshilfe
Ab jetzt... Bündnis für Deutschland, Partei für Demokratie durch Volksabstimmung	79 % / 21 %	<ul style="list-style-type: none"> • Deutschland- und Außenpolitik • Verteidigung • Innenpolitik • Wirtschaft und Verkehr • Finanz und Steuer • Justiz • Arbeit und Soziales • Schulen, Hochschulen, Bildung und Medien • Wissenschaft und Forschung • Bevölkerungs-, Familien- und Rentenpolitik • Land- und Forstwirtschaft, Umweltpolitik • Zukunft
Allianz der Mitte ADM	79 % / 21 %	<ul style="list-style-type: none"> • Schlanker Staat • Demokratie • Finanzpolitik, Wirtschaftspolitik • Rentenpolitik • Bildungspolitik • Gesundheitspolitik • Innenpolitik • Verkehrspolitik • Umweltschutz • Entwicklungspolitik • Landwirtschaftspolitik • Verteidigungspolitik

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Allianz für Gesundheit, Frieden und soziale Gerechtigkeit AGFG	37 % / 63 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Arbeit und Wirtschaft • Soziale Gerechtigkeit • Bildung • Energie und Umweltschutz • Verkehr und Telekommunikation • Medien • Demokratieausbau • Frieden • Europapolitik • Gerechte Weltordnung
Anarchistische Pogo-Partei Deutschlands APPD	38 % / 62 %	<ul style="list-style-type: none"> • Anarchismus als Schutzwall gegen das Chaos • Mensch und Arbeit im Wandel der Zeit • Neue Normen und Werte in Deutschland (Frieden, Freiheit, Abenteuer, Arbeitslosigkeit, Rückverdummung) • Weg aus der Finanzkrise • Pogo-Rassismus • Arbeitsmoral sowie völkische Ideologien • Technologie, Fortschritt und Bildung (eine Chance für Jung und Alt) • Globale Probleme brauchen globale Lösungen
Arbeiter-/rinnen Partei Deutschland APD	92 % / 8 %	<ul style="list-style-type: none"> • Frieden • Demokratie • Arbeit- soziale Gerechtigkeit • Jugend • Gleichberechtigung • Bildung und Erziehung • Gesundheit und Alter
Aufbruch für Bürgerrechte, Freiheit und Gesundheit AUFBRUCH	37 % / 55 % 8 % „Fakten“	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • Kommunikation und Information • Wirtschaft und Soziales • Bank- und Finanzwesen • Familie, Kinder und Jugend • Grundschule • Wehrdienst • Volksgesundheit und Medizin • Grundwasser • Atomenergie • Mobilfunk
Bayernpartei BP	43 % / 57 %	<ul style="list-style-type: none"> • Freistaat Bayern und Europa • Frieden und Sicherheit, Außenpolitik • Innerstaatliche Ordnung • Wirtschaft • Landwirtschaft und Forsten • Energiepolitik • Verkehrspolitik

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Bayernpartei BP (Fortsetzung)	43 % / 57 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verbänden und Gewerkschaften • Steuern und Finanzen • Umwelt- und Naturschutz • Kultur • Gesellschaft • Sozialpolitik • Wohnungspolitik • Ausländerpolitik
Bewegung Orange, Sozial und Liberal	20 % / 80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Einheit Deutschlands • Freie Entfaltung der Person in der Gesellschaft • Kultur • Ökologie • Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands verbessern • Sozialstaat umbauen • Freiheitlicher Staat • Freie und friedliche Welt • Bewahrung der Umwelt
Bund für Gesamtdeutschland Ostdeutsche, Mittel- und Westdeutsche Wählergemeinschaft DIE NEUE DEUTSCHE MITTE	100% / 0%	
BundesBürgerPartei	62 % / 38 %	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung neuer Arbeitsplätze • Gerechte und soziale Absicherung • Familien und Alleinerziehende • Änderung des Verkehrswesens • Umwelt- und Naturschutz
Bündnis 90/ Die Grünen Grüne	22 % / 78 %	<ul style="list-style-type: none"> • Ökologisches Zeitalter • Ökologische und soziale Marktwirtschaft • Sozialpolitik • Wissensgesellschaft • Erneuerung der Demokratie • Gesellschaft • Europa-/Weltpolitik
Bündnis für die Zukunft. Bündnis Zukunft	38 % / 62 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bewahrung der Lebensgrundlage • Friedenspolitik • Demokratie • Entwicklung einer sozialen Demokratie • Minderheitenpolitik • Zuwanderung • Schutz für Verfolgte • Wirtschaft • Globalisierung • Steuer • Bewahrung solidarische Sozialsysteme

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Bündnis für die Zukunft. Bündnis Zukunft (Fortsetzung)	38 % / 62 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Lebensschutz • Anti Rechtstextremismus • Medien • Bildung • Forschung • Industrie und Handwerk • Justiz • Verkehrsplanung • Landwirtschaft • Europapolitik
Bündnis für M-V	72 % / 28 %	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunftschancen nutzen • Arbeit sichern- Wirtschaftsstandort stärken • Verantwortung übernehmen • Bildung • Kultur • Verwaltungsreform • Partnerschaft wagen
Bürger Union 2004 BU 2004	43 % / 57 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarktpolitik • Außen- und Sicherheitspolitik • Bildung und Forschung High- Tech- Sektor • Frauen und Familienpolitik • Soziales-Gesundheit und Renten • Innenpolitik • Umwelt und Energie • Landwirtschaft
Bürgerbewegung pro Deutschland pro Deutschland	88 % / 12 %	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch und Staat • Gewaltenteilung • Demokratie • Soziale Gerechtigkeit • Familie • Bildung • Rentenpolitik • Gesundheit • Kriminalitätsbekämpfung • Extremismus
Bürgerrechtsbewegung Solidarität Büso	89 % / 11 %	<ul style="list-style-type: none"> • Weltwirtschaftsordnung • Hungernothilfe • Produktives Dreieck in Europa • Nationalbank • Landwirtschaft • Sicherheitspolitik • Innere Sicherheit • Erziehung und Bildung • Gesundheit • Krieg dem Rauschgift • Forschung und Wissenschaft

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Christlich Demokratisch Union Deutschlands CDU	65 % / 35 %	<ul style="list-style-type: none"> • Freie Entfaltung der Personen in der Gesellschaft • Ökologische und soziale Marktwirtschaft • Freiheitlicher Staat • Freie und friedliche Welt • Bewahrung der Schöpfung
Christliche Abendländische Wertepartei CAW	67 % / 33 %	<ul style="list-style-type: none"> • Familie • Bildung • Marktwirtschaft • Integration und Migration • Innere Sicherheit • Europäische Union • Außenpolitik
Christliche Mitte- für ein Deutschland nach Gottes Geboten CM	82 % / 18 %	<ul style="list-style-type: none"> • Europa und Außenpolitik • Bildungspolitik • Familienpolitik • Recht - und Sicherheitspolitik • Umweltpolitik • Jugendpolitik • Sozialpolitik • Wirtschafts- und Agrarpolitik • Behindertenpolitik
Christlich-Soziale Union in Bayern e.V. CSU	31 % / 69 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Wohlstand • Sicherheit durch soziale Marktwirtschaft • Familienunterstützung • Erziehung zu Werten • Bildung für das Leben • Hochschule • Wissenschaft • Forschung • Neue Gestaltung des Sozialstaates • Umwelt schützen • Energieversorgung • Staat und Land • Landwirtschaft • Kultur • Umwelt schützen • Europa • Frieden und Freiheit
Demokraten	69 % / 31 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie • Wahlrechtsreform • Unabhängigkeit der Abgeordneten • Beendigung des Parteienmonopols

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Demokraten (Fortsetzung)	69 % / 31 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verfassungskonzept für Deutschland • Gesellschaftsvertrag für Deutschland • Mehrwehr- und Ressourcensteuer • Sozialversicherungssystem • Generationsvertrag • Sozialer Marktwirtschaft
Demokratiepur	32 % / 68 %	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Demokratie • Verstärkter Föderalismus • Verfassung • Steuersenkung • Wohlstandswachstum • Alterspolitik • Jugendpolitik • Sport • Kultur • Kirche • Sicherheit • Justiz • Wirtschaft • Energie • Gesundheitswesen • Existenzsicherung • Bildungswesen • Umwelt • Verkehr • Bauwesen • Verkehr
Demokratische Alternative die Weisen	79 % / 21 %	<ul style="list-style-type: none"> • Parteien • Demokratische Willensbildung • Familienrecht • Währung • EU-Erweiterung • Wehrpflicht • Bundespräsident • Sozialpolitik • Wirtschaftspolitik • Innenpolitik • Außenpolitik/Verteidigungspolitik
Demokratische Protestpartei DPP	75 % / 25 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze • Forschung und neue Technologien • Mittelständische Betriebe • Arbeitslose Jugendliche • Ausbildung im Schulwesen • Kranken- und Pflichtversicherung • Renten • Wertevorstellungen • Wirtschaftskriminalität • Aktien

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Demokratische Protestpartei DPP (Fortsetzung)	75 % / 25 %	<ul style="list-style-type: none"> • Parlament • Haushalt • Basisdemokratie
Deutsche Arbeitslosen Partei DAP	58 % / 42 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Linken • Gewerkschaften • Senkung der Sozialabgaben • Senkung der Staatsquote • Bürokratieabbau und Stärkung des Klein- und Mittelstandes • Insolvenzschutz für Kleinunternehmer • Rechtssicherheit • Alternativen zu Hartz IV
Deutsche Demokratische Partei DDP	66 % / 34 %	<ul style="list-style-type: none"> • Humanistisches Weltbild • Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität und der Entfaltungsmöglichkeiten unserer und kommender Generationen • Vereinfachung und umfassende Demokratisierung politischer Entscheidungsprozesse in Deutschland und der Europäischen Union • Ein freies, dem Sozialstaat verpflichtetes Wirtschaftssystem • Sozialliberale Rechtspolitik • Aktive Friedenspolitik
Deutsche Kommunistische Partei DKP	63 % / 37 %	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung des Friedens • Verteidigung und Ausbau der Demokratie und der Menschenrechte • Gleichberechtigung der Frauen • Sicherung und Ausbau sozialer Errungenschaften in ganz Deutschland • Gleichberechtigung der Arbeitenden • Antifaschistische Bewegung • Antiimperialistische Solidarität • Stopp der Zerstörung unserer Erde
Deutsche Partei DP	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Unser Staat • Deutsche Einheit - Aufbau Mitteldeutschlands • Politik und Parteien • Wirtschaft • Sozialpolitik • Der Mensch in der Familie • Bildung, Erziehung, Schule • Drogenbekämpfung • Massenmedien • Kunst und Kultur • Hypotheken der Vergangenheit

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Deutsche Partei DP (Fortsetzung)	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen durch besser Umwelt • Landwirtschaft • Deutschland in Europa • Deutschland in der Welt • Äußere Sicherheit-Verteidigungspolitik • Entwicklungshilfe • Ausländer • Innere Sicherheit • Rechtswesen
Deutsche Partei zum Wohle des Volkes DPWV	36 % / 64 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftspolitik in Deutschland • Arbeitsmarktpolitik • Steuerpolitik • Förderung des Mittelstandes • Agrarpolitik • Gesundheitspolitik • Familienpolitik • Rentenpolitik • Verkehrspolitik • Bildungspolitik in Deutschland • Verwaltungspolitik • Wehrpflicht • Außenpolitik
Deutsche Volks- und Rentenpartei DVRP	98 % / 2 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bewahrung der deutschen Identität • Kein Verzicht auf berechnigte deutsche Interessen • Gleichberechnigung für Deutschland • Familien- und kinderfreundliche Politik • Schaffung von Arbeitsplätzen • Der Bürger im Mittelpunkt • Sicherung der Renten und Sozialleistungen • Schutz vor Kriminellen • Hilfe für den Mittelstand und die deutschen Bauern • Jugend und Bildung • Verstärkter Umwelt und Tierschutz • Direkte Demokratie für deutsche Bürger
Deutsche Volksunion DVU	76 % / 24 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bewahrung der deutschen Identität • Kein Verzicht auf berechnigte deutsche Interessen • Gleichberechnigung für Deutschland • Familien- und kinderfreundliche Politik • Schaffung von Arbeitsplätzen • Der Bürger im Mittelpunkt • Sicherung der Renten und Sozialleistungen • Schutz vor Kriminellen

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Deutsche Volksunion DVU (Fortsetzung)	76 % / 24 %	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe für den Mittelstand und die deutschen Bauern • Jugend und Bildung • Verstärkter Umwelt und Tierschutz • Direkte Demokratie für deutsche Bürger
Deutsche Zentrumspartei - Älteste Partei Deutschlands gegründet 1870 Zentrum	31 % / 69 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafts- und Familienpolitik • Bildungspolitik • Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik • Sozialpolitik • Gesundheitspolitik • Rentenpolitik • Steuerpolitik • Städte- und Wohnungsbaupolitik • Agrarpolitik • Umwelt- und Energiepolitik • Forschung und Technik • Medienpolitik • Innenpolitik • Außenpolitik • Verteidigungspolitik • Post und Verkehr • Kultur, Kunst und Sport • Verbraucherschutz
Deutschlands Zukunft Partei DZP die Neue Demokratie	60 % / 40 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitswesen • Familie • Arbeit • Forschung und Bildung • Bildung • Rentenpolitik • Demokratie • Kriminalitätsbekämpfung • Lebensstandard • Existenzbürgerschaft • Energie/Umwelt • Wehrpflicht • Pendlerpauschale
Die Freiheitlichen	89 % / 11 %	<ul style="list-style-type: none"> • Familienpolitik • Arbeit und Wirtschaft • Bildungspolitik • Weniger Staat - Staatskostensenken • Sozialpolitik • Sicherheitspolitik - Inneres • Außenpolitik und globale Fragen
Die Friesen	92 % / 8 %	<ul style="list-style-type: none"> • Küstenschutz • Wirtschaft • Selbstbestimmung • Selbstverwaltung

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Die Friesen (Fortsetzung)	92 % / 8 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung und Kultur • Infrastruktur • Klimaschutz
Die Grauen - Graue Panther Graue	42 % / 58 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarktpolitik • Wirtschaft, Finanzen, Verkehr • Verbraucherschutz • Landwirtschaft, Umweltschutz • Sozialpolitik • Gesundheit • Kinder und Jugend • Bildung, Kultur, Sport • Demokratischer Rechtsstaat • Innere und Äußere Sicherheit • Europa
Die Linke	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam für eine andere Politik • Eine andere Welt ist nötig • Soziale, demokratische und friedensstiftende Reformen zur Überwindung des Kapitalismus • Für einen Richtungswechsel
Die Männerpartei	42 % / 58 %	<ul style="list-style-type: none"> • Familien- und Kinderrechte • Wirtschaft/Marktwirtschaft • Gesundheitspolitik • Entlastung des Staatsapparats • Wiedereinsetzung der natürlichen Bindung • Bundeswehr
Die Republikaner	61 % / 39 %	<ul style="list-style-type: none"> • Deutschland in der Welt (Globalisierung, Deutschland der Vaterländer Sicherheit und Interessenvertreter Landesverteidigung) • Staat und Gesellschaft (deutsche Identität statt Multikultur, innere Sicherheit, Justiz, Familien und deren Forderung, Erziehung und Bildung, Wissenschaft und Kultur, Medien) • Wohlstand für alle (Wirtschaft, Finanzen, Steuer, Mittelstand, Arbeitsförderung, Gesundheit und Soziales, Landwirtschaft, Verkehr) • Verantwortung über den Tag hinaus
Die Violetten	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgerrechte und Staat • Erziehung und Bildung • Wirtschaft und Finanzen • Arbeit • Umweltschutz • Landwirtschaft • Gesundheit • Tierschutz

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Die Violetten (Fortsetzung)	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtswesen • Bau- und Siedlungspolitik, Verkehrspolitik • Neue Technologie • Entwicklungsländer • Sicherheit und Frieden
Die Warum-Partei Deutschland	60 % / 40 %	<ul style="list-style-type: none"> • Nebenbeschäftigung der Politiker • Wirtschaft und Politik • Steuer • Soziale Leistungen • Subventionen • Gesetzgebung • Bildungspolitik • Kompetenz • Umweltpolitik • Asyl-Ausländerpolitik • Demokratie
Elternpartei. Elternpartei- für eine familienfreundliche Politik	54 % / 46 %	<ul style="list-style-type: none"> • Familie mit Zukunft • Gerechtigkeit im Geldbeutel • Sozialsysteme am Ende • Neues Denken in der Arbeit • Zukunft ohne Bildung • Demokratiereformen • Recht • Wohnen • Verkehr • Gesundheit • Umwelt • Forschung • Kultur • Frieden
Europäische Freiheits- & Fortschrittspartei	44 % / 56 %	<ul style="list-style-type: none"> • Multikulturelle Demokratie • Grund-Menschen, Rechtsschutz • Minderheiten und Randgruppen • Kunst und Kultur • Gerechtigkeit • Gleichheit • Solidarität • Toleranz Abschaffung der Wehrpflicht • Frieden und Freiheit • Gesundheit • Bildung • Alte und Junge - Politik für Generationen • Freiheit und Fortschritt für KMU, Wirtschaft, Ökonomie • Tier, Natur, Umwelt • Verkehr, Mobilität, New Hightech • Steuer, Freiheit für Minderverdiener • Förderung, Unterstützung

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Europäische Freiheits- & Fortschrittspartei (Fortsetzung)	44 % / 56 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gefängnis, Justiz, Gesetz • Gegen Gewalt, Krieg, Prävention • Sport, Reha, Besinnung • Kinder, Familie, Zukunft • Innovation, Erfahrung, Austausch
Familien-Partei Deutschlands	32 % / 68 %	<ul style="list-style-type: none"> • Staatswesen • Gesellschaft • Demokratie • Recht und Gerechtigkeit • Steuer und Beiträge • Familie • Wirtschaft • Arbeit • Kultur, Erziehung und Bildung • Gesundheit • Infrastruktur • Umwelt und Ressourcen • Völkergemeinschaft
Feministische Partei, die Frauen	24 % / 76 %	<ul style="list-style-type: none"> • Feministische Ökonomie • Europapolitik (Europa den Frauen) • Frieden • Migranten und Flüchtlinge • Antisemitismus • Rassismus • Gleichstellung aller Lebensweisen • Gewalt gegen Mädchen und Frauen • Bevölkerungspolitik und Schwangerschaftsabbruch • Gesundheit • Bildung • Kulturpolitik • Architektur und Stadtplanung • Gewaltfreier Umgang mit Tieren • Energie und Verkehr
Föderationspartei	91 % / 9 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt • Wirtschafts- und Finanzpolitik • Verkehrspolitik • Verbraucherschutz • Umweltpolitik • Sozial- und Gesundheitspolitik • Heime- Altenschutz • Gesundheit • Kinder und Jugend • Bildungspolitik • Kultur und Sport • Demokratie und innere Sicherheit • Äußere Sicherheit • Europa

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Franken Partei	88 % / 12 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftspolitik und -förderung • Höhere Investitionsquote • Infrastruktur • Rückführung der Beutekunst nach Franken • Bayerische Regionen • Politiker • Lehrpläne
Freie Demokratische Partei	68 % / 32 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung • Vielfalt • Fortschritt • Zukunftsverträglichkeit • Wertefindung • Im Zweifel für die Eigeninitiative der Bürger • Im Zweifel für Selbstorganisation und Miteinander • Im Zweifel für die Gemeinde • Offene Bürgerschaft • Arbeitnehmer • Informationsgesellschaft • Forschung • Demokratie • Rechtsstaat • Sozialstaat • Kulturstaat • Bildung und Ausbildung • Europa • Bürgergesellschaft in der Weltverantwortung • Ökologische Marktwirtschaft • Staat • Generationenvertrag • Generationenbilanz
Freie Wähler	92 % / 8 %	<ul style="list-style-type: none"> • Staat und Wirtschaft • Menschlichkeit in die Politik • Kommunale Selbstverwaltung und Entscheidung • Finanzausstattung von Städten und Kreisen • Bürgerbeteiligung • Volksentscheid • Nachhaltiges zukunftsorientiertes Handeln
Freie Wähler Niedersachsen-Bürgerinitiativen, Bürgerlisten und unabhängige Wählergemeinschaften	93 % / 7 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie durch Transparenz und Wert des Menschen • Bürgerwille • Informationsfreiheitsgesetz in Niedersachsen • Begrenzung der Einfluss von Lobbyisten • Änderung der Verwaltungsstrukturen • Wert des Menschen, Vielfältige Gesellschaft • Keine Zusammenarbeit mit Extremen

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Freie Wähler Niedersachsen- Bürgerinitiativen, Bürgerlisten und unabhängige Wählergemeinschaften (Fortsetzung)	93 % / 7 %	<ul style="list-style-type: none"> • Bürgergesellschaft • Kinder- und Jugendschutz • Ehrenamt • Glaubwürdigkeit • Daseinsfürsorge • Gesellschaftliches Miteinander
Freiheitlich-Liberale-Partei Deutschlands	29 % / 71 %	<ul style="list-style-type: none"> • Jugend und Bildung, • Familien- und kinderfreundliche Politik • Schaffung von Arbeitsplätzen • Sicherung der Renten und Sozialleistungen, Sicherheit der Bürger (Schutz des Einzelnen vor kriminellen Machenschaften) • Hilfe für den Mittelstand und die deutschen Bauern, verstärkter Umwelt- und Tierschutz • Gemeinsame Zukunft Europas ohne Verzicht auf nationale Interessen • Gezielte Entwicklungshilfe und die Förderung einer gesamteuropäischen stabilen Wirtschaft statt Subventionsverschwendung • Politisches Asyl und geregelte Zuwanderung – gegen Missbrauch und Fremdenhass • Internationale Akzeptanz & Gleichberechtigung für Deutschland
Frieden, Arbeit, Kultur und Transparenz	81 % / 19 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Kultur • Erziehung und Bildung • Transparenz
Heimat Deutschland	78 % / 22 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit, • Soziale Leistung • Bürokratieabbau, Sicherheit • Recht
Humanistische Partei	33 % / 67 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie • Soziales • Wirtschaft • Friedenspolitik • Ökologie • Bildung und Wissenschaft • Kultur • Medien
Humanwirtschaftspartei	38 % / 62 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie • Steuerrecht • Verwaltung • Rechtswesen • Gesundheitswesen

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Humanwirtschaftspartei (Fortsetzung)	38 % / 62 %	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Absicherung • Familie • Bildung • Kultur • Forschung und Technik • Energie • Verkehr • Umwelt • Internationale Beziehung • Abrüstung
Interim Partei Deutschland, das Reicht	63 % / 37 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt • Richtungsentscheidung für Deutschland • Sicherheit • Solide öffentliche Kassen • Bildung • Soziale Sicherheit: medizinischer Fortschritt für alle • Deutschland: Partner in Europa und in der Welt • Kultur • Europäische Union/ Frieden
Junge Partei Deutschlands	50 % / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Jugend • Wirtschaft • Finanzen • Arbeit • Soziales • Gesundheit • Kultur • Außenpolitik • Umwelt • Innere Sicherheit • Justiz und Verteidigung • Zuwanderung, Außenpolitik
Keine Partei entspricht meinem Wählerwillen	76 % / 24 %	<ul style="list-style-type: none"> • Parteien • Wirtschaft • Bürgerdemokratie • Innere Sicherheit • Gesundheitspolitik • Familienpolitik
Kommunistische Partei Deutschlands	39 % / 61 %	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung einer breiten antiimperialistisch-demokratischen Protest und Widerstandsbewegung der Volksmassen • Einrichtung einer neuen gesellschaftlichen Ordnung ohne Ausbeutung • Auflösung bestehender Gerichte • Austritt aus der NATO und Auflösung der Armee

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Kommunistische Partei Deutschlands (Fortsetzung)	39 % / 61 %	<ul style="list-style-type: none"> • Entschuldung der so genannten mittelständischen Betriebe und der Genossenschaft • Zurücknahme von Privatisierung im Interesse des Gemeinwohls • Einleitung wirksamer Maßnahme gegen Arbeitslosigkeit
Konservative Allianz	87 % / 13 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit und Wirtschaft • Außenpolitik / Europapolitik • Innenpolitik, Sicherheit, Finanzen, Justiz, Verteidigung • Bildung, Forschung und Wissenschaft, Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft • Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Sport Gesundheit und soziale Sicherung • Umwelt, Naturschutz u. Reaktorsicherheit • Verkehr, Bau- und Wohnungswesen wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
Liberale Demokraten - die Sozialliberalen	69 % / 31 %	<ul style="list-style-type: none"> • Menschenwürde • Fortschritt • Demokratisierung • Reform des Kapitalismus • F.D.P. Freiburger Thesen 1971 • F.D.P. Stuttgarter Leitlinien 1972 • F.D.P. Freie Kirche im freien Staat 1974 • F.D.P. Bundeswahl 1980 • F.D.P. Umweltpolitik für die 80er Jahre von 1981 • Frieden und Sicherheit • Inneres, Recht und Bildung • Umwelt und Wirtschaft
Mensch Umwelt Tierschutz	59 % / 41 %	<ul style="list-style-type: none"> • Tierschutz • Gesundheitspolitik • Gentechnik, • Landwirtschaftspolitik • Umwelt-, Verkehrs- und Energiepolitik • Familie-, und Bildungspolitik • Arbeits- und Sozialpolitik • Wirtschafts- und Finanzpolitik • Innen- und Rechtspolitik • Außen- und Europapolitik • Tierschutz- und Tierrechtspolitik • Gesundheitspolitik, Gentechnik und ihre ethische Bewertung • Landwirtschaftspolitik • Umwelt-, Verkehrs- und Energiepolitik

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Mensch Umwelt Tierschutz (Fortsetzung)	59 % / 41 %	<ul style="list-style-type: none"> • Familien- und Bildungspolitik • Mensch Umwelt Tierschutz • Arbeits- und Sozialpolitik • Wirtschafts- und Finanzpolitik • Innen - und Rechtspolitik • Außen- und Europapolitik
Nationaldemokratische Partei Deutschlands	36 % / 64 %	<ul style="list-style-type: none"> • Deutsches Volk als Grundlage des Staates • Familie • Alle Staatsgewalt geht von Volk aus • Wirtschaft muss dem Volke dienen • Raumorientierte Volkswirtschaft • Währung, Steuer, Finanzen • Sozialpolitik-Solidarität • Deutschland muss wieder deutsch werden • Deutsche Souveränität und das Europa der Völker • Deutschland in seinen geschichtlich gewachsenen Grenzen • Ein Volk ohne Vergangenheit hat keine Zukunft • Die Natur ist allgemeine Lebensgrundlage • Bildungswesen und Kultur • Reform des Rechtssystems • Wehrpolitik
Neue Deutsche Volkspartei	53 % / 47 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaft und Steuerpolitik • Kriminalität- Gerichtsbarkeit und deren Instanzen • Staatliche Ordnung und Polizei • Schule und Sport • Soziales • Verkehr • Ausländer • Militär • Außenpolitik
Ökologisch - Demokratische Partei	33 % / 67 %	<ul style="list-style-type: none"> • Welt- und Menschenbild • Ökonomie • Artenvielfalt und Naturräume • Sozialstaat • Gerechtigkeit • Arbeit • Landwirtschaft • Tiere • Demokratie • Innere Sicherheit • Friedliche Partnerschaft in Europa und der einen Welt • Globale Perspektiven

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Ökologische Linke	30 % / 70 %	<ul style="list-style-type: none"> • Antikapitalismus, Solidarität • Antipatriarchat und Feminismus • Antirassismus und Internationalismus • Antimilitarismus • Antistaatlich- und Basisdemokratie
Partei Bibeltreuer Christen	50 % / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Außenpolitik • Familienpolitik • Jugend- und Bildungspolitik • Gesundheitspolitik • Innern- und Rechtspolitik • Minderheiten • Behinderten und alte Menschen • Wirtschafts- und Sozialpolitik • Umweltpolitik • Landwirtschaftspolitik • Entwicklungshilfe • Ausländer- und Asylrecht • Friedens- und Verteidigungspolitik • Vertriebene und Aussiedler, Deutschlandpolitik • Medienpolitik • Verkehr • Steuer
Partei der Arbeitslosen und sozial Schwachen	64 % / 36 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Renten • Pflegeversicherung • Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarktförderung, Subventionen und Sozialtransfer • Familie, Jugend, Wohnungen • Bildung • Privatkonkurs • Kultur • Mittelständische Betriebe, Kleinbetriebe • Selbstständige • Wirtschaftsbetriebe, Steuern und Abgaben, Rationalisierung, Gewinnbesteuerung • Innere Sicherheit • Umweltschutz und Tierschutz • Plebiszite, Volksbestimmungen • Außenpolitik, Europa
Partei für Rentengerechtigkeit und Familie	92 % / 8 %	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung der Renten • Gesundheitswesen • Wirtschaft • Bildung • Umwelt • Finanzen • Sicherheit und Ordnung • Ausländerintegration

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Partei für Soziales und Ökologie	81 % / 19 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftspolitik • Demokratie • Soziale Staatsfinanzen • Ökologie • Entwicklungspolitik
Party-Partei	46 % / 54 %	<ul style="list-style-type: none"> • Individuum • Frieden • Recht und Strafe • Drogen • Ausländer • Ladenschlusszeiten • Medien und Technologie • Familienpolitik • Wohnung und Städtebau • Kunst • Schule • Homosexualität • Verkehr und Energie • Todesfälle
Piratenpartei Deutschland	69 % / 31 %	<ul style="list-style-type: none"> • Urheberrecht und nicht kommerzielle Vervielfältigung • Keine Beschränkung der Kopierarbeit • Freies Kopieren und freie Nutzung • Kultur • Ausgleich zwischen Ansprüchen der Urheber und der Öffentlichkeit • Gleichstellung von Software • Privatsphäre und Datenschutz, informationelle Selbstbestimmung, Patentwesen, Abbau privater Monopole und offene Märkte, Staatswesen, Open Access, • Infrastrukturmonopole • Elektromagnetisches Spektrum, Inhaltsfilterung
POGO-Partei	75 % / 25 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht ist nicht die Lösung • Zurück auf den leuchtenden Pfad der Tugend • Durch Egoismus dem Volk dienen • Jedem das seine und das meiste • Trennung bedeutet Einheit • Liberalität ohne Grenzen • Die Befreiung des Menschen • Glaube ist stärker als Wissen

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Rechte Mitte Kusch HeimatHamburg	56 % / 44 %	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Staat • Bildung • Senioren • Eigenverantwortung • Verkehr • Ausländer • Weniger Staat, Sterbehilfe • Wirtschaftspolitik • Schlanker Staat
Rentnerinnen und Rentner Partei	36 % / 64 %	<ul style="list-style-type: none"> • Politik für Deutschland, • Sozialversicherungssystem • Zukunftssicherung
Revolutionär Sozialistischer Bund /Vierte International	36 % / 64 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Wohnung • Gleiche Rechte für alle.
Sächsische Volkspartei- die Demokratische Rechte	64 % / 36 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitspolitik • Bildungspolitik • Familienpolitik • Sicherheitspolitik • Wirtschaftspolitik • Kultur und Sport • Landwirtschaft und Umwelt • Ausländerpolitik • Führungspolitik
Serbska Ludowa Strona	73 % / 27 %	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur • Miteinander • Bildung • Wissenschaft • Wirtschaft und Forschung • Wirtschaftsförderung und Tourismus • Administrative Neuordnung von Nieder- und Oberlautsitz • Aktive Gestaltung von Minderheiten • Regionalpolitik • Regionale Besonderheiten erhalten und stärken
Sozialdemokratische Partei Deutschlands	69 % / 31 %	<ul style="list-style-type: none"> • Frieden und Sicherheit • Solidarische Gesellschaft: • Gleichstellung, Arbeit • Solidarische Gesellschaft • Wirtschaft • Demokratie
Soziale Alternative für Gerechtigkeit	48 % / 52 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschafts- und Finanzpolitik für Arbeit und soziale Gerechtigkeit • Arbeit und Einkommen umverteilen • Soziale Sicherung

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Soziale Alternative für Gerechtigkeit (Fortsetzung)	48 % / 52 %	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Demokratie in Wirtschaft • Bildung und Wissen • Wirtschaft und Lebensweise ökologisch umbauen • Internationale Beziehung
Soziale Zukunftspartei	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik • Steuerpolitik • Bildungspolitik • Gesellschaftspolitik • Familienpolitik • Generationsgerechtigkeit • Integration • Dienstpflicht • Energiepolitik • Öffentlicher Dienst • Gesundheitspolitik • Drogenpolitik • Außenpolitik
Spirituelles Bewusstsein	60 % / 40 %	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur • Erziehung • Bildung und Wissenschaft • Grundlagen im Rechts- und Wirtschaftsleben • Bürger/innen • Staat • Frieden und Rechtspflege • Arbeit und Wirtschaft • Gesundheit • Tierschutz, Umweltschutz • Landwirtschaft und neue Technologie • Europa • Entwicklungsländer
STATT Partei die Unabhängigen	35 % / 65 %	<ul style="list-style-type: none"> • Staat und Verfassung • Arbeit und Wirtschaft • Innere Sicherheit • Bildungspolitik • Haushalt und Finanzen • Wohnungsbau • Soziales • Umwelt • Deregulierung
Strategiepartei.org	20 % / 80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wohlstand für alle statt Arbeitslosigkeit und Niedriglöhne • Neues Steuersystem • Verhinderung der Altersarmut • Befreiung des Finanzsystems von Spekulationen

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Strategiepartei.org (Fortsetzung)	20 % / 80 %	<ul style="list-style-type: none"> • Lösung der wichtigsten Probleme des Gesundheitssystems • Das Recht auf die bestmögliche Bildung • Verkehr • Klimaschutz • Energie
Südschleswigscher Wählerverband	61 % / 39 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie und Rechtsstaat • Demokratie und humane Gesellschaft • Gleichstellung von Frau und Mann • Asyl- und Ausländerpolitik • Wirtschaft und Strukturentwicklung • Arbeit • Natur, Umwelt und Energie • Soziales • Kommunale Selbstverwaltung • Bildung • Kultur und Kulturpolitik
Überpartei Deutschlands	42 % / 58 %	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratie • Steuerpolitik • Bildung • Gesundheit • Kultur • Liebe oder Sexismus • Justiz • Sicherheit oder Rassismus • Wirtschaft • Natur oder Fortschritt • Liebe zum Leben und Hass auf das System
UNABHÄNGIGE...für Bürgernähe Demokratie	100 % / 0 %	
UNABHÄNGIGE ARBEITER-PARTEI (Deutsche Sozialisten) e.V.	71 % / 29 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsreform in der Wirtschaft • Vergesellschaftung aller staatlichen und privaten Großunternehmen • Verwaltung der Betriebe in die Hände der Belegschaftsmitglieder • Gleichmäßige Aufteilung der Dividenden • Eine gewerkschaftliche Kontrolle • Vereinfachung des Zwischenhandels • Einführung einer Indexwährung • Bankinstitution ohne Zinsgewinn • Schaffung einer Zentralen – Versicherungsbank • Großbetriebe und kleinen Privatunternehmer

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Unabhängige Bürgerpolitik	93 % / 7 %	<ul style="list-style-type: none"> • Handlung Bürgerinteresse • Schaffung von mehr Transparenz und Offenheit • Den Staat vor dem Ruin zu bewahren • Verbesserung von Zusammenarbeit und Information
Unabhängige Liberale Partei Deutschlands	50 % / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsreform • Rentenreform • Beamtentum • Wirtschaftspolitik • Verkehrswesen • Arbeitsmarkt • Außenpolitik
Union für Soziale Gerechtigkeit	70 % / 30 %	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Marktwirtschaft • Schulbindung • Innere Sicherheit • Europa- und Außenpolitik • Verteidigung • Familie • Sozialpolitik • Rentenpolitik • Gesundheitspolitik • Umwelt • Behinderte • Steuer • Ausländerpolitik • Landespolitik
Verbraucherschutzpartei	60 % / 40 %	<ul style="list-style-type: none"> • Verbraucherschutz • Soziale Sicherheit • Steuerpolitik • Gesundheitspolitik • Internationale Politik • Umweltpolitik • Asylpolitik • Demokratie • Kommunalpolitik • Bildung
Virtuelle Volksvertreter Deutschlands e. V.	100 % / 0 %	
Volksdemokratiepartei	17 % / 83 %	<ul style="list-style-type: none"> • Volksdemokratie und Verantwortung
Volksinteressenbund Thüringen	50 % / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Freiheit • Solidarität, Gerechtigkeit • Ökologische Verantwortung

Name	% S / % P	Themen der programmatischen Ausrichtung
Volksinteressenbund Thüringen (Fortsetzung)	50 % / 50 %	<ul style="list-style-type: none"> • Staat • Entfaltung der Person Soziale Marktwirtschaft • Lebensraum und Umwelt • Deutschland in der Welt • Unser Weg in die Zukunft
Vorfahrt für Deutschland	44 % / 56 %	<ul style="list-style-type: none"> • Ausländer in Deutschland, • Wirtschaft • Arbeitsmarkt • Renten • Finanzen und Steuern • Sozialpolitik • Gesundheitspolitik • Bildung, Erziehung, Schule • Familienpolitik • Innere Sicherheit, Justiz, Drogenbekämpfung • Äußere Sicherheit – Verteidigungspolitik • Deutschland in der Welt • Deutschland in Europa • Verkehr • Umweltpolitik und Tierschutz • Landwirtschaft
Wertkonservative Demokraten für Deutschland	85 % / 15 %	<ul style="list-style-type: none"> • Innere Sicherheit • Integrationspolitik • Europa- und Außenpolitik
Wirtschaftsdemokratische Partei Deutschlands	57 % / 43 %	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliches Handeln • Mittelstand • Europa • Bundeswehr • NATO und friedensstiftende Militäraktionen • Familien, Jugend • Schutz von Kindern und Frieden • Schule und Bildung • Wohnraum • Wohn- und Städtebau • Städteförderung • Kultur • Kunst und Medien • Glaubwürdigkeit
Zukunfts-Liga	95 % / 5 %	<ul style="list-style-type: none"> • Sozial- und Familienpolitik • Verkehr • Steuer • Entwicklungshilfe • Haftung für Politiker • Bescheidenheit Vermächtnis • Sparen • Gesundheitspolitik • Wissenschaft und Forschung

Für die Ausübung der Themen bzw. programmatische Ausrichtung definieren die politischen Gruppierungen überwiegend Forderungs- und Förderungsmaßnahmen. Eine konkrete Art, die Parteiarbeit zu erkennen, sind z. B. Maßnahmen, die sich aus einem Ziel ableiten:

„Wir wollen Leistung und Erziehung zu sozialem Verhalten als Voraussetzung von Bildung in den Mittelpunkt schulischer Tätigkeit rücken. Fordern und fördern muss ein zentrales Unterrichtsprinzip sein, das für die Zukunft unseres Gemeinwesens unverzichtbar ist“. Dafür werden folgende Maßnahmen angeboten¹⁹:

- Umgestaltung der bisherigen Schwerpunktsetzung in der Bildungspolitik.
- Übermittlung von Werten wie Disziplin, Solidarität, Rücksichtnahme und gegenseitige Achtung.
- Vermittlung solider Kenntnisse und Fähigkeiten, Schlüsselqualifikationen wie Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, Problemlösungsverhalten, Kreativität und Innovationsfähigkeit.

Eine Definition mit Messgröße ist z. B.: „Wir wollen Klimaschutz, preiswerte Energie und die Unabhängigkeit von Öl- und Gasimporten erreichen“. Dafür werden folgende Messgrößen zur Energieerzeugung definiert²⁰:

- Mindestens 100 % durch 200 Geothermiekraftwerke, die jeweils in den Regionen des Verbrauchs liegen.
- 25 % Windkraftenergie.
- 10 % Solarenergie/Fotovoltaik.
- 5 % Wasserkraftwerke.
- < 5 % Sonstige.

In der gesamten Parteienlandschaft, sowohl bei den sechs im Bundestag²¹ vertretenen als auch bei den zahlreichen übrigen Parteien, müssen ständig, insbesondere für die nächsten Wahlen, strategische Zieldefinitionen mit Messgrößen erstellt werden, statt den Schwerpunkt auf interne Angelegenheiten zu setzen. Das erfordert auch, dass die regierenden Parteien wie CDU, SPD, CSU, GRÜNE, FDP und Linke ihre Erfolge durch Messgrößen darstellen sollen, um den Wettbewerb transparent zu machen, d.h. ihre eigene Positionierung ausrichten und erkennen, wo sie das stärkste Differenzierungspotenzial zu den anderen Parteien und politischen Gruppierungen sehen.

Daher ergeben sich Forderungen an Parteien:

- Beschreibung des Parteiprofils, orientiert an den gesellschaftlichen Problemen mit definierten Ergebnismessgrößen.
- Definition ihrer Werte.
- Definition einer politischen Ideologie.
- Management von Ressourcen.
- Entwicklung von Mitgliederprogrammen.
- Darstellung des Prozesses.

¹⁹ Vgl. Statt Partei: 2006, S.14.

²⁰ Vgl. StrategiePartei.org: 2007, S. 32.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt: 2005, S. 257.

Daher wird eine Zielausrichtung besser erkennbar und nicht bearbeitete Themen (bzw. Nischen) werden einfacher entdeckt. Damit wird der Wettbewerb zwischen den Parteien durch nachvollziehende qualitative Nachweise transparent und vor allem werden die Handlungsfelder statt der Konzentration auf ständig gleiche Themen ausgeweitet.

Am Ende können sowohl regierende Parteien als auch diejenigen, die mit einem Listenvorschlag am Wahlkampf teilgenommen und keinen Sitz im Parlament erzielt haben, das Ergebnis ihrer Arbeit nachvollziehbar messen und sowohl der Bevölkerung als auch dem Staat präsentieren. Damit können sie die Verwendung der erhaltenen finanziellen Mittel nachweisen, das Politikverständnis in der Gesellschaft verbessern, diese wertorientiert leiten und eine neue politische Kultur einführen.

1.4.2 Auswertung von Erfahrungen mit dem EFQM-Modell und der Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung und in gemeinnützigen Organisationen

Tab. 3: Erfahrungen mit EFQM-Modell und der Balanced Scorecard

Modell-Organisation	Erfolgskriterien	Positive Erfahrung	Schwachstelle
Theoretische Grundlagen EFQM der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserungen spürbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> • Management zunehmend von systematischer Planung überzeugt • Teambildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung auf Qualitätsbericht • Personalauswahl bei QM
Qualitätsmanagement (EFQM) im Innenministerium NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung durch die Hausspitze • Information und Einbindung der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogenität, Gesamtschau, Gesamtbewertung • Sinnhaftigkeit • Steuerung nach Prioritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Zeitaufwand
Selbstbewertungsinstrument Quick Screen EFQM. Beispiel: Polizei NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsspitze wollte die Beteiligung aller • Informationssteuerung • Einbindungsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Projektarbeit • Ganzheitliche Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbehalte gegen das Modell und dessen Terminologie • Kritik an Umfang und Kompliziertheit
EFQM in Polizeidirektion. Beispiel: Polizeidirektion Offenburg	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM Level Committed to Excellence 	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM Level Committed to Excellence 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Indikatoren zur Messung der Ergebnisse • Keine Auswirkung der Arbeit auf die gesamte Organisation • Fehlendes Benchmarking zu anderen Polizeidirektionen

Modell-Organisation	Erfolgskriterien	Positive Erfahrung	Schwachstelle
Common Assessment Framework (CAF) Polizei Münster	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsentscheidung: • Durchführung • Umgang mit Ergebnissen • Folgeprozess • Verwaltungskultur • Offenheit, Transparenz • Keine Restriktionen für Bewertungsteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Handhabung • Preiswerter Einsatz • Qualitätsmanagement erlebbar • PDCA-Zyklus • Konkrete Umsetzungsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachliche Abstraktionsebene des Instruments • Mangelnde Akzeptanz des Instruments
CAF in der Regionalverwaltung. Beispiel: Landratsamt Landkreis Ebersberg	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Führungsqualität • Verbesserung des Personalmanagements • Verbesserung der Bürgerorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Großer Zeitaufwand bei der Ausfüllung des Fragebogens • Fehlende Kennzahlen zur Messung der Führungsqualität
EFQM in der Kirche. Beispiel Diakonisches Werk Kirchenkreis Moers	<ul style="list-style-type: none"> • Ein ständiger Entwicklungsprozess • EFQM Level Committed to Excellence 	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Geschäftsführung und der Mitarbeiter • Kundenbefragung • Benutzung eigener Ressourcen in der Mitarbeiterschaft • Zielausrichtung in Einklang mit gesellschaftlichen Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Indikatoren zur Messung der Dienstleistungsentwicklung • Fehlende Indikatoren • Aufwand des Modells und Ergebnis • Fehlende Definition von Kommunikationswegen mit Partnerschaften
EFQM in Vereinen. Beispiel: Landesfrauenrat (LFR) Schleswig-Holstein	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der täglichen Arbeit • Identifikation des Mitgliedes mit den Zielen, Normen und Werten der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstüberprüfung und –bewertung • Transparenz der Arbeitsabläufe 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand • Kosten • Schwierigkeit mit der Bewertungsmethode

Modell-Organisation	Erfolgskriterien	Positive Erfahrung	Schwachstelle
Qualitätsmanagement in der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen – BAGFA e.V.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssiegel zum Anreiz der kontinuierlichen Verbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätskontrolle und Sicherung • Kernprozesse und Zusatzprozesse für die freiwillige Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Verfügbarkeit der Dokumente für Einzelpersonen
Qualitätsmanagement in Parteien. Beispiel: Ortsverband FDP Jockgrim	<ul style="list-style-type: none"> • Eine neue Art der politischen Gestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung eines bürgerorientierten Parteileitbilds • Durchführung von bürgerorientierten Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration des Verbandes im Kreis wird von älteren Mitgliedern verhindert, aus Angst um Machtverlust • Beweggründe zum politischen Engagement werden nicht immer offen kommuniziert • Fehlende Visionen in Einklang mit bürgerorientierten Maßnahmen
Balanced Scorecard in der Versorgungsverwaltung NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzmanagement der Behördenleitung/ Personalvertretung • Betriebswirtschaftliches Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte setzen sich mit den Aufgaben intensiv auseinander • Intensive Kommunikation in den Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Visionen der Politik • Ohne Fachsoftware hoher Pflegeaufwand
Balanced Scorecard im öffentlichen Sektor: Beispiel Niedersächsisches Justizministerium	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der Justizziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Ressourcenplanung und -bewirtschaftung durch dezentrale Ressourcenverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auflösung von Widerständen bei den Mitarbeitern
Balanced Scorecard in Sozialarbeit: Beispiel Betriebliche Sozialarbeit der Siemens AG	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichung einer langfristigen und eigenständigen Ausrichtung und Positionierung der BSA in Unternehmen • Implementierung eines geeigneten Qualitätsinstruments 	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele, Kennzahlen, Maßnahmen für einen Sozialbereich definiert • Die Betriebliche Sozialarbeit bzw. die Sozialberatung im Unternehmen verdeutlicht und kommuniziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten eigener Mitarbeiter mit der Zuordnung der Ziele und Perspektiven • Verwechslung von Kennzahlen und Maßnahmen

Quelle: Landesregierung NRW. 2004, S. 13 ff; Bundeskanzleramt Österreich. 2006, S. 76 ff; Melcer. 2005, S. 5 ff; Damkowski et al. 2005, S. 539 ff; Stoll. 2003. S. 109 ff., FDP Ortsverband Jockgrim. 2004.

Mit der Anwendung des EFQM-Modells und der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument erreichen Organisationen im öffentlichen Sektor und gemeinnützige Organisationen (NPO) zielgerichtete Arbeitsstrukturen, allerdings vernachlässigen beide Modelle eine Bewertung der Führungskräfte mittels Messindikatoren, die eine bürgerorientierte Arbeit und den Einfluss ihrer Arbeit auf die Organisationseinheit darstellt, sowie die Auswirkung auf die gesamte Organisation aufzeichnet. Auf dieser Basis wird in diese Arbeit das EFQM-Modell und die Balanced Scorecard integriert, um ein neues Modell zur Bewertung der Parteiführungskräfte zu entwickeln (vgl. Abb. 36). Der Schwerpunkt der Modelle in dieser Arbeit -EFQM für Partei (vgl. Abb. 15), Balanced Scorecard für Partei (vgl. Abb. 34), und wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für Partei (vgl. Abb. 36) - führt zur Festlegung von Messindikatoren, wodurch eine klare Orientierung der Parteiarbeit erkennbar ist.

Mit den entwickelten Modellen (vgl. Kap. 2.6.6, vgl. Kap. 2.7.6, vgl. Kap. 3.2.1) werden Schwachstellen in der Umsetzung des EFQM-Modells und der BSC aufgehoben:

- Ein Vergleich mit anderen Parteigliederungen und ähnlichen Organisationen wird verstärkt.
- Der Erfolg einer Parteigliederung wird sich auf die gesamte Partei auswirken.
- Zukunftsorientierte Maßnahmen werden angestrebt.
- Vorbeugungsmaßnahmen müssen daraus abgeleitet werden.
- Messindikatoren werden definiert und kontinuierlich bewertet.
- Die Integration aller Ressourcen wird verstärkt.
- Ein höherer Zeitaufwand soll verhindert werden, deswegen werden die Themen der Modelle an die Sprache der Partei angepasst.
- Die menschlichen Potenziale werden besser ausgenutzt.

Die Anwendung der Modelle führt immer zu einer Änderung in der Organisationsstruktur und zu einer Verbesserung der Parteiarbeit.

2 Grundkonzepte und Definitionen

2.1 Definitionen von politischen Parteien

Vor der Definition politischer Parteien wird der grundlegende Begriff Politik definiert: „Polis“ ist die Bezeichnung für die altgriechischen Stadtstaaten. Aristoteles stellt in seiner politischen Theorie die Polis als modellhaft für einen Staat dar, in dem eine Gemeinschaft freier und gleicher Bürger unter Recht und Ordnung zusammenlebt²². „Partei“ stammt aus dem lateinischen Begriff „pars“ als Teil einer Gesamtheit, eben Teil der Gesellschaft oder Teil der politischen Aktivbürger, die eine Begrenzung bilden, um Macht auszuüben²³. Parteien bilden sich aufgrund gesellschaftlicher Konflikte, so wird sich die Parteiterminologie in Bezug auf die gesellschaftlichen Veränderungen entwickeln. Das kann man seit der Gründung der Parteien in Deutschland erkennen²⁴.

Nach dem 1. Weltkrieg bringt Max Weber einen Vorschlag für die Definition von Parteien: „Parteien sollen heißen auf (formal) freier Werbung beruhende Vergesellschaftungen mit dem Zweck, ihren Leitern innerhalb eines Verbandes Macht und ihren aktiven Teilnehmern dadurch (ideelle oder materielle) Chancen (der Durchsetzung von sachlichen Zielen oder der Erlangung von persönlichen Vorteilen oder beides) zuzuwenden“²⁵.

Die aktuelle Parteidefinition ist im Parteiengesetz definiert: „Parteien sind Vereinigungen von Bürgern, die dauernd oder für längere Zeit für den Bereich des Bundes oder eines Landes auf die politische Willensbildung Einfluss nehmen und an der Vertretung des Volkes im Deutschen Bundestag oder einem Landtag oder Gemeinderat mitwirken wollen, wenn sie nach dem Gesamtbild der tatsächlichen Verhältnisse, insbesondere nach Umfang und Festigkeit ihrer Organisation, nach der Zahl ihrer Mitglieder und nach ihrem Hervortreten in der Öffentlichkeit eine ausreichende Gewähr für die Ernsthaftigkeit dieser Zielsetzung bieten. Mitglieder einer Partei können nur natürliche Personen sein“²⁶.

Nach der International Classification of Non-Profit Organisations- ICNPO - sind Parteien dem dritten Sektor (Organisationen, welche den Staat und die Wirtschaft bzw. die Unternehmen verbinden) unter der Gruppe 7: Rechts- und Interessenvertretung, Politik der Untergruppe 300: politische Organisationen zugeordnet (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Internationale Klassifikation der gemeinnützigen Organisationen

Gruppennummer	Kategorie - Zweck	Bezeichnung
1	<ul style="list-style-type: none">• Kultur und Freizeit	<ul style="list-style-type: none">• 100 Kultur und Künste• 200 Sport• 300 Andere Freizeitgestaltung
2	<ul style="list-style-type: none">• Bildung und Forschung	<ul style="list-style-type: none">• 100 Grund- und Sekundarstufe• 200 Hochschulen

²² Vgl. Aristoteles: 2006, S.9.

²³ Vgl. Lösche: 1994, S. 11; Vgl. Michels: 1989, S. 20.

²⁴ Vgl. Hill: 1976, S. 17; Vgl. Von Beyme :2000, S. 41, Vgl. Kevenhörster: 2003, S. 357; Vgl. Rutzio: 1982, S. 73.

²⁵ Vgl. Weber: 1976, S. 167.

²⁶ Vgl. Parteiengesetz: 2004, §2 (1).

Gruppennummer	Kategorie - Zweck	Bezeichnung
2	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung und Forschung (Fortsetzung) 	<ul style="list-style-type: none"> • 300 Andere Bildung • 400 Forschung
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Krankenhäuser und Rehabilitationskliniken • 200 Seniorenheime • 300 Sanatorien, Frauenhäuser und andere Kriseneinrichtungen • 400 Sonstige Gesundheitsdienste
4	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Dienste 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Soziale Dienste • 200 Not- und Rettungsdienste • 300 Lohnhilfen und Unterstützung
5	<ul style="list-style-type: none"> • Umwelt- und Naturschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Umwelt- und Naturschutz • 200 Tierschutz
6	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Wirtschaftliche, gesellschaftliche, lokale Entwicklung • 200 Wohnungsgenossenschaften • 300 Beschäftigung und Fortbildung
7	<ul style="list-style-type: none"> • Rechts- und Interessenvertretung, Politik 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 Bürger- und Verbraucherinteressen • 200 Rechtliche Dienste • 300 Politische Organisationen
8	<ul style="list-style-type: none"> • Stiftungen und Förderung des Ehrenamtes 	
9	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Entwicklungshilfe 	
10	<ul style="list-style-type: none"> • Religion 	
11	<ul style="list-style-type: none"> • Berufs- und Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften 	
12	<ul style="list-style-type: none"> • Sonstige 	

Quelle: Salamon et al. 1999. S.43.

Non-Profit Organisationen müssen fünf Kriterien erfüllen, um zu dieser Kategorie gehören²⁷:

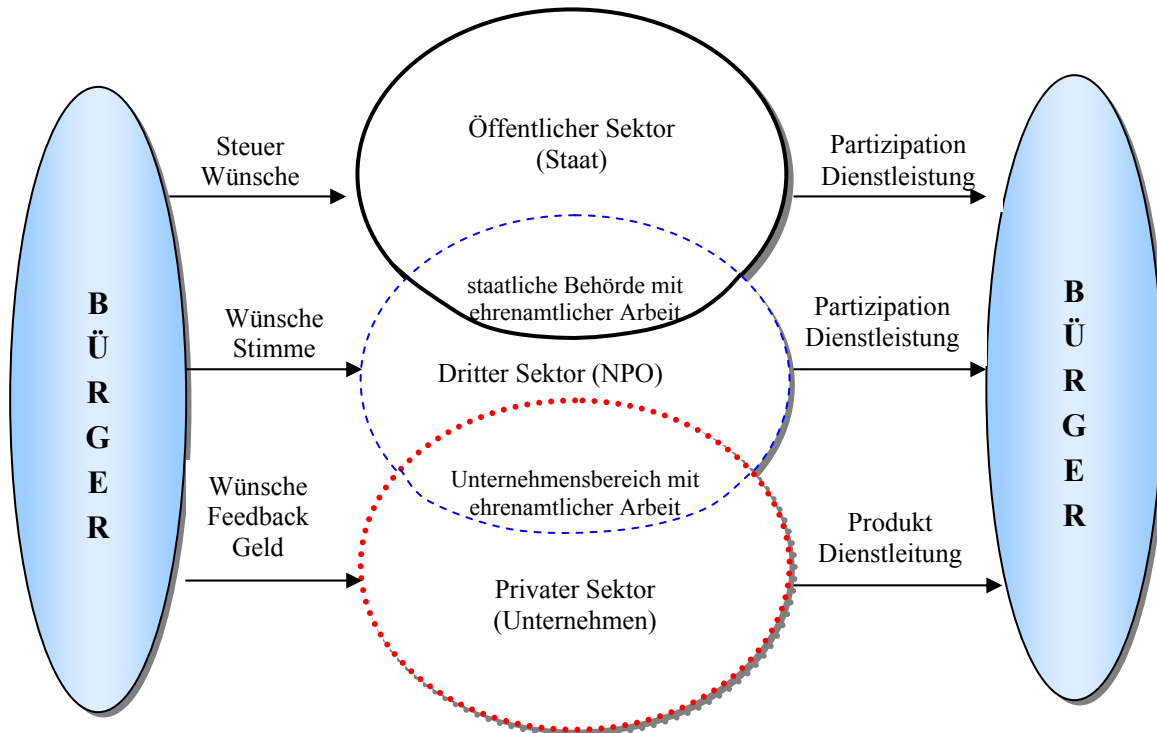
- Organisiert: Sie müssen ihr Anliegen durch eine Satzung oder eine Verfassung beschreiben und Kontinuität in der Verfolgung ihrer Ziele, Struktur oder Arbeit zeigen.
- Privat: Sie müssen vom Staat getrennt sein, d. h. strukturell von den Organen des Staates getrennt und dürfen keine staatliche Hoheitsgewalt ausüben.
- Autonom: Sie müssen ihre Aktivitäten selbst bestimmen und über interne Entscheidungsprozesse verfügen, d. h. Unabhängigkeit.
- Ohne Gewinnorientierung: Der Gewinn muss reinvestiert werden oder in anderer Weise dem Satzungszweck zugutekommen.

²⁷ Vgl. Salamon et al.: 1999, S. 40-41.

- Freiwillig: ehrenamtliche Kräfte und keine gesetzlich vorgeschriebene Zwangsmitgliedschaft.

Durch diese Kriterien soll sich dann der dritte Sektor vom öffentlichen und dem privaten Sektor unterscheiden (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Abgrenzung zwischen dem Staat, privatem Sektor und drittem Sektor.



Quelle: Eigene Darstellung.

Sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor sind Beamte und Angestellte durch einen Vertrag gezwungen, ihre Arbeit zu leisten. Auf dieser Basis ist die Freiwilligkeit nicht erkennbar. Der Gewinn im öffentlichen Sektor sollte an den Bürger durch staatliche Leistungen zurückgegeben werden, im privaten Sektor sollen die Mitarbeiter am Gewinn beteiligt werden. NPOs müssen ihren Gewinn in der Organisation wieder investieren und zur Zielverfolgung weiter nutzen.

Das Parteiengesetz stellt folgende Anforderungen an eine Partei²⁸:

- Verfassungsrechtlichkeit.
- Mitwirkung der Parteien an der politischen Willensbildung.
- Schriftliche Satzung und politische Programme.
- Verwendung der Mittel nur zur Erfüllung der vom Parteiengesetz verlangten Aufgaben.
- Teilnahme an einer Bundestags- und Landtagswahl mit eigenen Wahlvorschlägen mindestens einmal innerhalb von 6 Jahren.
- Deutsche Mehrheit in der Mitgliedschaft und im Vorstand.
- Sitz und Geschäftsleitung innerhalb des Geltungsbereichs des Parteiengesetzes

²⁸ Ebenda, §1 - § 39

- Klage- und Verklagensrecht.
- Deutliche Unterscheidung von Namen und Kurzbezeichnung, welche im Wahlverfahren benutzt wird.
- Gleichbehandlung von öffentlichen Trägern.
- Feste Organisation (Gliederung, Organe, Mitglieder, Vorstand, Parteitag, Hauptversammlung, Ausschüsse, Schiedsgerichte).
- Mitteilung der Satzung, des Programms, der Funktionen der Vorstandsmitglieder und Landesverbände sowie der Auflösung an den Bundeswahlleiter.
- Schriftliche Beantragung der Festsetzung und Auszahlung staatlicher Mittel beim Präsident des Deutschen Bundestages.
- Rechenschaftsbericht.
- Verwaltung von Spenden.
- Erstellung einer Vermögensbilanz.

Nach den gesetzlichen Vorgaben der ICNPO und des deutschen Parteiengesetzes wird eine neue Definition von politischen Parteien eingeführt. Diese ist der Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement in politischen Parteien, um die gesellschaftlichen Bedürfnisse, und Konflikten, soziokulturelle Wertewandel, gesetzlichen Anforderungen durch qualitative Kriterien zu kontrollieren. Damit ist ein konkreter Beitrag zur Entwicklung der Parteienlandschaft in Deutschland zu erkennen.

2.1.1 Soll Definition von politischen Parteien

Parteien sind Dienstleistungsorganisationen, die freiwillig, transparent, aktiv, internkooperativ und gemeinwohlorientiert arbeiten. Sie richten sich nach gesellschafts- und strategieorientierten Zielvorgaben, die einer politischen Ideologie folgen, deren Umsetzung, die gesellschaftlichen Probleme in Wechselwirkung mit dem Wertewandel und der Umwelt berücksichtigen muss. Ihr Handeln wird von Ethikprinzipien geleitet. Objektivität und Qualität sind sowohl intern als auch in Konkurrenz mit den anderen gleichartigen Organisationen als deutliche Merkmale zu erkennen.

Als Dienstleistungsorganisation benötigen Parteien Indikatoren zur Messung der Zufriedenheit, Akzeptanz, Indifferenz oder Ablehnung gegenüber der Partei. Wettbewerbsanalysen sind ein Teil des Qualitätsmanagements politischer Parteien, sie ermitteln den Standpunkt gegenüber anderen Parteien und politischen Gruppierungen.

Freiwillig bedeutet, dass keine Zwangsmitgliedschaft existiert aber ein hohes Maß an Eigenverantwortung gefordert wird.

Transparenz bedeutet, dass alle Ergebnisse von Aktivitäten in der Partei durch Messindikatoren nachvollziehbar sind.

Aktiv bedeutet, dass die Parteiarbeit nicht nur am Wahlkampf orientiert ist.

Intern kooperativ bedeutet, dass Mitglieder bzw. Mitarbeiter miteinander zusammenarbeiten (ohne „Trittbrettfahren“, Mobbing oder „Plattmachen“).

Gemeinwohlorientiert bedeutet, dass Parteien sich um die Lösung gesellschaftlicher Probleme unter Berücksichtigung des Wohls und der Interessen aller Einwohner und in ihrem Gebiet angemeldeten Personen kümmern.

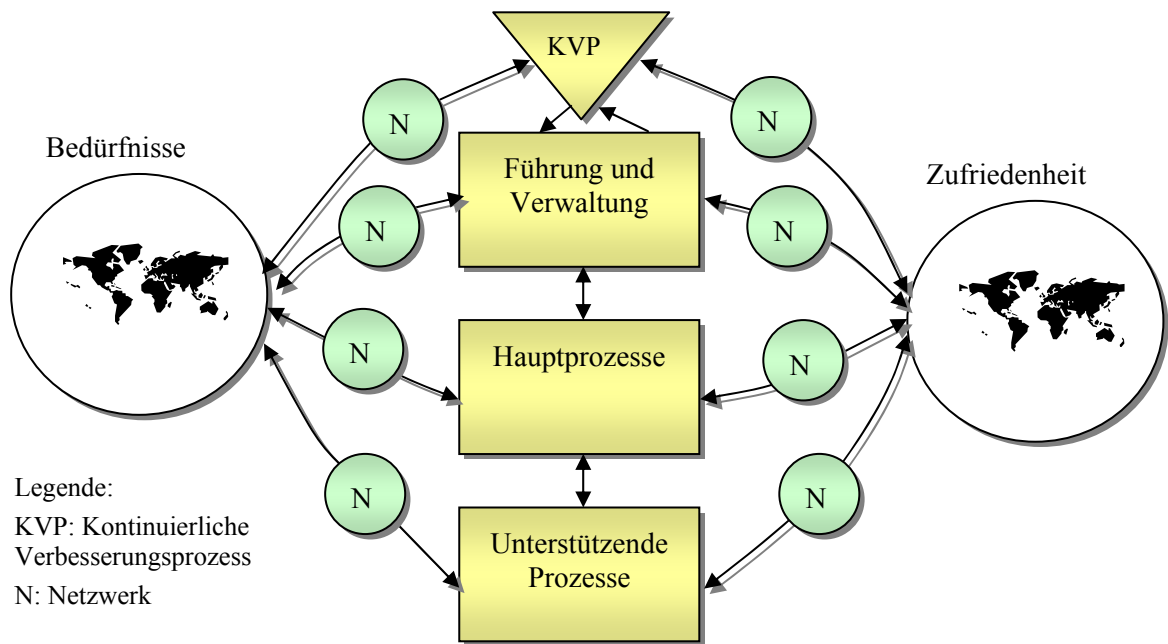
Eine politische Ideologie zu verfolgen bedeutet, dass die Bevölkerung den Unterschied zwischen den philosophisch- politischen Orientierungen im jeweiligen Parteiprofil erkennen kann.

Die Parteien haben Wertewandel und Umwelt zu berücksichtigen und ihre Aktionen bzw. Programme an normativen Verbindlichkeiten und am Nachhaltigkeitsprinzip zu orientieren.

Ethikprinzipien, Objektivität und Qualität zu erkennen, fordert von einer Partei Verhaltenskodex und Maßnahme zur Verhinderung von Korruption.

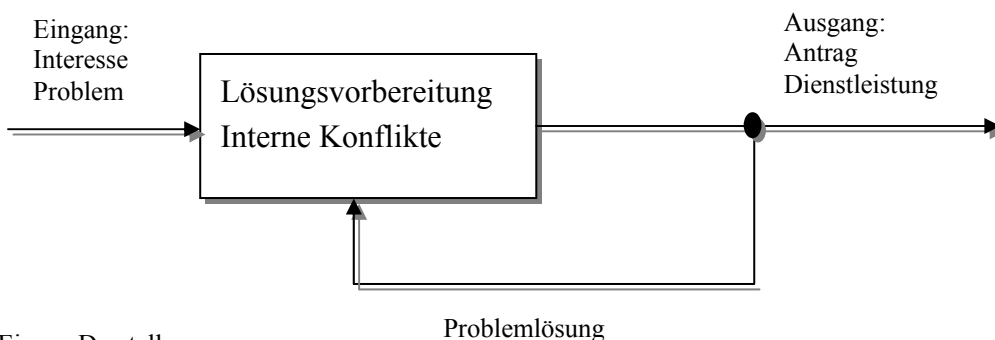
Das Feedbackdiagramm entwickelt sich dann bürgerorientiert sowohl intern als auch extern in politischen Parteien (vgl. Abb. 3, vgl. Abb. 4).

Abb. 3: Grafische Darstellung des Feedbackdiagramms einer politischen Partei.



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Parteiprozess.



Quelle: Eigene Darstellung.

Nach dieser Definition werden Parteien wie Unternehmen geführt, d. h. mit einer Marketingorientierung, eine erfolgs- und qualitätsorientierte Führung und Management (vgl. Anhang 6.2).

Die Parteiführung ist dann verpflichtet, die Zukunfts-, Marketing-, Effektivitäts- und Effizienzorientierung als Entwicklungsleitlinien für die Partei auszuüben. D.h., es müssen Parteireformen durchgeführt werden, welche die Erarbeitung neuer Grundsatzprogramme

bzw. Parteiprofile einbeziehen. Diese Vorgehensweise wird im Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess bezeichnet, was auch auf die Parteien übertragen werden kann, wie die folgenden Kapitel beschreiben.

Qualität in einer politischen Partei ist damit die Gruppe von guten Eigenschaften, womit eine Partei beschrieben und von den anderen ähnlichen Organisationen differenziert wird und eine Gesellschaftsorientierung darstellt. Das Qualitätsmanagement in einer Partei kümmert sich zuerst um die Identifikation und Rangfolge zur Erfüllung von Anforderungen des Parteikunden.

Qualitätsmanagement in einer Partei ist eine systematische Entwicklung, welche sich analog zu Dienstleistungsorganisationen durch die 10 Ks kennzeichnen lässt²⁹:

- | | |
|-----------------------------|--|
| Kundenorientierung | <ul style="list-style-type: none">• Parteiaktivitäten sind nachhaltig an den Kundenanforderungen ausgerichtet.• Kontinuierliche Ermittlung und Analyse der Kundenerwartungen und deren interne und externe Umsetzung in der Parteiarbeit sowie Interaktionen mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren. |
| Konsequenz | <ul style="list-style-type: none">• Ausrichtung der Verhaltensweisen den Mitgliedern.• Führungsebene und Mitglieder haben sich der Notwendigkeit zur Kunden- und Qualitätsorientierung bewusst zu sein.• Schaffung einer „Servicekultur“ in der Partei, die sich auf das Verhalten sowohl den externen als auch den internen Kunden gegenüber zu beziehen hat.• Einheitlicher kundenorientierter Qualitätsbegriff. |
| Konkurrenzabgrenzung | <ul style="list-style-type: none">• Ein entsprechendes gesellschaftliches Parteiarbeitsfeld orientiert sich an den Qualitätsmaßnahmen.• Das geplante Parteiarbeitsfeld bestimmt das Sollimage gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen, stellt somit eine für die Partei verbindliche Qualitätsplattform dar, die eine gleichgerichtete Serviceorientierung nach innen und außen ermöglicht.• Zur Zielerreichung ist die strategische Verankerung des Qualitätsmanagements in der Partei erforderlich. |
| Konsistenz | <ul style="list-style-type: none">• Die verschiedenen Qualitätsmanagementmaßnahmen sind so zu gestalten, dass sie von den Kunden und Mitgliedern widerspruchsfrei bzw. einheitlich wahrgenommen werden.• Irritationen bzw. Beschwerden der Parteikunden aufgrund der |

²⁹ Vgl. Bruhn : 2006, S. 194 ff.

Parteiarbeit werden vermieden.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Kongruenz | <ul style="list-style-type: none">• Das Verhalten der Mitglieder untereinander in den Parteigliederungen, Arbeitsfeldern und Netzwerken entspricht dem Verhalten gegenüber den externen Kunden. |
| Koordination | <ul style="list-style-type: none">• In Hinblick auf die externe Kommunikation ist insbesondere für die Mitglieder im Kundenkontakt das Bewusstsein ihrer Rolle als Kommunikationsträger und Qualitätssignal von erhöhter Wichtigkeit. |
| Komplettheit | <ul style="list-style-type: none">• Es ist notwendig, dass ein ganzheitliches Qualitätskonzept gewählt wird, um die Führungskräfte an der Kundenorientierung aller Parteigliederungen zu beteiligen. |
| Kontinuität | <ul style="list-style-type: none">• Eine kontinuierliche Ausrichtung des Qualitätsmanagements, um ein Qualitätsbewusstsein bei den Mitgliedern zu schaffen. |
| Kosten-Nutzen-Orientierung | <ul style="list-style-type: none">• Wirtschaftlichkeitsaspekte werden in der Entwicklung und Gestaltung des Qualitätsmanagements berücksichtigt. |

Die Qualitätsentwicklung in einer Partei bedeutet:

- Bereitschaft der Führung zur Einführung des Total Quality Managements, Weiterentwicklung und Auseinandersetzung mit Qualitätsprozessen innerhalb der Partei.
- Die Entscheidung wird auf der Führungsebene getroffen, erst dann erfolgt Motivation und Gewinnung der Mitglieder / Freunde für den Qualitätsprozess.
- Beteiligung aller Mitglieder / Freunde sowie Kunden soweit als möglich und sinnvoll.
- Einbeziehung aller Mitglieder/Freunde in den Lernprozess der kontinuierlichen Verbesserung.
- Intensiver Dialog zwischen Führungskräften und Mitgliedern/Freunde über Ziele und Maßnahmen.
- Qualitätssicherung bedeutet Transparenz, d. h., sichtbar machen der eigenen internen und externen Parteiarbeit.
- Eine ständige Analyse der Stärken und Schwächen der Partei sowie die gemeinsame Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen.
- Die Zufriedenheit der Parteikunden / Führungskräfte / Mitglieder / Freunde immer als zentrale Aufgabe im Auge behalten.
- Die optimale Nutzung eigener Ressourcen.

2.2 Aufgaben einer Partei

In der Parteienforschung der sechziger und siebziger Jahre werden 18 verschiedene Funktionen aufgeführt, die zu den Aufgaben und Aktionsformen von Parteien gehören³⁰:

- Eliteauslese, -rekrutierung.
- Willensbildung, Programm- und Zielformulierung.
- Meinungsbildung, Information, Kommunikation.
- Regierungsbildung, -steuerung und -koordination.
- Stimmenwerbung, Wahlbeteiligung und Wahlkampf.
- Interessenartikulation und -repräsentation.
- Gruppenintegration.
- Interessenaggregation.
- Kandidatennominierung und -präsentation.
- Erziehung und politische Sozialisation.
- Massenmobilisierung und -organisation, Partizipation.
- Propaganda, Mobilisierung und Unterstützung.
- Legitimation, Konsensbildung.
- Bindegliedfunktion.
- Interessenmediatisierung und -transformation.
- Regierungskontrolle.
- Systemerhaltung.
- Systemreform und -innovation.

Das deutsche Parteiengesetz fördert folgende Aufgaben³¹:

- Mitwirkung an der politischen Bildung (vgl. § 1 Abs.1).
- Einflussnahme auf die Gestaltung der öffentlichen Meinung (vgl. § 1 Abs. 2).
- Förderung der politischen Beteiligung der Bürger (vgl. § 1 Abs. 2).
- Heranbildung von politischem Führungspersonal (vgl. § 1 Abs. 2).
- Rekrutierung von Kandidaten (vgl. § 1 Abs. 2).
- Einflussnahme auf Parlament und Regierung (vgl. § 1 Abs. 2).
- Eingabe politischer Zielvorstellungen in die staatliche Willensbildung (vgl. § 1 Abs. 2).
- Sorge für die „ständige lebendige Verbindung“ zwischen Volk und Staatsorganen (vgl. § 1 Abs. 2).

Aus der aktuellen Parteienlandschaft werden die Aufgaben von Parteien dargestellt, berücksichtigt sind die Parteien, die bei der 16. deutschen Bundestagswahl im Parlament vertreten sind (vgl. Tab. 5):

³⁰ Vgl. Wiesendahl: 1980, S.188.

³¹ Vgl. Parteiengesetz: 2004, § 1 (2), S. 1.

Tab. 5: Aufgaben der aktuellen Parteienlandschaft

Partei	Aufgabe
SPD	<ul style="list-style-type: none">• Die Teilhabe ihrer Mitglieder an der politischen Willensbildung sichern.• Ihren Mitgliedern den Zugang zu politischen Informationen und Qualifizierungsmaßnahmen eröffnen.
CDU	<ul style="list-style-type: none">• Das öffentliche Leben im Dienst des deutschen Volkes und des deutschen Vaterlandes aus christlicher Verantwortung und nach dem christlichen Sittengesetz auf der Grundlage der persönlichen Freiheit gestalten.
CSU	<ul style="list-style-type: none">• Nach einer staatlichen Ordnung in demokratischer Freiheit und sozialer Verantwortung auf der Grundlage des christlichen Welt- und Menschenbilds zu streben.• Ein modernes Bayern, das deutsche Vaterland und Europa gestalten.
Die Grünen	<ul style="list-style-type: none">• Als gemeinsame politische Kraft, die neuen nationalen demokratischen Reformziele kämpfen und politische Verantwortung übernehmen.• Mehr Demokratie und soziale Gerechtigkeit schaffen, die umfassende Verwirklichung der Menschenrechte, das Engagement für Frieden und Abrüstung, Gleichstellung von Frauen und Männern, Schutz von Minderheiten, Bewahrung der Natur sowie umweltverträgliches Wirtschaften und Zusammenleben fördern.
FDP	<ul style="list-style-type: none">• Freiheit und Verantwortung des Einzelnen stärken.• Toleranz und Weltoffenheit beweisen, die Ordnung der sozialen Marktwirtschaft und den freiheitlichen Rechtsstaat fördern.• Eine überstaatliche Ordnung im Geiste liberaler und demokratischer Lebensauffassung herbeizuführen fördern.
Die Linke	<ul style="list-style-type: none">• Die politische Willensbildung im Sinne des Programms betreiben sowie durch die Teilnahme an Wahlen auf allen politischen Ebenen mitwirken.

Quelle: Statistisches Bundesamt. 2005, S. 188-189; Bundeswahlleiter. 2007-2008; SPD, S. 16; CDU, S 5; CSU, S. 7; Die Grünen, S 5; FDP, S 3; Linke, S. 2.

Im Qualitätsmanagement spielt die Definition von Parteiaufgaben, eine wichtige Rolle denn sie dient als Indikator für die Definition bzw. Identifikation der Nutzer der Parteiarbeit.

Die Solldefinition von Parteien (vgl. Kap. 2.1.1) deutet darauf hin, dass sie ständige neue Beschäftigungsfelder definieren müssen, um gesellschaftliche Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen, welches das Ziel der Parteien sein soll.

2.3 Kunden

2.3.1 Kunden in wirtschaftlichen Unternehmen

Kunden sind die internen oder externen Empfänger von Produkten und/oder Dienstleistungen. Interne Kunden stehen als Mitarbeiter des Unternehmens in direkter Beziehung zu der Herstellung des Produkts bzw. der Erbringung der Dienstleistung. Externe Kunden nehmen das Produkt bzw. die Dienstleistung nach der Herstellung an. Sie entscheiden letztendlich über die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung³².

Eine Kundenorientierung lässt sich durch das Führungsverhalten des Vorgesetzten erkennen³³:

- Die Kundenorientierung wird erlebt.
- Er erkennt kundenorientierte Verhaltensweisen an.
- Kritisiert Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter, die nicht kundenorientiert sind.
- Fördert Kundenorientierung in besonderem Maße.
- Spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für sie persönlich.
- Spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen.
- Arbeitet an der Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse in seinem Verantwortungsbereich.

Diese bestehen in folgenden Maßnahmen³⁴:

- Verankerung von Kundenorientierung in den eigenen Zielen.
- Definition und Umsetzung systematischer Verhaltensweisen, die Kundenorientierung signalisieren.
- Starke Gewichtung von Kundenorientierung in Zielgesprächen mit Mitarbeitern.
- Systematisierung der Anerkennung für besondere Kundenorientierung der Mitarbeiter.
- Regelmäßige Bewertung der eigenen Kundenorientierung.
- Durchführung von Workshops und Coaching - Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung.

Aus diesem Grunde ist es wichtig, das Verhalten des Kunden und die möglichen Barrieren im Dienstleistungsprozess kennenzulernen, um eine „Kundenorientierungskultur“ in Unternehmen weiterzuentwickeln (vgl. Anhang 6.5). Das Ziel der Kundenorientierung ist, Kundenzufriedenheit zu erreichen und dann den Kunden an das Unternehmen zu binden. Die Kundenbindung führt dann zur Weiterempfehlung, Kosteneinsparung, geringe Preissensibilität, Absatzsteigerung, mehr aktivem Feedback, größerer Stabilität der Geschäftsbeziehung, mehr Spielraum für Aktionen und zu großem Vertrauen³⁵.

Die Kundenorientierung ist dann ein wichtiger Erfolgsfaktor in Unternehmen und die erste Stufe einer Dienstleistungskultur. Diese kann in Unternehmen in Anlehnung an den PDCA-Deming-Zyklus (vgl. Anhang 6.6) und an den DMAIC-Zyklus (vgl. Anhang 6.7) definiert und eingeführt werden.

³² Vgl. Meyer: 1998, S. 48-49, 50-51, vgl. Freitag: 2007, S.56.

³³ Vgl. Stock: 2005, S. 645.

³⁴ Ebenda, S. 646.

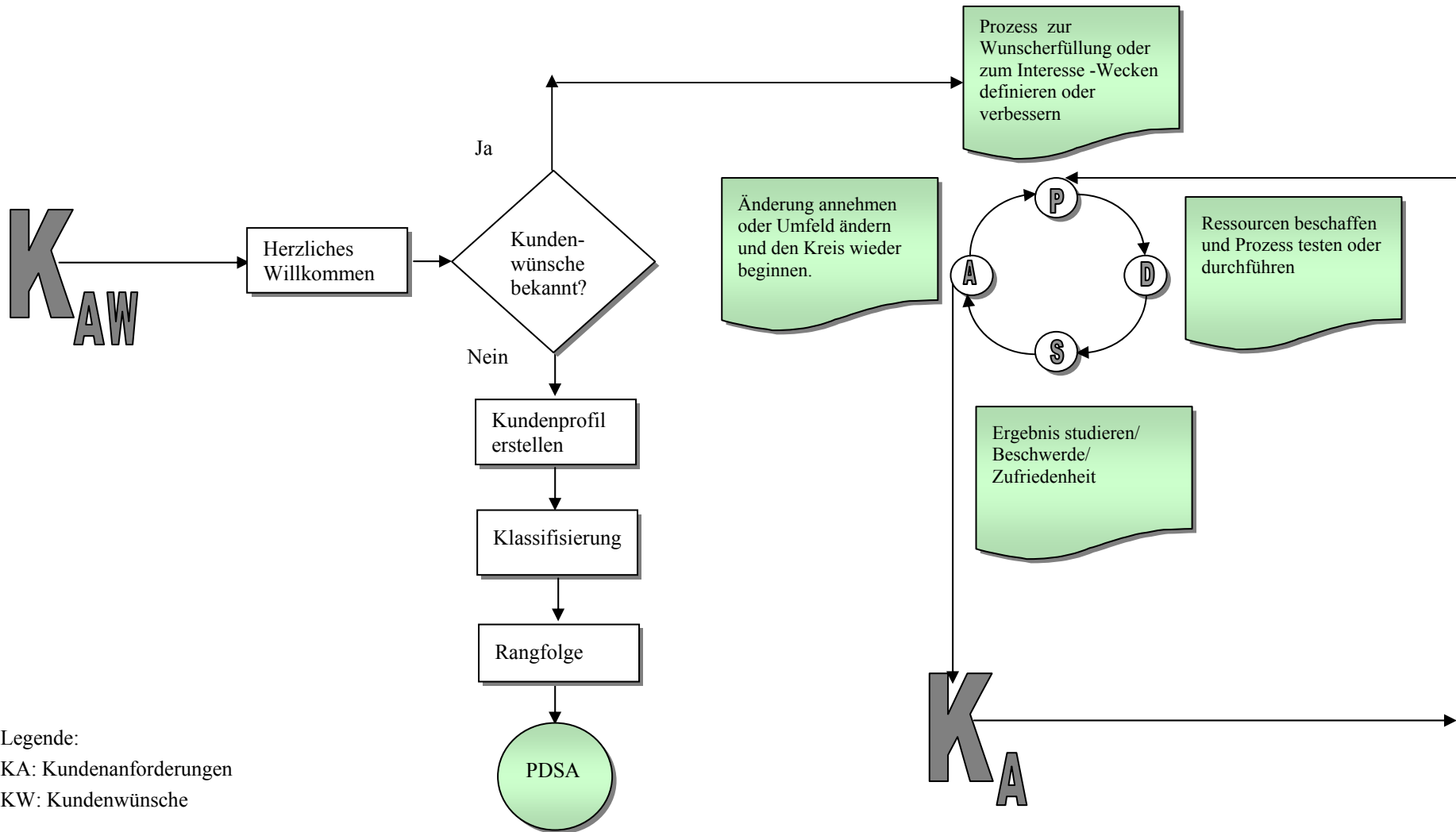
³⁵ Vgl. Gerdes et al. 2005, S.397.

In einer Dienstleistungskultur ist der Kunde herzlich willkommen und werden seine Wünsche bzw. Anforderungen erfasst. Die Eigenschaften des Kunden werden dann in dem Profil beschrieben. Sind alle Informationen dokumentiert, findet eine Einordnung bzw. Klassifizierung statt, die zur Rangfolge der Arbeitsschritte führt. Diese Information ist der Eingang des PDSA - Zyklus. Der PDSA - Zyklus (**Plan-Do-Study-Act**) beschreibt das Lernen einer Organisation durch eine kontinuierliche Verbesserung in ihren Prozessen oder Produkten. In einer Planungsphase wird den Prozess zur Wunscherfüllung oder zum Wecken des Interesses definiert oder verbessert. Daraus werden die Ressourcen beschafft und ein Test durchgeführt, dessen Ergebnisse studiert werden, um Abweichungen zu messen. Diese können sich durch Beschwerde oder Zufriedenheit zeigen. Dann sind notwendige Änderungen im geplanten Prozess vorzunehmen oder das Umfeld wird gewechselt oder geändert, um den Kreis wieder zu beginnen. Das führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung, welche sich in einem Regelkreis widerspiegelt (vgl. Abb. 5).

Im DMAIC - Zyklus (**Define, Measure, Analyze, Improve, Control**) fängt die Dienstleistungskultur mit der Definition der Kundenbedürfnisse an. Diese werden in spezifischen messbaren Prozessen, beschrieben. Dann werden die Fehler ermittelt (vgl. Anhang 6.8), um Vorbeugungsmaßnahmen abzuleiten. Die möglichen Grundursachen werden evaluiert, Lösungsvorschläge und ihr finanzieller Nutzen eingeschätzt. Die Lösungen werden dann getestet und daraus ein Prozessüberwachungssystem bzw. Prozesssteuerungssystem implementiert (vgl. Abb. 6). Der DMAIC - Zyklus ist als Six Sigma bekannt, dessen Philosophie auf der fehlerfreien Lieferung von Produkten bzw. Dienstleistungen durch verschiedene Methoden basiert (vgl. Anhang 6.7).

Es ist nicht vorgeschrieben, welches System das Unternehmen anwenden muss. Wichtig ist es immer, die Kundenanforderungen im Auge zu behalten und nicht beliebig viele Schritte zu definieren, um eine Lösung zu finden. Eine Testphase wird in beiden Methoden durchgeführt, um die geplante Vorgehensweise zu prüfen, deren Ergebnisse dokumentiert werden. Der Kunde wird dann das Ergebnis des Verfahrens durch die gebrachte Leistung erkennen und ihr Feedback bringt dann Verbesserungs- bzw. Entwicklungspotenziale.

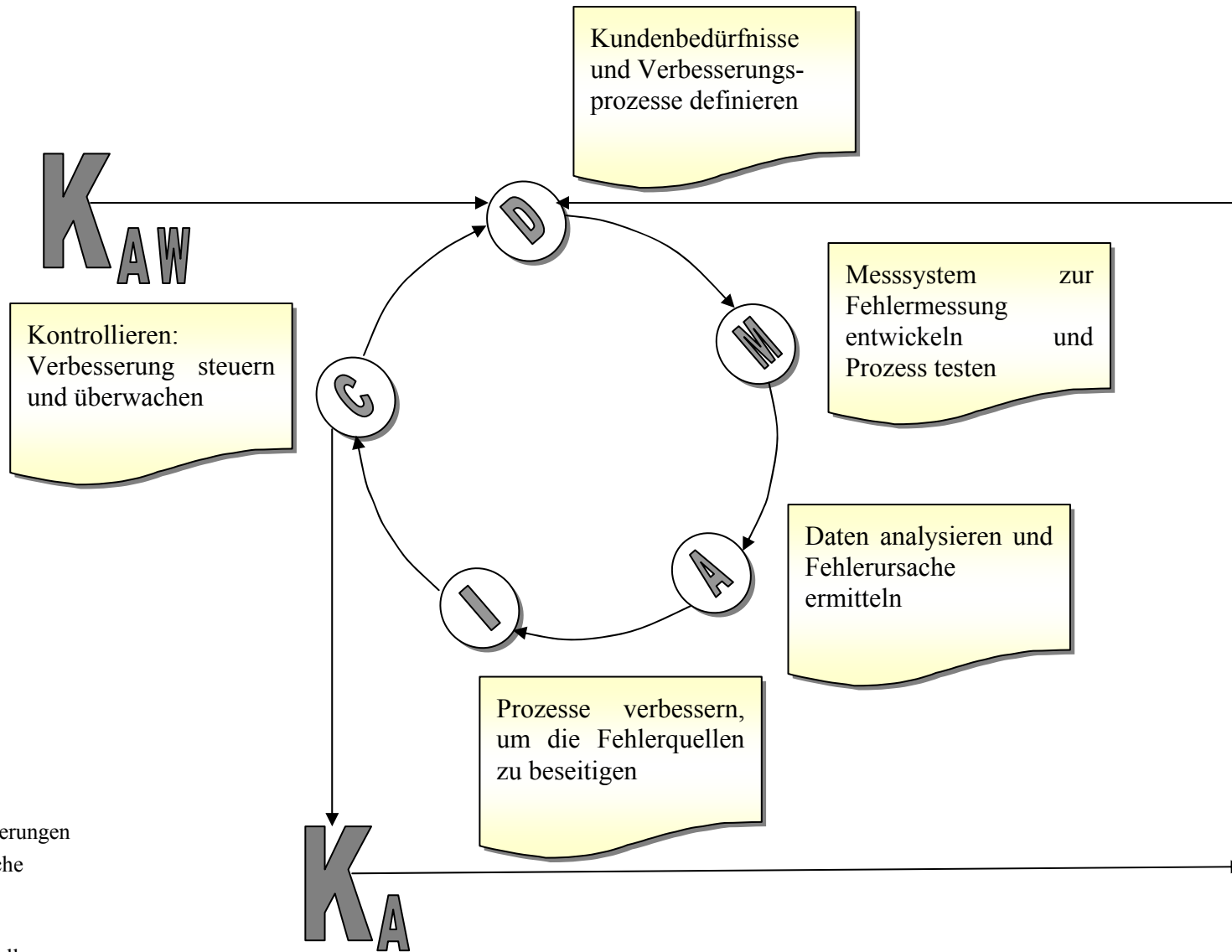
Abb. 5 Dienstleistungskultur durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.



Legende:
KA: Kundenanforderungen
KW: Kundenwünsche

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 6: Einführung und Entwicklung einer Dienstleistungskultur durch DMAIC - Zyklus.



Legende:
KA: Kundenanforderungen
KW: Kundenwünsche

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Customer Relationship Management (CRM) stellt die neue Orientierung von produktorientiertem Marketing dar, das sich auf die Kundenakquisition konzentriert, bis zum ganzheitlichen Marketing, das auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden fokussiert ist. Das CRM ist ein strategischer Prozess, der eine systematische Planung benötigt (vgl. Anhang 6.9, vgl. Anhang 6.10, vgl. Anhang 6.11), um attraktive und loyale Kunden herauszuschaffen. Die Identifikation des Kunden ist notwendig, um diese nach langfristiger Profitabilität einzuteilen. Der erste Schritt ist die Ermittlung der Kundenprofile³⁶:

- Wer ist der Kunde?
- Wie verhält sich der Kunde?
- Welche Bedürfnisse hat er?
- Wie sind seine Serviceansprüche?
- Wie und in welcher Form findet die Kommunikation statt? (Vgl. Anhang 6.12)
- Wie ist seine Treue zum Unternehmen?

Der zweite Schritt ist es, das Kundenverhalten in Beziehung zur Unternehmensrentabilität zu stellen:

- Wie oft macht der Kunde Geschäfte?
- Wie hoch ist sein aktueller Wert, also sein Beitrag zu Gemeinkosten und Gewinnen?
- Was kann der potenzielle Wert aus zukünftigen Geschäften sein?

Dafür ist es wichtig, folgende Kundeneigenschaften zu kennen, um die Beziehung zu den Kunden zu schaffen bzw. zu verbessern³⁷:

- Kunden sind selbstbewusster, besser informiert und in der Lage, über neue Medien wie das Internet verschiedene Angebote zu vergleichen.
- Sie informieren sich gezielt über die Produkte bzw. Dienstleistung, die sie kaufen bzw. annehmen und sie untersuchen genau ihre Vorteile
- Die Kunden gehen analytisch vor. Sie hinterfragen, ob und inwieweit die Produkte ihre persönlichen Ansprüche erfüllen.
- Die Kunden von heute sind fordernder und anspruchsvoller. Sie wollen nicht nur das bestmögliche Produkt zum niedrigen Preis, sondern ebenfalls einen ausgefeilten Service und eine individuelle Beratung.
- Die Kunden wollen nicht mehr nur ein Produkt, sondern noch etwas, was über das Produkt hinausgeht. Sie verlangen einen Added Value (Zusatz- bzw. Mehrwert). Dieser kann in Form einer Zusatzleistung erfolgen oder ideeller Art sein (Imageaufwertung des Kunden durch beispielweise den Erhalt einer Prestige Card).
- Die Kunden von heute wollen mehr, sind aber auch bereit, mehr zu geben. Um die beste Einkaufsentscheidung treffen zu können, sind sie offen dafür, den Unternehmen Auskunft über sich zu geben. Sie sehen nicht mehr sich auf der einen und das Unternehmen auf der anderen Seite, sondern erkennen die Vorteile einer Kooperation.

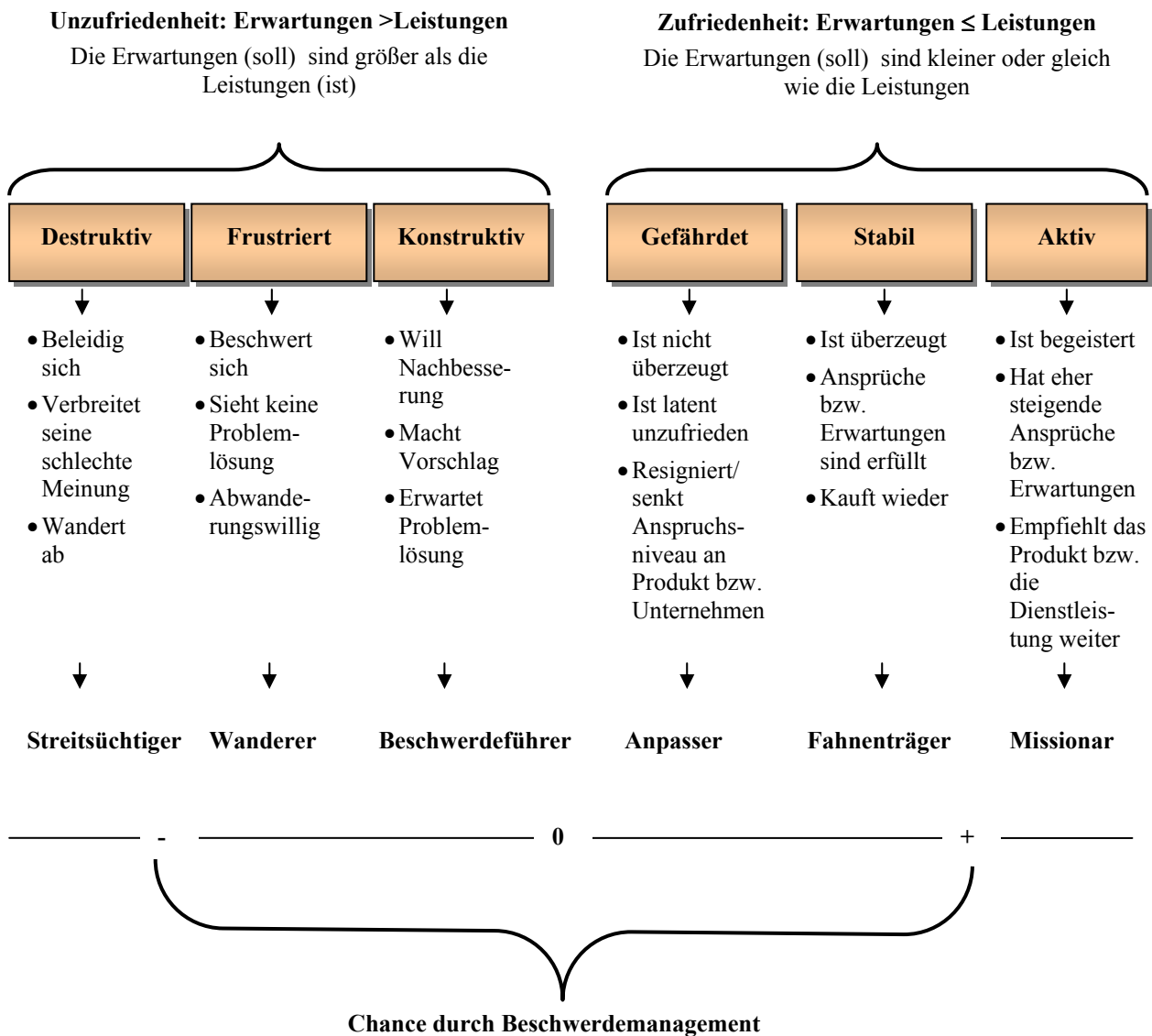
Das Customer-Relationship-Management wird in der Unternehmensführung benutzt, um Kundennähe, Kundenintegration, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundentreue zu erzielen. Kundennähe ist der Grad der Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen. Kundenintegration ist die Einbindung von Kunden in Prozesse des Anbieterunternehmens.

³⁶ Rapp: 2005, S. 61 ff.

³⁷ Ebenda, S. 58-59.

Kundenzufriedenheit ist der Grad der befriedigten bzw. erfüllten Ansprüche oder Erwartungen eines Kunden durch ein erbrachtes Produkt oder eine erbrachte Leistung. Die Kundenbindung umfasst Kundennähe, -integration und -zufriedenheit, um die zukünftigen Beziehungen mit den Kunden zu etablieren. Kundentreue bezeichnet die Beziehung des Kunden als Stammkunde des Unternehmens, er kauft die Produkte wieder bzw. nimmt die Leistungen wieder in Anspruch. Überzeugte Kunden kaufen ohne zu zögern das gewünschte Produkt, warten auf neue Entwicklungen und sind bereit, neue Produkte zu akzeptieren bzw. zu kaufen. Ein zufriedener Kunde wird wiederkommen und das Unternehmen weiter empfehlen, wenn ein entsprechendes Vertrauensverhältnis aufgebaut ist. Loyale Kunden dienen als Multiplikator, wenn es um die Weiterempfehlung geht³⁸ (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Verhalten des Kunden durch Zufriedenheit und Unzufriedenheit.

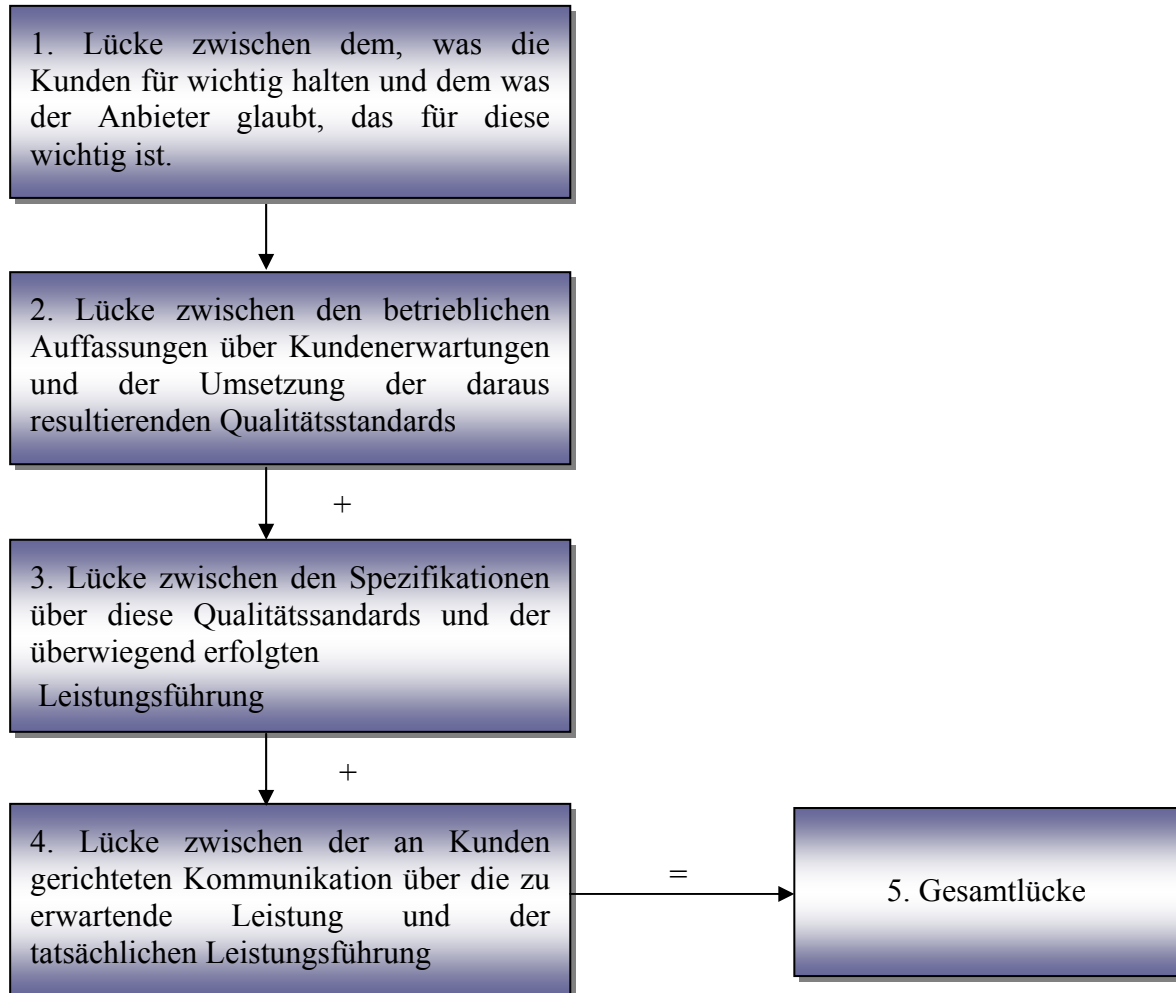


Quelle: Töpfer et al. 1999, S. 72.

³⁸ Vgl. Schumacher et al. : 2004, S. 19, vgl. Homburg et al. : 2001, S. 20, vgl. DIN EN ISO 9000:2000, Qualitätsmanagement-Begriffe, vgl. Bruhn: 2000, S.8, Vgl. Blasing: 1997, S. 9-10, Vgl. Meister et al.: 1998, S.11-12, Vgl. Zimmermann: 2002, S. 314-315.

Für Unternehmen ist es dann ein bedeutendes Ziel, „Missionare“ zu erzeugen, damit sie das Produkt bzw. die Dienstleistung weiterempfehlen. So wird z. B. das Zufriedenheitsmanagement angewendet, um die Ursachen für die Diskrepanzen zwischen der erwarteten Leistung und der wahrgenommenen Leistung zu untersuchen³⁹. Das Gap - Modell stellt z. B. durch die vier Lücke, diese Unterschiede dar (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Zufriedenheitslücke.



Quelle: Pepels. 2005, S. 233.

³⁹ Vgl. Pepels: 2005, S. 229-263.

Die Zufriedenheitsmessung findet in der Regel durch standardisierten Fragebogen statt. Dabei werden fünf Dimensionen durch Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance und Empathy Items gemessen⁴⁰:

**Physisches Umfeld.
Räumlichkeiten,
Einrichtung,
Erscheinungsbild des
Personals (Tangibles)**

- Technische Ausrüstung des Dienstleisters soll dem neuesten Stand entsprechen.
- Geschäftsräume des Dienstleisters sollten ansprechend gestaltet sein.
- Mitarbeiter des Dienstleisters sollten einen sympathischen Eindruck machen.
- Die Gestaltung der Geschäftsräume sollte der Art der Dienstleistung angemessen sein.

**Fähigkeit, Zuverlässigkeit
und genaue
Leistungserstellung
(Reliability)**

- Wenn der Dienstleister termingerechte Auftragsbefreiung verspricht, sollte er diese auch einhalten.
- Kundenprobleme sollten von Mitarbeitern des Dienstleisters ernst genommen, verständnisvoll und beruhigend behandelt werden.
- Der Dienstleister sollte das erste Mal alles richtig und fehlerfrei machen.
- Die Leistung des Dienstleisters sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde.
- Der Dienstleister den Auftrag fehlerfrei ausführen.

**Guter Wille und
Schnelligkeit. Reaktion bei
der Lösung von
Kundenproblemen
(Responsiveness)**

- Der Dienstleister sollte den Kunden genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt wird.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters sollten ihren Kunden prompten Service bieten.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters sollten permanent gewillt sein, ihren Kunden zu helfen.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters sollten nie zu beschäftigt sein, um Kundenwünsche unmittelbar zu erfüllen.

**Wissen, Höflichkeit und die
Vertrauenswürdigkeit der
Mitarbeiter und des
Personals für die
Leistungskompetenz des
Anbieters wichtig
(assurance)**

- Kunden sollten den Mitarbeitern des Dienstleisters vertrauen können.
- Kunden sollten sich während des Kontakts zu den Mitarbeitern des Dienstleisters sicher fühlen können.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters sollten stets höflich sein.
- Die Mitarbeiter des Dienstleisters sollten die Kenntnisse haben, um den Kunden stets auf alle Fragen antworten zu können.

⁴⁰ Vgl. Pepels: 2005, S. 243-245.

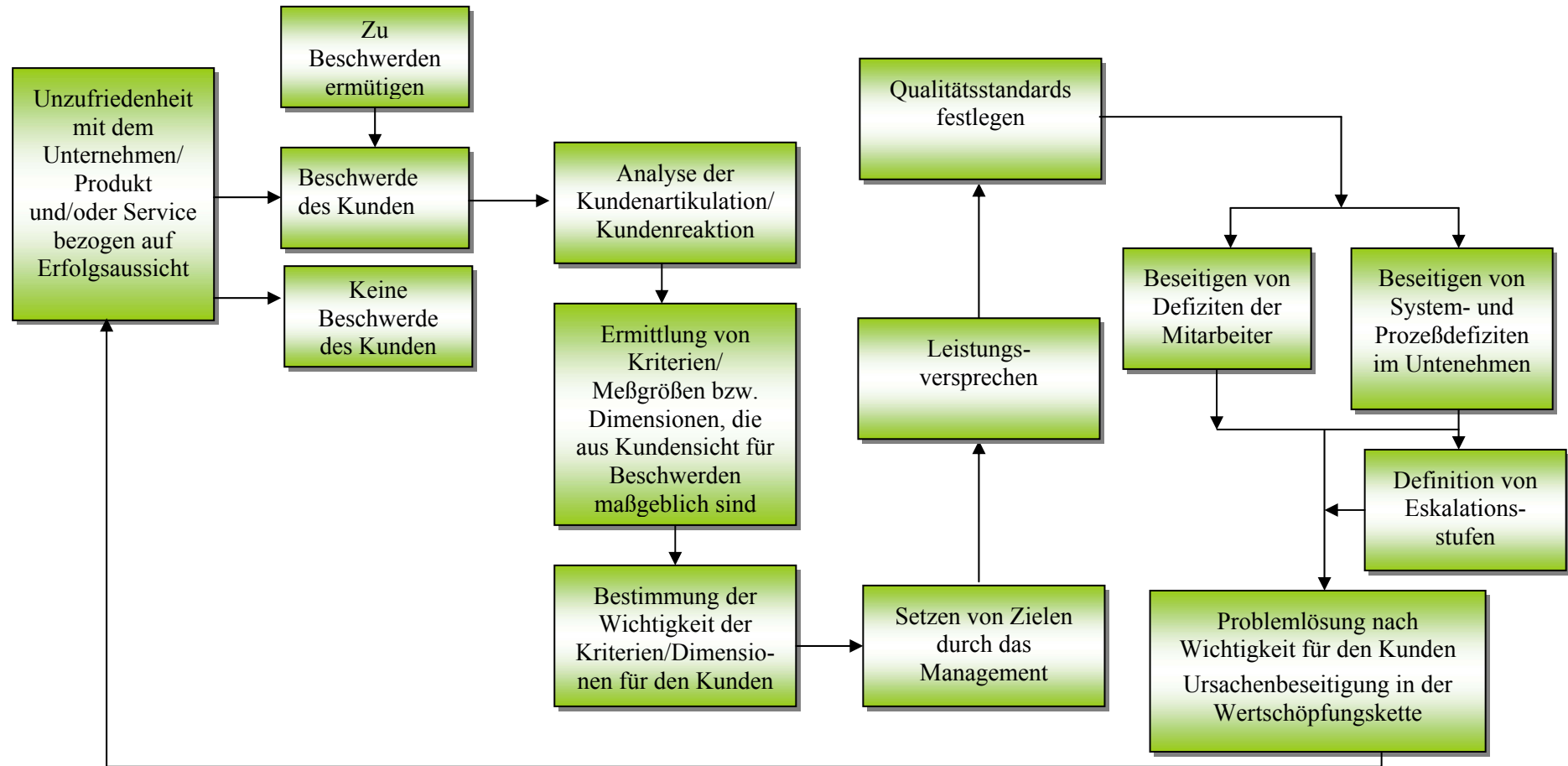
Einfühlungsvermögen des Kundenkontaktpersonals. Bereitschaft, sich individuell um jeden Kunden zu kümmern (Empathy)

- Vom Dienstleister sollte erwartet werden, dass er jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit widmet.
- Man sollte vom Dienstleister erwarten, dass seine Öffnungszeiten für alle Kunden angenehm sind.
- Von den Mitarbeitern des Dienstleisters sollte/kann erwartet werden, dass sie sich persönlich um die Kunden kümmern.
- Vom Dienstleister sollte/kann erwartet werden, dass er nur das Interesse seiner Kunden im Auge hat.
- Von den Mitarbeitern des Dienstleisters sollte/kann erwartet werden, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen.

Um die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, wird das Beschwerdemanagement angewendet, denn Beschwerden sind Indikatoren für gestörte Kundenbeziehungen. Damit wird der Weg von Konflikt zu Vertrauen durch einen tieferen Einblick in die Bedürfnisse und Erwartungen des einzelnen Kunden eingeschlagen. Das Beschwerdemanagement wird dann als Qualitätsverbesserungsmaßnahme zur Steuerung der Kundenbeziehung angewendet⁴¹ (vgl. Abb. 9).

⁴¹ Vgl. Rapp. 2005, S. 158-159.

Abb. 9: Modell zur Analyse, Bewertung und Steuerung von Beschwerden.



Quelle: Bruhn: 1999, S. 471.

Beschwerdezufriedenheit ist die Zufriedenheit des Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde. Die Erreichung der Kundenzufriedenheit ist ein notwendiger Schritt, um eine emotionale Bindung aufzubauen.

Eine erfolgreiche Kundenbindung zeigt sich dann im Kundenzuwachs, der Steigerung der Beschwerdezufriedenheit, der Einhaltung des Servicelevels und der Reduktion der Folgebeschwerden. Diese Bindung lässt sich empirisch beim Kunden durch Faktoren identifizieren wie das globale Image und die Globalzufriedenheit. Ersteres wird durch persönliche Eigenschaften wie Erfolg, Seriosität, Sympathie, Innovativität, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Fairness bewertet. Die Globalzufriedenheit wird durch Produkt-Dienstleistungsqualität, Kundenorientierung, Marketing-Kommunikation und günstige Preise bewertet⁴².

Zur Messung der Kundenbindung sind verschieden quantitative Messgrößen definiert, womit die Steuerung und Verbesserung durch den Kundenbindungsquotienten (KBQ), die Netto-Kundenveränderungsrate (NKVR), Kundenabwanderungsrate (KAR), Brutto-Kundenzuwachsrate (BKZR) und Neukundenrate (NKR) bestimmt wird⁴³.

$$\text{Kundenbindungsquotient (KBQ)} = \frac{\text{Kundenzahl von Anfang bis Ende des Jahres}}{\text{Kundenzahl an Anfang des Jahres}} \times 100$$

$$\text{Netto-Kundenveränderungsrate (NKVR)} = \frac{\text{Gesamtkunden am Ende des Jahres} - \text{Kundenzahl am Anfang des Jahres}}{\text{Kundenzahl am Anfang des Jahres}} \times 100$$

$$\text{Kundenabwanderungsrate (KAR)} = \frac{\text{Kundenzahl am Ende des Jahres} - \text{Kundenzahl am Anfang des Jahres}}{\text{Kundenzahl am Anfang des Jahres}} \times 100$$

$$\text{Brutto-Kundenzuwachsrate (BKZR)} = \frac{\text{Gesamtkunden am Ende des Jahres} - \text{Kundenzahl am Ende des Jahres}}{\text{Kundenzahl am Anfang des Jahres}} \times 100$$

$$\text{Neukundenrate} = \frac{\text{Gesamtkunden am Ende des Jahres} - \text{Kundenzahl am Ende des Jahres}}{\text{Gesamtkunden am Ende des Jahres}} \times 100$$

⁴² Vgl. Becker et al.: 2006, S. 22-25; vgl. Barth: 2004, S.19-21.

⁴³ Vgl. Töpfer: 1999, S. 341-342.

2.3.2 Kunden in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist durch zwei Merkmale gekennzeichnet, die Gemeinwohlorientierung und den Monopolcharakter. Gemeinwohlorientierung bedeutet für eine Behörde des öffentlichen Dienstes, das Wohl und die Interessen aller Bürger und aller Unternehmen in einer Stadt oder einem Landkreis zu berücksichtigen. Als Monopolisten können sie durch Regulierung bzw. Gesetze die Bürger zwingen, Leistungen anzunehmen, die sie eigentlich nicht wollen und Wünsche ablehnen, die sie nicht für sinnvoll halten. Diese bürokratische Einstellung wandelt sich im Laufe der Zeit zur dienstleistungsorientierten Kundenorientierung (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung

Bürokratische Behörde	Dienstleistungsorientierte Behörde
Der Kunde ist Empfänger einer Leistung, der darüber froh sein kann, dass er sie erhält	Der Kunde ist Konsument einer Leistung, für die er oder die Gesellschaft in der Regel bezahlt hat. Seine Erwartungen gehen in das Produkt mit ein
Der Kunde ist Untertan und hat sich demgemäß zu verhalten	Der Kunde nimmt gegenüber dem Leistungsempfänger eine qualitative gleiche Position ein
Die Leistungsersteller bestimmen Qualität und Wartezeit des Produkts	Der Kunde entscheidet über Umfang und Qualität der erstellten Leistung
Die internen Prozesse sind für den Kunden nicht zugänglich	Prozesse und Strukturen sind für den Kunden transparent
Der Kunde wird nicht umfassend über Rechte und Pflichten, Leistungen und Ansprüche informiert	Die Kunden sind informiert über ihre Rechte und Pflichten sowie über Ansprüche und Leistungen. Gesetzveränderungen werden über zahlreiche Informationskanäle kommuniziert

Quelle: Zielinski. 2003, S. 110-111.

Auf dieser Basis ist der Kunde in der öffentlichen Verwaltung der Abnehmer seiner individuellen Leistung. Den Bürger als Kunden zu verstehen heißt, jeden Bürger in seiner Individualität und nicht im Kollektiv zu betrachten. D. h., die individuellen Wünsche der Bürger werden ermittelt und in die Leistungserbringung umgesetzt. Hier spielt in der Weiterentwicklung der Verwaltung, analog der in wirtschaftlichen Unternehmen, eine Kunden- und Mitarbeiterorientierung als wichtiges Steuerungsinstrument eine große Rolle. Das bedeutet für einige Mitarbeiter, sich bestmöglich in die Lage des Kunden zu versetzen, für andere, ihren Kunden die (unveränderliche) Situation bestmöglich zu erklären⁴⁴. In Systemen, in denen die Bürger Wahlfreiheit besitzen, wird das Verhalten dem eines Profit-Unternehmens entsprechen sein (vgl. Abb. 7).

⁴⁴ Vgl. Schedler et al.: 2003, S. 61.

Eine Kundenorientierung in der Verwaltung lässt sich in zwei Elemente zerlegt, Kundeneinbezug und Ermessensauslegung⁴⁵:

Kundeneinbezug

- Inwiefern beeinflusst der Kunde und die Kundin die Entscheidung der Verwaltung? Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung.

Ermessensauslegung

- Inwiefern berücksichtigt die Verwaltung in ihrem selbstständigen Ermessensspielraum die Interessen der Kunden im Vergleich zu einer bürokratisch-verfahrensorientierten Gleichbehandlung.

In der Praxis kann eine Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung durch die Messung der Zufriedenheit der Bevölkerung gegenüber einer Behörde festgestellt werden. In der Beurteilung der Zufriedenheit der Bevölkerung im direkten Kontakt mit den Beamten werden folgende Aspekte bewertet⁴⁶:

- Respektvolle und korrekte Behandlung des Kunden.
- Verständnis für die Situation des Kunden.
- Äußeres Erscheinungsbild des Beamten.
- Fachliches und kompetentes Handeln des Beamten.
- Hilfsbereitschaft.

Durch eine Kundenbefragung von 1.000 Teilnehmern (davon 24% im Alter von 60 und mehr Jahren, 24% im Alter von 40-49 Jahren, 21% im Alter von 30-39 Jahren, 16% im Alter von 16-29 Jahren, 16% im Alter von 50-59 Jahren) erzielt eine Behörde eine durchschnittliche Bewertung 1,81 auf einer Bewertungsskala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend). Für die Bürger ist es wichtig, von den Beamten höflich, korrekt und kompetent behandelt zu werden, dabei spielt die Hilfsbereitschaft eine große Rolle. Alter und Geschlecht hatten dabei keinen großen Einfluss auf die Bewertung, z. B. Frauen gaben die Note 1,9 und Männer 1,8; die jüngste Altersgruppe (16–29 J.) gab die Note 1,9 und die Gruppe über 60 Jahre bewertete den Kontakt mit den Beamten mit der Note 1,8. Das ist ein Beispiel, welches als Muster zur Verbesserung der öffentlichen Verwaltung dienen kann.

⁴⁵S. 27, 32- 33, vgl. Zieliski: 2003, S. 57, vgl. Schädler et al.: 2003, S. 61, 259.

⁴⁶ Vgl. Polizei Hamburg: 2007, S. 6-7.

2.3.3 Kunden einer Partei

Parteien benötigen als Bindeglied zwischen Staat und Markt eine klare Orientierung ihrer Leistungsempfänger (vgl. Kap. 2.1.1). Kunden in einer politischen Partei sind alle Personen, Gruppen, Institutionen usw., welche die Ergebnisse der Parteiarbeit direkt oder indirekt empfangen. Interne Parteikunden sind die Kunden, welche sich mit der Ausarbeitung der Parteiaufgaben (Prozesskunden) beschäftigen. Externen Kunden der Partei werden ihre Wünsche und Anforderungen durch die Parteiarbeit erfüllt (Endkunden). Eigentlich sind Parteikunden alle integrierten und nicht integrierten Bestandteile der Gemeinschaft, denn die Parteiarbeit dreht sich um die Lösung von gesellschaftlichen Problemen. Parteikunden bestimmen durch ihr Feedback, ihre Wählerstimme oder ihr Engagement die Zielrichtung mit. Eine Kundenorientierung in politischen Parteien kann zur Weiterentwicklung der Partei führen. Genauso wie in Profitorganisationen wird ein zufriedener Kunde die Partei weiter empfehlen und/oder sich für die Partei engagieren und sie wählen. Ein unzufriedener Kunde wird die Partei nicht wieder wählen und im schlimmsten Fall sich gegen die Partei engagieren (vgl. Abb. 7).

Aufgrund der Definition von Partei (vgl. 2.1.1) sind diese herausgefordert, ihre Philosophie und programmatische Ausrichtung, ihre neuen externen und internen Kunden zu definieren und ihre Wünsche zu berücksichtigen. Folgende Fragen, analog derer in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, können zur Vorbereitung einer kundenorientierten Parteiarbeit hilfreich sein, um die Kunden in einer Partei zu definieren:

- Was wollen wir tun?
- Wer sind die Parteikunden? An wen richtet sich die Parteiarbeit?
- Welche Informationen hat die Partei von ihren Kunden?
- Was erwartet der Kunde als selbstverständlich? Was wird von ihm vorausgesetzt?
- Was will und was braucht der Kunde?
- Was kann und darf der Kunde?
- Was bietet der Kunde?
- Welche interne Dienstleistung kann und muss die Partei anbieten?
- Welche interne Dienstleistung braucht die Partei von anderen sozialen Organisationen und anderen Parteien für das eigene Arbeitsfeld?

Wie in wirtschaftlichen Unternehmen lassen sich Messindikatoren wie Kundentreue, Kundenakquisition und Kundenrentabilität in einer Partei definieren:

- | | |
|---------------------------|--|
| Kundentreue | <ul style="list-style-type: none">• Existierenden Kunden zu treuen Kunden machen, d.h. die Bevölkerung oder Bevölkerungsgruppe für die Parteiaktionen zu interessieren und anzulocken, damit sie die Parteiaktivitäten in Anspruch nehmen und die Partei wählen. |
| Kundenakquisition | <ul style="list-style-type: none">• Den Kundenkreis im Wahlgebiet erweitern. |
| Kundenrentabilität | <ul style="list-style-type: none">• Der Gewinn eines Parteikunden durch seine Stimme, Wünsche und/oder Anforderungen. |
| Gewinn | <ul style="list-style-type: none">• Wählerstimme, Besuch einer Veranstaltung, Parteidienstleistungen in Anspruch nehmen, Weiterempfehlungen. |

2.4 Stakeholder

2.4.1 Stakeholder in der Wirtschaft

Stakeholder sind alle Personen, die Interesse und Einfluss an einem Unternehmen, dessen Aktivitäten und Ergebnissen haben. Die aktive Einbindung der Stakeholder in Projekte und Partnerschaften fördert die Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Nutzung praktischer Erfahrung, Konsensbildung, Innovationsförderung, Transparenz der sozialen Verantwortung sowie Unterstützung von Managementinstrumenten trägt zum Unternehmenserfolg bei. Aus diesem Grund nehmen Stakeholder direkten oder indirekten Einfluss auf Entscheidungen im gesamten Unternehmen. Die Integration von Erwartungen und Wünschen des Stakeholders in die Unternehmensziele ist ein Wettbewerbsvorteil⁴⁷.

Die internen und externen Stakeholder im Unternehmen können einfach durch einen Fragenkatalog ermittelt werden⁴⁸:

- Gibt es Gruppierungen, von denen Aktionen im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik bzw. -strategie ausgehen (z. B. Streiks)?
- Welche Gruppierungen spielen eine formelle oder informelle Rolle bei der Formulierung der Unternehmenspolitik bzw. -strategie (z. B. Vorstand)?
- Wer verschafft sich - bezogen auf das Unternehmen und seine Geschäfte - lautstarkes Gehör (z. B. Bürgerinitiativen)?
- Lassen sich Anspruchsgruppen aufgrund demografischer Kriterien benennen (z. B. Alter, Geschlecht, Rasse, Beruf, Religion)?
- Gibt es Organisationen, zu denen enge Beziehungen unterhalten werden, welche das Unternehmen beeinflussen könnten (z. B. Verbände)?
- Wer besitzt, nach Meinung von Experten, relevante Interessen bezüglich des Unternehmens und seiner Geschäfte (z. B. Kartellbehörde)?

Das Management der Stakeholder hat ein besonderes Interesse daran, die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern zu vertiefen und folgt dabei unterschiedlichen Gesichtspunkten, welche normativ-ethisch und kooperativ sein können⁴⁹. Mit einem kontinuierlichen Rückkopplungsverfahren versucht das Unternehmen, ein Gleichgewicht zwischen Defiziten in den Ansprüchen und dem Beitrag bzw. der Leistung seiner Stakeholder zu halten (vgl. Tab. 7).

⁴⁷Vgl. EFQM: 2003, S. 9, 32, vgl. EU: 2002, S. 19, vgl. BASF : 2004, S.72, vgl. Schmidt et al. 2003, S. 17, vgl. Kaplan/Norton : 2001, S. 93-95.

⁴⁸ Vgl. Müller-Stewens et al.: 2003, S. 28.

⁴⁹ Kumar: 1999, S. 27-52.

Tab. 7: Beispielhafte Übersicht wesentlicher interner Stakeholder eines Unternehmens

Stakeholder	Beispielhafte Ansprüche	Beispielhafte Leistungsbeiträge
Kapitalgeber/Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> • Dividenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapital
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Einkommen/Beteiligung • Kontrolle/Macht • Sicherheit der Stelle • Status 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskraft • Leitung
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Leistungsgerechte Bezahlung • Produktive Arbeitsatmosphäre • Identität • Karriere • Status • Selbstverwirklichung • Sinn 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskraft • Entwicklung • Fähigkeiten • Werbung • Mobilisierung der Öffentlichkeit
Verwaltung/Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen • Delegation von Aufgaben • Information • Kompetenz/Leistung • Kontrolle/Macht • Loyalität • Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination • Organisation

Quelle: Müller-Stewens. 2003, S.33, Speckbacher. 2003, S. 6, Pepels. 2005, S.191-192.

Tab. 8: Beispielhafte Übersicht wesentlicher externer Stakeholder eines Unternehmens

Stakeholder	Beispielhafte Ansprüche	Beispielhafte Leistungsbeiträge
Banken Fremdkapitalgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Bonität • Kalkulierbares Risiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Fremdkapital • Vertrauen • Darlehen
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenentlastung • Einhaltung von Rechtsvorschriften • Steuern/Gebühren • Umweltschutz • Wohlstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung
Gewerkschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzsicherheit • Identität • Karriere • Status 	<ul style="list-style-type: none"> • Einflussnahme auf den Geschäftsprozess, organisierte Mitsprache

Stakeholder	Beispielhafte Ansprüche	Beispielhafte Leistungsbeiträge
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt bzw. Dienstleistungsqualität • Image • Liefersicherheit • Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Ideen durch Zufriedenheit oder Beschwerde • Geld
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Abnahmesicherheit • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlervermeidung Versorgung
Lokales Umfeld - Gemeinde	<ul style="list-style-type: none"> • Lokales Engagement • Sponsoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitnehmer • Rücksicht auf Umwelt und Infrastruktur • Genehmigungen • Einflussnahme auf Behörden
Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Vorzeigbare Erfolge • Interessante Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung • Informationsverbreitung
NGOs Politische Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> • Einflussnahme auf Entscheidungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvertretung • Lösung von Problemen
Staat	<ul style="list-style-type: none"> • Steuern/Gebühren • Aufgabentlastung • Umweltschutz • Einhaltung von Rechtsvorschriften und Werten • Wohlstand der Privatwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Entwicklung • Infrastruktur • Mitarbeiter • Regulierungen • Sanktionen • Verbote • Genehmigungen
Strategische Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Kostensenkung durch Synergieeffekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Geteiltes Risiko • Vertrauen • Win-Win-Relationship • Netzwerk

Quelle: Müller-Stewens. 2003, S.33, Speckbacher. 2003, S. 6, Pepels. 2005, S.191-192.

Der Umgang mit den Stakeholdern hängt vom Unternehmen ab. Der Umgang mit internen Stakeholdern wie Mitarbeitern ist durch das Führungsverhalten zu erkennen, wenn ein Vorgesetzter gegenseitiges Vertrauen, persönliches Wohlbefinden, ein positives Arbeitsklima bei seinen Mitarbeitern fördert⁵⁰. Hier spielt auch eine wichtige Rolle die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Sie lässt sich z. B. durch die Mitbestimmung bei Entscheidungen, Leistungsanerkennung, Zugriff auf notwendige Informationen, aktive Ermutigung zu Kreativität und Initiative, Unterstützung durch die Personalabteilungen, Zufriedenheit mit dem Unternehmen erkennen⁵¹.

⁵⁰ Vgl. Stock. 2005: S. 642.

⁵¹ Vgl. Kaplan/Norton: 1997, S. 124.

2.4.2 Stakeholder in der öffentlichen Verwaltung

In der öffentlichen Verwaltung sind Stakeholder Kooperationspartner, welche die Strukturen des öffentlichen Sektors mit dem Know-how der Wirtschaft zum gegenseitigen Nutzen verbinden. Das E-Government stellt z. B. die strategische Nutzung von Kommunikationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung als Modernisierungsstrategie dar. Es wird z. B. ein kommunaler Internetmarktplatz mit öffentlichen und kommerziellen Inhalten angeboten. Vertreter aus der Wissenschaft, Verbänden, Unternehmen, Umlandgemeinden, aus Kultur und Medien, Tourismus werden integriert, um durch Teilprivatisierung und Personalentwicklung den öffentlichen Behörden Einsparpotenzial zu bringen. Das E-Government wird durch die sogenannte Public Private Partnership -PPP- in verschiedenen Vertragsformen angeboten⁵²:

Gesellschaftsvertragliche Formen (befristet / unbefristet; öffentliche Mehrheit / Minderheit)

- Offene private / öffentliche / öffentlich-private Beteiligung an einem bestehenden öffentlichen / privaten / öffentlich-privaten Unternehmen.
- Offene Gründung eines neuen Unternehmens (spezielle Projektgesellschaft).
- Stille private Beteiligung an einem bestehenden (halb-) öffentlichen Unternehmen.
- Stille private Beteiligung an einem neuen (halb-) öffentlichen Unternehmen.

Kooperations- und finanzvertragliche Formen (befristet / unbefristet)

- Betreibervertrag: regelt die verwaltungsexterne Erstellung und / oder den externen Betrieb von Infrastruktureinrichtungen.
- Contractingvertrag: Outsourcing (ohne Gebührenübertragung), öffentliche Direktfinanzierung oder mit Gebührenübertragung an den / die Privaten.
- Konzessionsvertrag: private Übernahme öffentlicher Versorgungseinrichtungen, Leasingvertrag (lease, sale and lease back).
- Anleihen (capital market financing).
- Bürgschaften / Projektfinanzierungen: eigen- oder kreditfinanzierte Projektrealisierung).
- Konsortialvertrag (zusätzlicher Vertrag innerhalb eines PPP-Konsortiums).

Integration von Bürgerengagement

- Gemeinnütziger und / oder eingetragener Verein / Stiftung.

Informelle Kooperation

- Handschlag-PPP Memorandum of understanding.

Die Wirkung der öffentlichen privaten Partnerschaft lässt sich in der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in verschiedenen Bereichen erkennen⁵³:

⁵² Vgl. Bertelsmann Stiftung: 2003, S.13 ff; Vgl. Proll et al. 2006, S. 195.

⁵³ Vgl. Bertelsmann Stiftung: 2003, S., S. 18-28; Vgl. Verberg et al. 2006, S. 189.

- Top-down Ansätze zur Dezentralisierung kommunaler Verwaltung mit einem landesweit einheitlichen Erscheinungsbild (Corporate Identity).
- Know-how-Transfer in IT-Lösungen, Prozessmanagement und Finanzierungsfragen.
- Nachrichtentechnische Ausstattung für städtische Schulen, Kindereinrichtungen, Einwohnermeldewesen, Kfz-Zulassung, Baugenehmigung.
- Behebung von Steuerdefiziten.
- Motivation der Mitarbeiter durch Innovationspotenzial und Beschäftigungssicherung.

Die Qualität von E-Government-Projekten wird z.Z. durch die Bewertung von Nutzen, Effizienz, Partizipation, Transparenz der Organisation und Change Management festgestellt (vgl. Anhang 6.13).

Eine andere Form von Stakeholdern in der öffentlichen Verwaltung ist in Aktiengesellschaften und Banken zu erkennen. Sie haben den staatlichen Auftrag, das Land und seine kommunalen Körperschaften bei der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben, insbesondere in den Bereichen Struktur-, Wirtschafts-, Sozial- und Wohnraumpolitik zu unterstützen. Dabei führen sie Fördermaßnahmen im Einklang mit den Beihilfevorschriften der Europäischen Gemeinschaft durch. Sie agieren wettbewerbsneutral, orientieren sich am Prinzip der Nachhaltigkeit und sind in verschiedene Tätigkeitsbereiche gegliedert⁵⁴:

- Sicherung und Verbesserung der mittelständischen Struktur der Wirtschaft.
- Finanzierungen für Existenzgründungen und –festigungen.
- Wohnraumförderung.
- Bereitstellung von Risikokapital.
- Bauliche Entwicklung der Städte und Gemeinden.
- Infrastrukturmaßnahmen.
- Maßnahmen in der Land- und Forstwirtschaft und im ländlichen Raum.
- Umweltschutzmaßnahmen.
- Technologie- und Innovationsmaßnahmen.
- Maßnahmen rein sozialer Art.
- Maßnahmen kultureller und wissenschaftlicher Art.

⁵⁴ Innenministerium Nordrhein- Westfalen: 2007, §3 (1), (2).

2.4.3 Stakeholder in NPO

Für gemeinnützige Organisationen sind Stakeholder Personen und Organisationen, die eine aktive Austauschbeziehung mit ihnen halten, ihre Interessen und Forderungen der NPO entgegenbringen. Wie in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen nehmen Stakeholder Einfluss auf die Erreichung der Organisationsziele. Das Management der Stakeholder für NPO und die öffentliche Verwaltung setzt voraus, relevante Stakeholder zu erkennen, dann ihre Interessen zu erfassen und ihre Ansprüche sowie ihren Beitrag zur NPO zu erarbeiten.⁵⁵

Zur Bewertung der Stakeholder in NPO werden folgende Kriterien definiert⁵⁶:

Macht

- **Machtbasis:** Ökonomische und außerökonomische Ressourcen, die zum Aufbau von Machtpotenzialen eingesetzt werden können, auf welche die NPOs angewiesen sind.
- **Machtbereiche:** Abgegrenzte Handlungsfelder, auf die ein Stakeholder in der Lage ist, Einfluss auszuüben. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wertigkeit.
- **Machtstärke:** Intensität der Einflussmöglichkeiten. Wahrscheinlichkeit mit der ein Stakeholder in einer bestimmten Situation tatsächlich andere Stakeholder auch gegen ihren Willen zu bestimmten Handlungen veranlassen kann. Sie ist von den zur Verfügung stehenden Machtbasen abhängig.
- **Machtausdehnung:** Anzahl von Personen, die von einem Stakeholder beeinflusst sind und die Bedeutung dieser Personen im betrachteten Machtbereich.

Legitimität

- **Regulative Legitimität:** Einhaltung von gesetzlichen und gesetzesähnlichen Bestimmungen.
- **Normative Legitimität:** Basierend auf Werten und Normen, die Stakeholder internalisiert haben oder die durch sozialen Druck zur Geltung gebracht werden.
- **Kognitive Legitimität:** Orientierung an bestimmten Handlungsrollen im Einklang mit stetiger Einflussnahmen auf NPOs.

Dringlichkeit

- **Dringlichkeit** beschreibt, wie unmittelbar sich das Management einer NPO mit den Ansprüchen von Stakeholdern auseinandersetzen muss. Hohe Dringlichkeit ist dann gegeben, wenn es sich aus Sicht eines Stakeholders um zeitkritische Angelegenheiten von hoher Bedeutung handelt.

⁵⁵ Vgl. Schwarz et al.: 2005, S. 49 ff, vgl. Theuvsen: 2001, S. 3.

⁵⁶ Vgl. Theuvsen: 2001, S. 7 ff.

2.4.4 Stakeholder einer Partei

Stakeholder sind alle Individuen, Gruppen und Organisationen, welche durch ihr Handeln und Verhalten das Überleben einer Partei aktiv beeinflussen. An der Frage „welche internen und externen Ansprüche hat die Partei und welche Leistungen kommen ihrer Arbeit zugute?“ lassen sich interne und externe Stakeholder erkennen, deren Ansprüche und Leistungen gegenüber die Partei von ihren Bedürfnissen und Wünsche abhängig sind (vgl. Tab. 9). Durch die Verweigerung von Leistungen können sich negative Konsequenzen bzw. Risiken aus der Partei auswirken.

Tab. 9: Interne Stakeholder politischer Parteien

Stakeholder	Beispielhafte Ansprüche	Beispielhafte Leistungen
Passive Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Spendenquittung • Interessenvermittlung • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Zahlungen
Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Meinungsvertretung und -durchsetzung • Eigene Interessenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionen • Arbeit • Ideen • Wählerstimme • Mitgliedschaftsgewinnung • Finanzielle Mittel
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Arbeitsplatz mit adäquater Bezahlung und sinnvoller Beschäftigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Ideen • Wählerstimme • Mitgliedschaftsgewinnung
Arbeitsgruppen Ausschüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung relevanter Themen und Beachtung • Implementierung des Lösungsvorschlags 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierte Vorschlagsbearbeitung
Bundesgeschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvorgaben werden verfolgt und aktives Feedback gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung- und Management • Partnerschaften
Landesgeschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvorgaben werden verfolgt und aktives Feedback gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung- und Management
Landesverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit • Mitgliedschaftsgewinnung • Wählerstimmen
Kreisverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung von Bedürfnissen und Problemen in der Kommune • Werbung
Ortsverbände	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung im Staat 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung von Bedürfnissen und Problemen im Ort • Mitgliedergewinnung • Wählerstimmen

Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 10: Externe Stakeholder politischer Parteien

Stakeholder	Beispielhafte Ansprüche	Beispielhafte Leistungen
Andere Parteien	<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung des Interesses an der Politik. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritik: unmittelbares Feedback zu den Arbeitsprozessen und -ergebnissen in Bezug auf andere Interessengruppen (Wettbewerb)
Bundestag	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierter Meinungsbeitrag (soll) 	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Wählerstimme • Mitgliedschaft
Bundesverfassungsgericht (BVerfG)	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzesentwürfe und aktive Interessenvermittlung sollen verfassungskonform sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss nach dem Grundgesetz: Feststellung der Verfassungswidrigkeit • Parteienverbot
Fraktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Anträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Image • Organisation • Interessenvermittlung
Geldgeber	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Interessenvermittlung • Spendenquittung 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Mittel • Spende
Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigung	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung • Kandidatur • Partnerschaft • Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Mittel • Mitgliedschaft • Interessenvermittlung
Kirche	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Interessenvermittlung • Lösung gesellschaftlicher Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertevermittlung • Mitgliedschaft • Image
Netzwerke	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung • Lösung gesellschaftlicher Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen, Arbeitskraft
Presse	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung • Aktuelle Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Werbung • Wählerstimme • Feedback
Regierung/Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von gesellschaftlichen Bedürfnissen und Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Staatliche Finanzierung
Stiftungen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Interessenvermittlung im Staat • Verbreitung des Programms • Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Bildung, Entwicklungshilfe • Förderung von Forschungsarbeit • Mitgliedschaft
Vereine	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenvermittlung • Gesellschaftliche Bedürfnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge • Image

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Partei ist es dann eine wichtige Aufgabe, ihre Stakeholder zu identifizieren, um deren Einfluss in der Partei erkennen. Um die Parteiarbeit weiterzuentwickeln, ist es wichtig, interne Konflikte zu vermeiden. Dafür ist es notwendig, dass in der Partei Vertrauen, Offenheit und eine ehrliche Kommunikation herrschen, um das Interesse für die Parteiunterstützung bzw. das Parteiengagement zu erfassen. Für die Auswahl und Bewertung von Stakeholdern sind folgende Maßnahmen zu empfehlen:

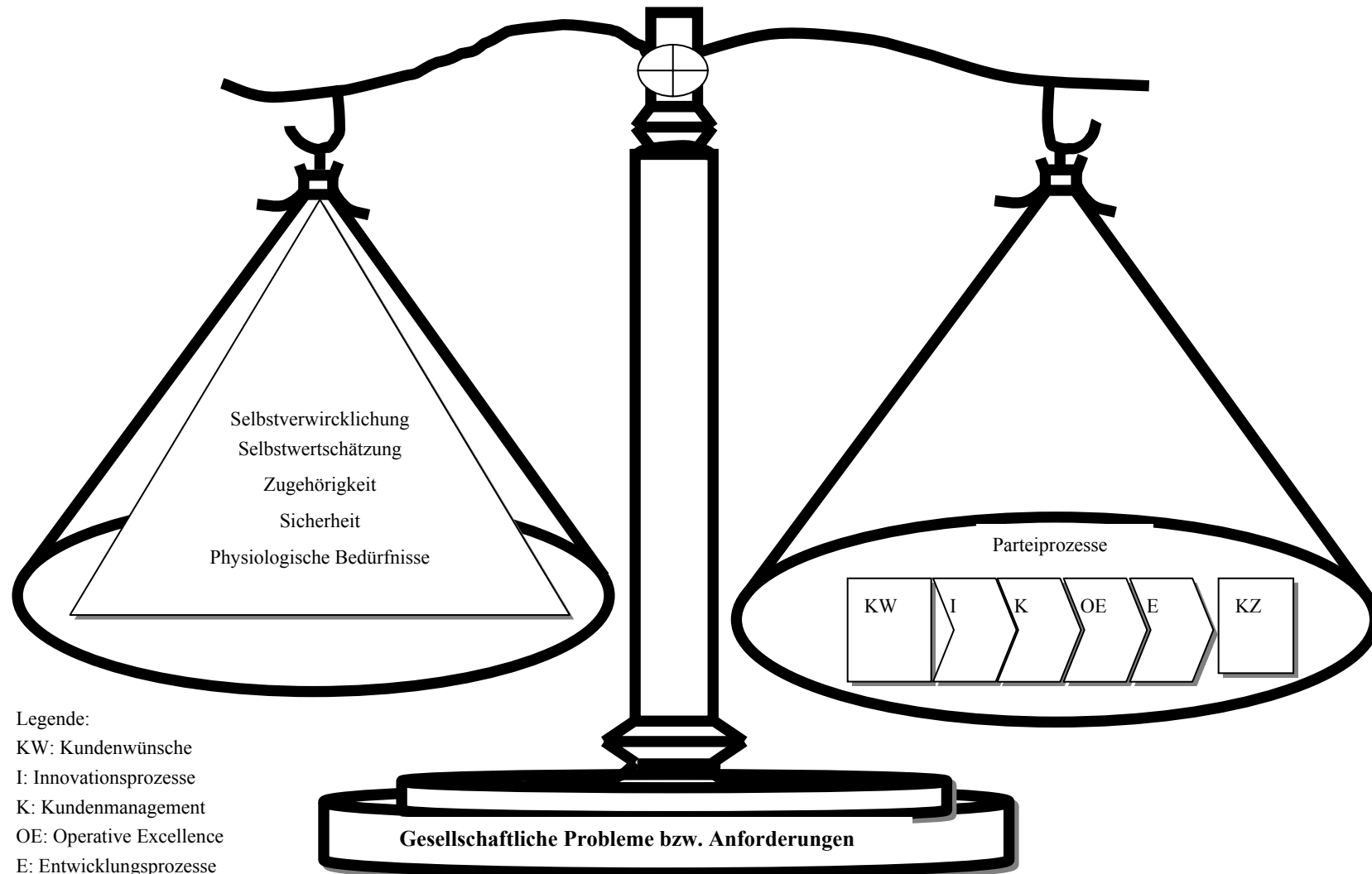
- Qualitatives Profil des Stakeholders anfordern.
- Vergleich des Profils mit den Werten der Partei.
- Rahmenvertrag mit Interessen und Aufgaben der Stakeholder abschließen und legitimieren.
- Regelmäßige Qualitätsbewertung (Audit, Selbstbewertung) von Stakeholdern.
- Sanktionen bei Nichterfüllung des „Rahmenvertrags“.

Aus eigenen und den Erfahrungen anderer, besteht ein großes Konfliktpotenzial zwischen den Mitgliedern. Neue Mitglieder werden von älteren Mitgliedern als Gefahr betrachtet, weil sie diese durch Vorschläge und Aktionen auf den Listenplätzen überholen könnten. Ein Listenplatz im Wahlkampf orientiert sich meistens an Mitgliedschaftsalter, nicht immer an den erbrachten Leistungen. Deswegen versuchen ältere Mitglieder oft neue zu blockieren oder Programme als eigene darzustellen. Es ist ein Verhalten, das Reformen um jeden Preis unterdrücken möchte. Eine andere Reaktion ist die Passivität bzw. die Unterlassung von Meinungsäußerungen älterer Mitglieder, die gern die Fehler neuer Mitglieder zu ihrem Vorteil nutzen.

Ebenso ist zu beobachten, dass oft die Suche nach Anerkennung und nach einem guten Image der wichtigste Grund für das „soziale Engagement“ ist, auch das Streben nach den „Diäten“. Es handelt sich oft um ein Machtspiel und die Parteilarbeit richtet sich daher nicht hauptsächlich auf die Lösung von gesellschaftlichen Problemen, sondern auf die Durchsetzung eigener Interessen. Einer der positiven Gründe ist die persönliche Weiterentwicklung, wenn die Arbeitswelt das nicht mehr anbietet, und vor allem ist es Wunsch, mit eigenen Fähigkeiten zur Entwicklung einer Gemeinde bzw. des Landes beizutragen. Um die Zusammenarbeit qualitativ zu fördern, ist es empfehlenswert, die Interessen der Mitglieder zu erfassen und auf die Entwicklung des Arbeitsfeldes –Gemeinde, Land- abzustimmen. Ein Schema nach der Maslowschen Bedürfnispyramide⁵⁷ kann dazu beitragen, die Gründe für den Parteieintritt zu erforschen und Engagement zu belohnen. Es ist, deswegen für die Partei sehr wichtig, ihre Arbeitsprozesse und Mitglieder- und andere Stakeholderwünsche bzw. Anforderungen ins Gleichgewicht zu bringen (vgl. Abb. 10).

⁵⁷ Vgl. Maslow: 2008, S. 62-74.

Abb. 10: Gleichgewicht in der Parteilarbeit mit Stakeholdern.



Legende:

KW: Kundenwünsche

I: Innovationsprozesse

K: Kundenmanagement

OE: Operative Excellence

E: Entwicklungsprozesse

KZ: Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Es ist eine Herausforderung, die Mitglieder zu begeistern, damit sie sich als wichtigen Bestandteil der Partei erkennen, und ihren Beitrag zum Erfolg immer zu erkennen und zu belohnen.

Parteien können auch wie Unternehmen Motivationsmodelle anwenden, um Mitgliedern und Freunde zu befriedigen (vgl. Tab. 11)⁵⁸.

Tab. 11: Modell zur Stärkung der Motivation

	Grundtrieb	Hebel	Maßnahmen
1	Etwas besitzen wollen	Vergütungssystem	<ul style="list-style-type: none">• Klare Abgrenzung von überdurchschnittlichen gegenüber durchschnittlichen und schwächeren Leistungsträger• Leistungsbezogene Vergütung• Zumindest gleiche Bezahlung wie bei den Mitbewerbern
2	Bindungen herstellen	Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none">• Vertrauen und Freundschaft unter den Mitgliedern fördern• Anerkennung von Zusammenarbeit• Ermutigung zum Austausch über bewährte Verfahrensweisen
3	Die Welt verstehen	Gestaltung der Arbeitsinhalte	<ul style="list-style-type: none">• Stellen so gestalten, dass sie unterscheidbare und wichtige Rollen in Unternehmen spielen• Stellen schaffen, die bedeutungsvoll sind und ihren Inhabern das Gefühl vermitteln, einen Beitrag für das Unternehmen zu leisten
4	Errungenes verteidigen	Prozesse der Ressourcenzuteilung und Leistungssteuerung	<ul style="list-style-type: none">• Die Transparenz aller Prozesse erhöhen• Wert auf Fairness bei den Prozessen legen• Durch eine transparente Verteilung von Belohnungen, Aufgaben oder anderen Formen der Anerkennung Vertrauen aufbauen

Quelle: Nohria et al. 2008, S. 26.

⁵⁸ Vgl. Nohria et al.: 2008, S. 21-29.

Durch einen Fragenkatalog können z. B. Informationen gewonnen werden, um die Mitglieder zum Einbringen ihre Potenziale zu bewegen

- Warum möchte ich mich politisch engagieren?
- Inwiefern identifiziere ich mich mit der Partei?
- Welche Vorteile kann ich mir durch das Engagement in dieser Partei vorstellen?
- Wie möchte ich einen Beitrag zugunsten der Gemeinde/Land leisten?
- Welche besonderen Fähigkeiten möchte ich der Partei anbieten?
- Wie kann die Partei mein Engagement kompensieren?
- Wie kann ich besser meine Fähigkeiten in der Parteiarbeit nutzen, allein oder mit anderen Mitgliedern?
- Wie kann mir die Partei zur Weiterentwicklung helfen?
- Wenn ich mich von der Partei enttäusche und austrete, mit welcher Partei oder politischen Gruppe kann ich mir vorstellen, mich weiter zu engagieren?
- Wenn ich mich nicht mehr politisch engagieren möchte, wie werde ich mich bei der Partei verabschieden?

Daher können Parteien Maßnahmen zur Messung der Zufriedenheit der Mitgliedern und anderen Stakeholder ableiten und umsetzen. Um Professionalität gegen die Mittelmäßigkeit in einer Partei durchzusetzen, ist es wichtig, dass Maßnahmen durchgeführt werden, welche die persönliche Weiterentwicklung fördern wie z. B.:

- Selbsteinschätzungsübungen.
- Das Johari Fenster.
- Gruppenarbeit.
- Arbeitstechnik.
- Fortbildungskurse bzw. Lehrgänge.

2.4.4.1 Abgrenzung Kunden und Stakeholder einer Partei

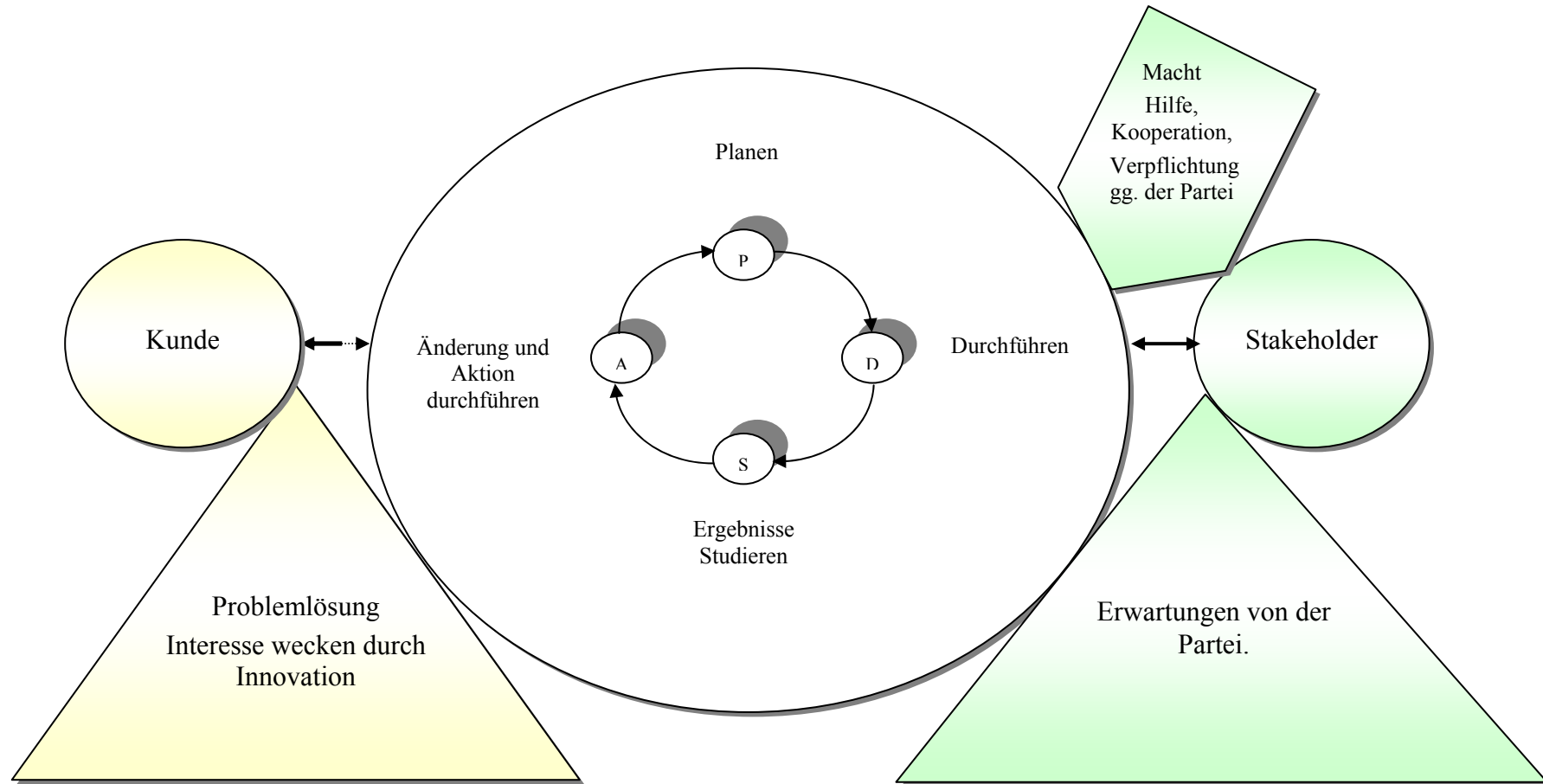
Parteikunden sind die Personen bzw. Gruppierungen, welche das Ergebnis der Parteiarbeit ohne Verpflichtung in Anspruch nehmen und Stakeholder sind die, welche der Partei eine Leistung bringen und dafür Einfluss auf ihre Entscheidungen haben, sie erwarten von der Partei eine Gegenleistung. Nach der Identifikation der Kunden und Stakeholder lassen sich folgende Unterschiede und Schnittstellen erkennen:

Der Kunde wird ein Stakeholder, wenn er zur Parteientwicklung beiträgt: Ein Kunde kann zwar durch die Aktivitäten einer Partei einen Einfluss auf seinen Lebensbereich erfahren, muss aber nicht im Gegenzug auf die Partei einwirken. Erst wenn es zu einer gegenseitigen Wechselwirkung kommt, also der Kunde der Partei ein Feedback gibt, welches die Partei in ihre Arbeit integriert, wird der Kunde zum Stakeholder.

Stakeholder werden zum Kunden, wenn sie nur Ansprüche an der Partei haben und keinen Beitrag leisten wie z. B. ein passives Mitglied, das seine Mitgliedschaft kündigt oder Gewerkschaftsmitglieder, die keine Forderungen mehr stellen, aber die Partei weiter wählen.

Stakeholder werden Führungskräfte, wenn sie den Wandel der Partei erkennen. Sie stoßen die Umsetzung von Maßnahmen zur Entwicklung und zu neuer Zielorientierung der Partei an. Führungskräfte verhalten sich dann wie Kunden, wenn sie zur Parteientwicklung nichts mehr beitragen und nur Ansprüche gegenüber der Partei haben. Durch das Gleichgewicht zwischen Ansprüchen und Beiträgen gegenüber der Partei wird die klare Abgrenzung zwischen Stakeholder und Kunden gesetzt (vgl. Abb. 11).

Abb. 11: Kunden- und Stakeholderbeziehung in einer Partei.



Quelle: Eigene Darstellung.

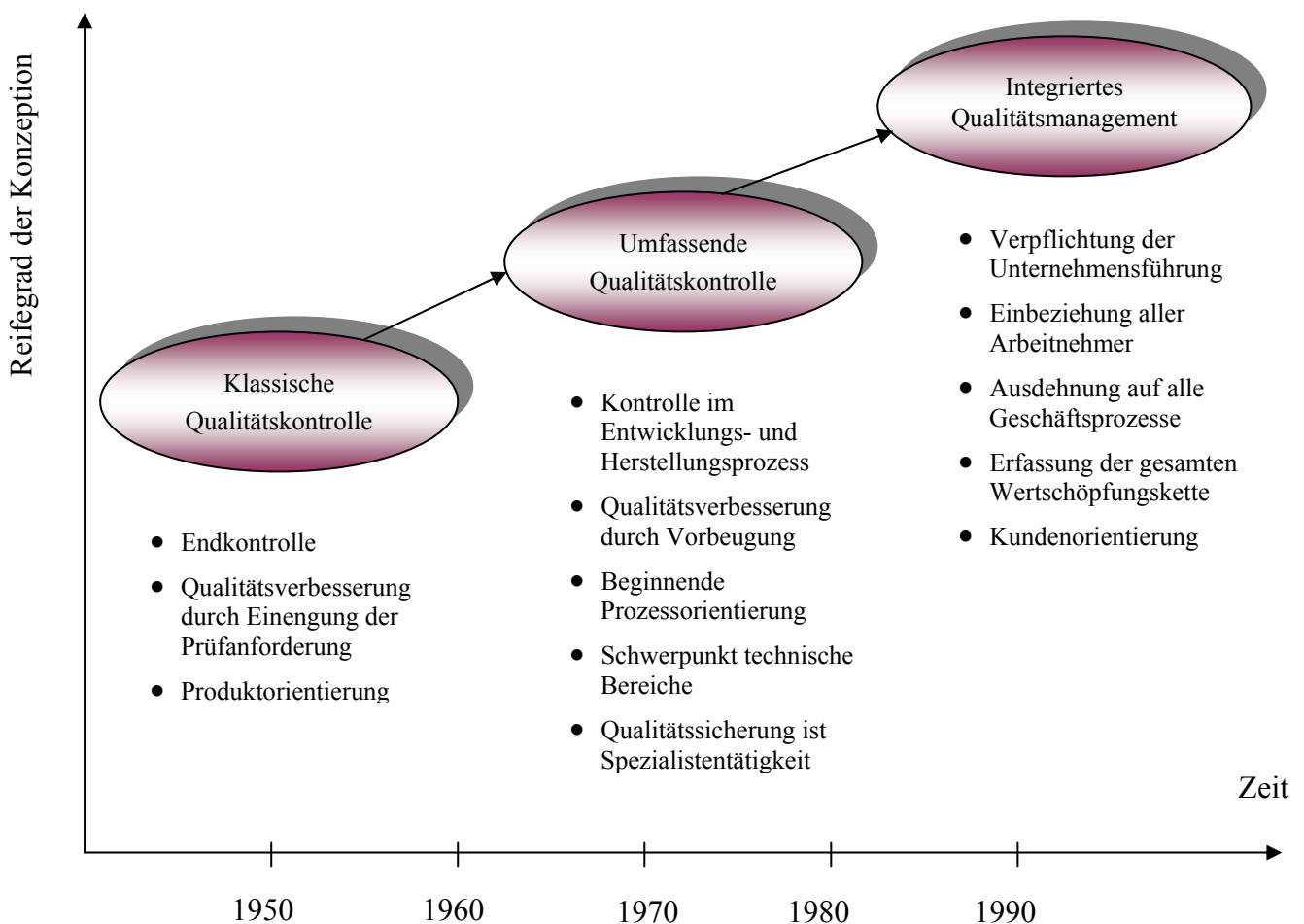
2.5 Total Quality Management

2.5.1 Entwicklung des Qualitätsgedankens zum TQM

Qualität wird im Laufe der Zeit von verschiedenen Wissenschaftsbereichen unterschiedlich definiert. Abgeleitet vom lateinischen Wort „qualitas“ ist die Qualität eine Eigenschaft, Beschaffenheit oder ein Zustand. Die DIN EN ISO 9000:2000 definiert Qualität als den Erfüllungsgrad, mit dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.

An der Ausdifferenzierung des Begriffs kann man die zunehmende Bedeutung und Erweiterung dieses Bereiches erkennen. Ausdrücke wie Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Total Quality Management dokumentieren diese Entwicklung⁵⁹ (vgl. Abb. 12).

Abb. 12: Entwicklung des Qualitätsmanagements.



Quelle: Macharzina.1999. S. 591.

⁵⁹ Macharzina:1999, S.580-598

2.5.2 Prinzipien des Total Quality Managements

Qualität ist allen anderen Funktionen übergeordnet mit einer Unterscheidungsstruktur, Prozessergebnisqualität, qualitätsorientierten Mitarbeiterführung als Quelle. Qualität wird als Arbeitsqualität, Prozessqualität und Unternehmensqualität durch die Mitwirkung der Beteiligten verstanden, woraus dann die Produktqualität entsteht. Eine „totale Qualität“ wird erreicht, wenn alle Funktions- und Rollenträger im Unternehmen involviert sind. Sie ist vom Verhalten und der Effizienz der Führungskräfte abhängig, stellt sich als innovativer Ansatz des Managements dar und erstreckt sich auf alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorgesetzte in einem partnerschaftlichen Umgang miteinander, um den Kunden und die Gesellschaft zufrieden zu stellen⁶⁰.

Die Entwicklung der TQM-Philosophie basiert auf dem Vorschlag der Führung nach Deming, den so genannten 14 Führungspflichten⁶¹:

- Beständigkeit** • Schaffen Sie eine feste Einstellung aller Mitarbeiter zur ständigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, um damit den Erhalt und die Vermehrung von Arbeitsplätzen zu sichern.

- Eine neue Philosophie annehmen** • Die Anforderungen der neuen Märkte benötigen verantwortungsvolle Manager mit Führungseigenschaften im Veränderungsprozess.

- Kontrollverzicht** • Auf nachträgliches Prüfen muss in der Produktion zunehmend verzichtet werden und durch vorbeugende Prozessplanung ersetzt werden

- Kostenminimierung** • Orientieren Sie sich nicht an der Preisbildung, sondern minimieren Sie die Gesamtkosten, z. B. durch Konzentration auf jeweils spezialisierte Lieferanten auf der Basis einer langfristigen Beziehung basierend auf Loyalität und Vertrauen.

- Ständiger Verbesserungsprozess** • Verbessern Sie kontinuierlich und beständig die Produktionssysteme und den Service, um Qualität und Produktivität zu verbessern und damit auch konstant die Kosten zu minimieren.

- Integrierte Ausbildung** • Aus- und Weiterbildung sollen fester Bestandteil der Arbeit sein (training-on-the-job)

- Institutionelle Führung** • Führen Sie ihre Mitarbeiter mit dem Ziel, ihre Arbeit immer besser zu tun.

⁶⁰ Vgl. Ebel Bernd. S. 32. Vgl. Kamiske et al. S. 276, Vgl. Baglioni: 1999, S. 172.

⁶¹ Übersetzt aus Deming: 2002, S. 23-24.

- Angstvermeidung** • Nehmen Sie dem Mitarbeiter die Angst, Fragen zu stellen und Kommentare abzugeben, sodass sich jeder zum Wohl der Firma entfalten kann

- Barrierenbeseitigung** • Beseitigen Sie Schranken zwischen den Bereichen. Alle Mitarbeiter müssen sich als Gruppenmitglieder sehen, um Probleme während der Produktion oder im Einsatz des Produktes vorzusehen

- Vermeiden Sie „0-Defekt-Parolen“** • Vermeiden Sie Slogans und Aufmunterung, die zu Feindlichkeiten führen. Sie sind wenig geeignet, die Qualität zu steigern, da sie außerhalb der Möglichkeiten des Mitarbeiters liegen. Verbessern Sie stattdessen das System bzw. die Prozesse.

- Eliminieren Sie Quoten** • Eliminieren Sie Leistungsvorgaben im Produktionsbereich und ersetzen Sie diese durch Führung. Führung statt Management: Beseitigen Sie Management durch Zielvorgaben, Zahlen, numerische Ziele und ersetzen Sie es durch Führung.

- Stolz der Arbeit** • Entfernen Sie die Barrieren, welche die Mitarbeiter ihres Rechtes berauben, auf ihre Arbeit stolz zu sein. Die Ausrichtung der Führung muss von der Erfüllung von reinen Quoten hin zur Qualität gelenkt werden.

- Ausbildungsförderung** • Schaffen Sie ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm und ermuntern Sie ständig Ihre Mitarbeiter, sich zu vervollkommen.
 - Bringen Sie jedem im Unternehmen dazu, sich am Wandel zu beteiligen, es ist die Aufgabe jedes Einzelnen.

Total Quality Management kann in einer politischen Partei als Führungsmodell verwendet werden, welches kunden- und mitgliederorientierte Managementmethoden beinhaltet, womit die Parteien auf die vielfältigen Anforderungen der Gesellschaft flexibel und angemessen reagieren und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess stehen.

Deshalb wird Führen als dynamischer Prozess verstanden, der Freiräume für das Verwirklichen kundenorientierter Ziele schafft. Betroffen sind z. B. Vermittlung von Kundeninteressen an die Mitglieder/Freunde, Mitgliedermotivation und –begeisterung, Kooperation mit allen Parteigliederungen und Kooperationspartner der Partei bzw. Netzwerke bei der Entwicklung der Vision und langfristigen Zielen. Ein qualitätsorientierter Führungsstil in Parteien ist durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet⁶²:

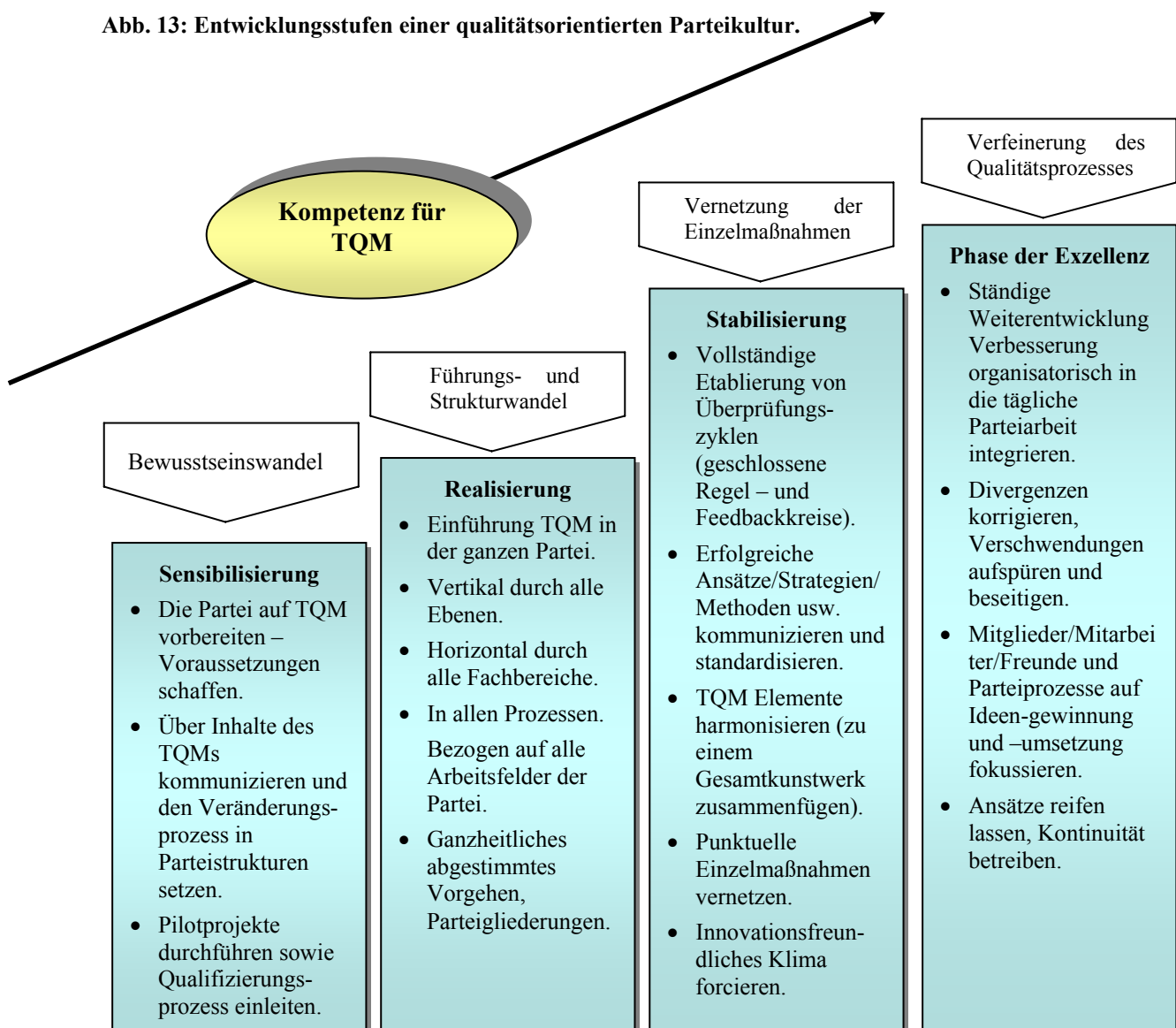
- Kooperativer Führungsstil.

⁶² Vgl. Frehr:1994, S. 209-210.

- Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns.
- Eindeutige Ziel-, Aufgaben- und Verantwortungsdefinitionen.
- Klare Orientierung auf die Forderungen und Erwartungen der internen und externen Kunden.
- Kontinuierliche Förderung von Verbesserungsmaßnahmen auf allen Gliederungen.
- Angepasste, regelmäßige Beurteilung von Vorständen.

Für die Parteiführungskräfte bedeutet das, die Entwicklung einer qualitätsorientierten Parteikultur, welche durch vier Phasen gekennzeichnet ist: Sensibilisierungsphase (Schaffung Voraussetzungen), Realisierungsphase (Anwendung und Entfaltung des TQM in der Partei), Stabilisierungsphase (Beschleunigung des Verbesserungsprozesses und innovative Ausrichtung) und Phase der Exzellenz (Kontinuität, Verfeinerung und Konvergenz),⁶³ (vgl. Abb. 13).

Abb. 13: Entwicklungsstufen einer qualitätsorientierten Parteikultur.



Quelle: Pfeifer. 2007, S. 1000.

⁶³ Vgl. Pfeifer et al.: 2007, S. 1000.

Für eine Partei ist es auch eine neue Art zu denken, d. h. zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess wandeln. Die Entwicklung einer TQM-Philosophie erfordert in einer Partei zuerst Sensibilisierung in allen Parteigliederungen mit einer interkulturellen Zusammenarbeit, um die Synergieeffekte des Netzwerkes zu nutzen. Die Realisierungsphase erfordert viel Ausdauer, um Management- und Prozessfähigkeit sowohl in der Parteiführung als auch in den Mitgliedern zu entwickeln. Die Stabilisierung der TQM-Philosophie besteht aus Rückkopplung von Parteiergebnis und -führung und die Sicht ihrer Leistungsempfänger. Sobald die erste Parteigliederung verstanden hat, dass die Partei sich über Qualität den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen kann, geht die Implementierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen in der Partei blitzschnell. Die zukünftige Organisationsform einer Partei spiegelt sich im QM-Prinzip über den Begriff der "Kundenzufriedenheit" wieder (Erfüllung von gesellschaftlichen Bedürfnissen).

Ein effizientes Verhalten will zur Erzielung des Nutzens den Aufwand so gering wie möglich halten. Übertragen von der Volkswirtschaft entsteht durch diese Effizienzorientierung ein Nutzen bzw. Mehrwert für alle Mitglieder und Netzwerke bei optimaler Allokation der Ressourcen. Dabei ist die Effektivität bzw. effektives Handeln notwendige Voraussetzung auf wechselnde Einflüsse aus dem Arbeitsumfeld zu reagieren. Dies ist für Parteien wichtig, um damit langfristig durch adäquate Reaktionen auf die sich verändernde Gesellschaftssituation bzw. -position zu reagieren und damit wettbewerbsfähig zu bleiben.

2.6 EFQM-Modell für Excellence

2.6.1 Ursprung

Im Jahr 1988 gründeten die 14 europäische Unternehmen (BT plc, Robert, Bosch GmbH, Bull SA, Ciba-Geigy AG, Dassault Aviation, AB Electrolux, Fiat Auto SpA, KLM Royal Dutch Airlines, Nestlé AG, Philips Electronics NV, Olivetti SpA, Renault, Sulzer AG und Volkswagen AG) mit Unterstützung der Europäischen Kommission die EFQM - Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement. Ziel der Initiative war, den Gedanken des Total Quality Managements in Europa weiterzuverbreiten. Die Eintragung als gemeinnützige Organisation nach niederländischem Recht erfolgte 1989 in Eindhoven, Niederlande. Die Ziele der EFQM wurden damals folgendermaßen beschrieben⁶⁴:

- Schaffung und Vergabe des Europäischen Qualitätspreises.
- Pflege enger Beziehungen zu anderen Organisationen wie der EOQ –European Organisation for Quality- und den nationalen Qualitätsorganisationen in den meisten europäischen Ländern.
- Entwicklungsaktivitäten zur Koordination von Benchmarkingaktivitäten, die Förderung von TQM-Programmen sowie ein Qualitätspreis für kleine und mittelgroße Unternehmen und öffentliche Dienstleistungsorganisationen.
- Heutzutage hat die Stiftung 601 Mitglieder, die das Modell anwenden und als Benchmarkingpartner für ihre Organisationen dienen⁶⁵ mit Unterstützung von nationalen Organisationen (vgl. Anhang 6.14).

2.6.2 Definition des Excellencekonzeptes als Managementmodell

Excellence ist definiert als die überragende Praxis beim Managen einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen. Die Excellence Philosophie charakterisiert sich durch folgende Punkte⁶⁶:

- Intensive Ausrichtung auf die Kunden, jedoch angemessene Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen.
- Das Wissen der Mitarbeiter besser nutzen, die verfügbaren Wissensquellen anzapfen und diese Anstrengungen verbinden mit individuellem und organisationalem Lernen.
- Ständige Verbesserungen sowohl kontinuierlich in kleinen Schritten, wie auch radikal, in größeren Sprüngen.
- Qualitätsverantwortung jedes einzelnen, allein und im Team.
- Excellence wird durch acht Prinzipien definiert, diese sind die so genannten Grundkonzepte der Excellence ⁶⁷ (vgl. Abb. 14).

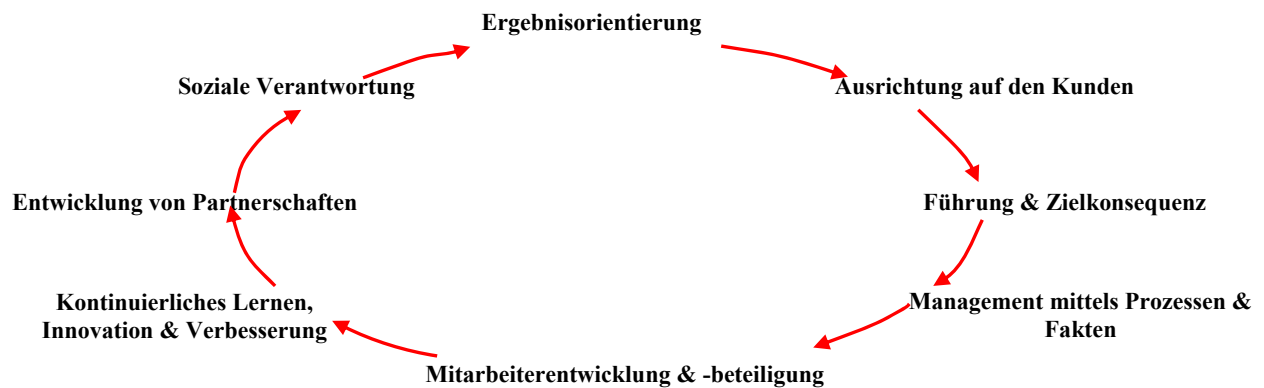
⁶⁴ Vgl. Westerbusch: 1998, S.162-163, vgl. Osterburg: 2002, S. 219.

⁶⁵ <http://excellenceone.efqm.org>; List of EFQM Members. Stand: 17.10.07.

⁶⁶ Vgl. Gucanin: 2003, S. 110, vgl. Pfeifer et al.: 2007, S.164 ff.

⁶⁷ Vgl. EFQM: 2003, S.4 ff.

Abb. 14: Grundkonzepte der Excellence.



Quelle: EFQM. 2003, S. 4.

Diese Managementorientierungsansätze sind als Vorschläge anzusehen, die jede Organisation zur Verfügung hat, um nach ihren Bedürfnissen und Prioritäten ihre Prozesse zu gestalten. Diese Prinzipien lassen sich stichwortartig definieren⁶⁸:

Ergebnisorientierung

- Wertschöpfung für alle Interessengruppen.
- Nachhaltiger Erfolg für alle Interessengruppen.
- Verständnis der derzeit und zukünftig erforderlichen Erfolgsparameter, um daraus Ziele abzuleiten.
- Übergreifendes Verständnis und Blick für das Wesentliche in der gesamten Organisation.
- Begeisterte Interessengruppen.
- Höherer Wert der Marke.

Ausrichtung auf den Kunden

- Begeisterte Kunden.
- Kundenloyalität und Kundenbindung.
- Steigender Marktanteil.
- Nachhaltiger Erfolg der Organisation.
- Motivierte Mitarbeiter.
- Verständnis des Wettbewerbsvorteils.

Führung und Zielkonsequenz

- Klarheit der Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation.
- Eine klare Identität der Organisation, nach außen und nach innen.
- Gemeinsam getragene Werte und ethische Grundsätze.

⁶⁸ Vgl. EFQM: 1999, S. 5-8, EFQM: 2003, S. 7-9.

Führung und Zielkonsequenz

- Schlüssiges und beispielhaftes Verhalten überall in der Organisation.
- Der Organisation verpflichteten, motivierte und effektive Arbeitskräfte.
- Vertrauen sowohl in die Organisation, als auch innerhalb der Organisation - auch in unruhigen Zeiten und bei Veränderungen.

Management mittels Prozessen & Fakten

- Maximierte Effektivität und Effizienz bei der Umsetzung der Ziele der Organisation sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen.
- Effektive und realistische Entscheidungsfindung.
- Effektives Risikomanagement.
- Gesteigertes Vertrauen der Interessengruppen.

Mitarbeiterentwicklung & -beteiligung

- Gemeinsame Verantwortung für die Zielsetzungen und operativen Ziele der Organisation.
- Der Organisation verpflichteten, loyale und motivierte Arbeitnehmer.
- Hervorragendes intellektuelles Kapital.
- Kontinuierliche Verbesserung der Fähigkeiten und Leistung des Einzelnen.
- Verbessertes Image durch Fähigkeiten und Leistung des Einzelnen.
- Erschlossene Potenziale.

Kontinuierliches Lernen, Innovation & Verbesserung

- Verbesserte Wertschöpfung.
- Verbesserte Effektivität und Effizienz.
- Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit
- Innovation bei Produkten und Dienstleistungen Erfassung und gemeinsame Nutzung von Wissen.
- Organisatorische Beweglichkeit.

Entwicklung von Partnerschaften

- Erhöhte Wertschöpfung für Interessengruppen.
- Verbesserte Wettbewerbsfähigkeit.
- Optimierte Kernkompetenzen.
- Verbesserte Effektivität und Effizienz.

- Verbesserte Überlebenschancen.
- Geteilte Risiken und Kosten.

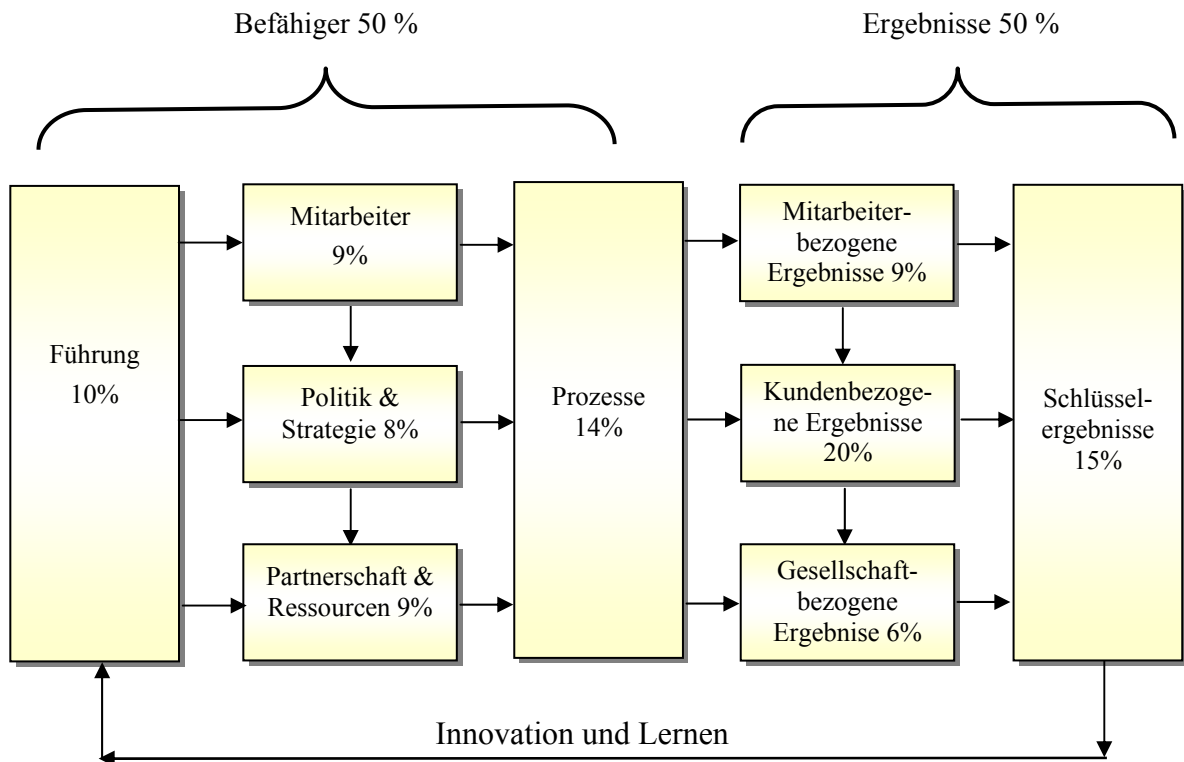
Soziale Verantwortung

- Höherer Wert der Marke.
- Besserer Zugang zu Finanzmitteln (z. B. öffentliche Mittel bei sozialer Unterstützung).
- Gesundere und sicherer arbeitende Mitarbeiterschaft.
- Verstärktes Risikomanagement und bessere organisatorische Kontrolle.
- Motivierte Mitarbeiter.
- Loyale Kunden.
- Erhöhung von Zuversicht und Vertrauen der Interessengruppen.

2.6.3 Modellaufbau

Das EFQM-Modell ist in 9 Bereiche (Kriterien) mit 32 Unterbereichen (Unterkriterien) strukturiert (vgl. Anhang 5). Die einzelnen Aspekte des Modells werden unterschiedlich gewichtet. Die Prozentualverteilung ergab sich aus dem Ergebnis einer Umfrage unter Anwendern des Modells⁶⁹. Das Modell lässt sich folgendermaßen darstellen:

Abb. 15: Grafische Darstellung des EFQM-Modells.



Quelle: EFQM. Version für den öffentlichen Dienst und soziale Einrichtungen. 1999-2003. S.12.

⁶⁹ EFQM: 2000, S. 18.

2.6.4 Kriterien und Unterkriterien des EFQM-Modells

Das Modell stellt in den jeweiligen Kriterien und Unterkriterien Forderungsmaßnahmen mit Leistungsindikatoren dar⁷⁰:

1: Führung

1a: Entwicklung der Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze durch die Führungskräfte

- Eine Entwicklung der Vision, Mission und Kultur der Organisation.
- Eine Entwicklung von Werten und ethischen Grundsätzen sowie Verantwortung für die Gesellschaft zur Unterstützung der Kultur der Organisation.
- Bewertung und Verbesserung der Effektivität des persönlichen Führungsverhaltens.
- Aktive Mitwirkung an den Verbesserungen.
- Anregung und Ermutigung zur Eigenverantwortung, Kreativität und Innovation.
- Anregung und Unterstützung von Lernprozessen und die Umsetzung ihrer Erkenntnisse.

1b: Entwicklung, Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems durch die persönliche Mitwirkung der Führungskräfte

- Ausrichtung der Organisationsstruktur auf die Umsetzung von Politik und Strategie.
- Festlegung der Eignerschaft der Prozesse.
- Entwicklung und Einführung eines Prozesses für die Erarbeitung, Umsetzung und Aktualisierung von Politik und Strategie.
- Entwicklung und Einführung eines Prozesses für die effektive Kontrolle der Organisation.
- Entwicklung und Einführung eines Prozesses zur Messung, Bewertung und Verbesserung von Schlüsselergebnissen.
- Entwicklung und Einführung von Prozessen zur Förderung, Identifikation und Planung von Verbesserungsaktivitäten zur Prozessleistungsfähigkeit.

1c: Zusammenarbeit der Führungskräfte mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft

- Bedürfnisse und Erwartungen.
- Partnerschaftsaufbau.
- Begründung von gemeinsamen Verbesserungsaktivitäten und Mitwirkung.
- Anerkennung einzelner Personen und Interessengruppen für den Beitrag zum Geschäft, Loyalität, etc.
- Mitwirkung in Berufsverbänden, Konferenzen und Seminaren, dabei das Exzellenzkonzept verbreiten und unterstützen.

⁷⁰ Vgl. EFQM : 1999-2003, S. 13-24.

1: Führung (Fortsetzung)

1c: Zusammenarbeit der Führungskräfte mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft

- Unternehmung und Unterstützung von Aktivitäten, die auf die Verbesserung der globalen Umwelt und den Beitrag der Organisation für die Gesellschaft ausgerichtet sind. Berücksichtigung von Aspekten der Anerkennung der Rechte und Interessen zukünftiger Generationen.

1d: Verankerung einer Kultur der Excellence in der Organisation durch die Zusammenarbeit der Führungskräfte und Mitarbeiter

- Kommunikation der Mission, Vision, Werte, Politik und Strategie, Planungen, Ziele und Zielwerte der Organisation an den Mitarbeiter.
- Zeitwidmung an Mitarbeiter.
- Hilfe und Unterstützung der Mitarbeiter zur Planungs-, Ziel- und Zielwerteerreichung.
- Motivation und Befähigung der Mitarbeiter zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten.
- Anerkennung der Bemühungen von Gruppen und einzelnen Personen auf allen Ebenen der Organisation.
- Förderung und Ermutigung von Chancengleichheit und kultureller Vielfalt.

1e: Erkennung und Meistern des Wandels der Organisation durch die Führungskräfte

- Erkennung interner und externer Kräfte des Wandels für die Organisation.
- Identifikation und Festlegung von nötigen Veränderungen innerhalb der Organisation in Bezug auf das Geschäftsmodell.
- Persönliche Führung der Entwicklung von Veränderungsplänen.
- Sicherstellung finanzieller Mittel, Ressourcen und Unterstützung für Veränderungen.
- Management der Umsetzung und der Risiken des gesamten Portfolios der Veränderungsprogramme.
- Sicherstellung effektiver Umsetzung der Veränderungen unter Einbeziehung der Interessengruppen.
- Kommunikation der Veränderungen gegenüber den Mitarbeitern und anderen Interessengruppen mit Angabe der hierfür maßgeblichen Gründe.
- Unterstützung der Mitarbeiter, damit sie sich in die Lage versetzen können, mit dem Wandel umzugehen.
- Messung und Bewertung der Effektivität der Veränderungen und Teilung des erworbenen Wissens mit anderen.

2: Politik und Strategie

2a: Identifikation der aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen durch die Politik und Strategie

- Sammlung von Informationen, um Markt und Marktsegmente zu definieren, in denen die Organisation operiert und operieren will.
- Identifikation der Bedürfnisse von aktuellen und zukünftigen Interessengruppen, Kunden, Mitarbeitern, Partnern, der Gesellschaft und Geldgeber.
- Identifikation der Einstellungen am Markt einschließlich der Wettbewerbsaktivitäten.

2b: Leistungsmessung, Untersuchungen, lernorientierte, nach außen gerichtete Aktivitäten durch die Politik und Strategie

- Analyse der Ergebnisse interner Leistungsindikatoren.
- Analyse der Ergebnisse lernorientierter Aktivitäten.
- Analyse der Daten zum Image und zur Markenbekanntheit.
- Analyse der Leistungen von Wettbewerbern, vergleichbaren und besten Organisationen.
- Analyse der Daten zu vorhandenen und möglichen Schlüsselkompetenzen von Partnern.
- Analyse der Daten zu sozialen, umwelt- sowie sicherheitsbezogenen und gesetzlichen Belangen kurz- und langfristig.
- Analyse der Daten der Auswirkungen von Produkten und Dienstleistungen über deren gesamten Lebenszyklus.
- Identifikation ökonomischer und demografischer Indikatoren.
- Analyse der Daten zur Bestimmung des Einflusses von neuen Technologien und Gesellschaftsmodellen auf die Ergebnisse der Organisation.

2c: Entwicklung, Bewertung und Aktualisierung der Politik und Strategie

- Entwicklung, Bewertung und Aktualisierung der Politik und Strategie im Einklang mit der Vision und der Mission der Organisation sowie den Konzepten der Excellence.
- Vergleich und Bewertung kurzer und langfristiger Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen.
- Bewertung der Risiken und Festlegung von Vorgehensweisen, um damit umzugehen.
- Bestimmung aktueller und zukünftiger Wettbewerbsvorteile.

2: Politik und Strategie (Fortsetzung)

2c: Entwicklung, Bewertung und Aktualisierung der Politik und Strategie

- Definition von Kernprozessen und Bestimmung von Notwendigkeiten für Partnerschaften für die Umsetzung von Politik und Strategie.
- Bestätigung der Präsenz in etablierten Märkten
- Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren.
- Koordinierung und Weiterentwicklung mit dem Partner sozialer und umweltbezogener Standards.
- Bewertung der Relevanz und Effektivität der Politik und Strategie.

2d: Kommunikation der Politik und Strategie sowie Umsetzung durch ein Netzwerk von Schlüsselprozessen

- Identifikation, Gestaltung und Kommunikation der Netzwerke von Schlüsselprozessen, die für die Politik und Strategie der Organisation benötigt werden.
- Kommunikation der Politik und Strategie gegenüber den Interessengruppen und Untersuchung derer Bekanntheitsgrade.
- Verbindung der Pläne, Ziele und Zielwerte und Verfolgung ihrer Erfüllung.
- Einrichtung eines Berichtswesens.

3: Mitarbeiter

3a: Planung, Verwaltung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen

- Entwicklung der Personalpolitik, -strategie und -planung.
- Beteiligung der Mitarbeiter und deren Vertretung an der Entwicklung der Personalpolitik, -strategie und -planung.
- Verzahnung der Personalbeschaffung mit der Politik und Strategie, der Aufbauorganisation und dem Netzwerk der Schlüsselprozesse.
- Verwaltung der Personalbeschaffung, Karriereentwicklung und Nachfolgeplanung.
- Förderung der Fairness einschließlich Vorgehensweisen, Strategien und Plänen zur Chancengleichheit.
- Nutzung der Mitarbeiterbefragung und anderer Formen von Mitarbeiterrückmeldungen zur Verbesserung von Personalpolitik, -strategie und -planung.
- Verwendung innovativer Organisationsmethoden zur Verbesserung der Arbeitsweise.

3: Mitarbeiter (Fortsetzung)

3b Ermittlung, Aufbau und Aufrechterhaltung des Wissens und der Kompetenz der Mitarbeiter

- Ermittlung des Wissens und der Kompetenzen der Mitarbeiter und Abstimmung mit den Bedürfnissen der Organisation.
- Erstellung und Umsetzung von Schulung und Entwicklungsplänen für Mitarbeiter zur Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Organisationsanforderungen.
- Training aller Mitarbeiter zur Potenzialnutzung.
- Entwicklung der Teamarbeit.
- Abstimmung von Einzel- und Gruppenzielen und Abstimmung mit der Organisation.
- Bewertung und Aktualisierung von Einzel- und Gruppenzielen.
- Beurteilung von Mitarbeitern und Unterstützung ihrer Leistungsverbesserung.

3c Ermächtigung der Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln und zur Beteiligung

- Ermutigung und Unterstützung der Personen und Gruppen zur Mitwirkung an Verbesserungsaktivitäten.
- Stärkung und Förderung der Mitarbeiterbindung.
- Unterstützung von Innovationen und kreativem Verhalten.
- Ermächtigung der Mitarbeiter zum eigenständigen Handeln durch die Führungskräfte.
- Teamarbeitsförderung.

3d. Dialogführung zwischen Mitarbeitern und Organisation

- Ermittlung der Kommunikationsbedürfnisse.
- Schaffung von Kommunikationskanälen in alle Richtungen.
- Förderung des Austauschs von Verfahrensweisen und Wissen.

3e Belohnung und Anerkennung der Mitarbeiter

- Förderung der Mitarbeiteranerkennung.
- Förderung des Bewusstseins und des Engagements für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und soziale Verantwortung.
- Festlegung des Umfangs sozialer Leistungen.
- Förderung sozialer und kultureller Aktivitäten.
- Bereitstellung von Ressourcen und Dienstleistungen gemäß den gesetzlichen Vorschriften.

4: Partnerschaft und Ressourcen

4a Verwaltung externer Partnerschaften

- Ermittlung einer strategischen Partnerschaft auf Basis der Übereinstimmung von Politik, Strategie und Mission.
- Gestaltung der Partnerschaften und Lieferantenbeziehungen zur Erzielung und Steigerung der Wertschöpfung.
- Optimierung der Partnerschaften der Lieferkette.
- Erkennung und gezielter Einsatz der Kernkompetenzen der Partner.
- Sicherstellung der kulturellen Verträglichkeit und des Wissensaustauschs mit dem Partner.
- Entwicklung und Unterstützung von Innovationen mit dem Partner.
- Synergienutzung durch Prozessverbesserungen.

4b: Management der Finanzen

- Entwicklung und Einführung der Politik, Strategie und Prozesse finanzieller Mittel.
- Gestaltung der Finanzplanung und Berichterstattung der finanziellen Interessengruppen der Organisation.
- Einführung von Mechanismen zur Berichterstattung.
- Bewertung von Investitionen und Devestitionen in materielle und immaterielle Güter.
- Einsatz finanzieller Mechanismen und Parameter zur Sicherstellung effizienter und effektiver Ressourcenstrukturen.
- Entwicklung und Einführung eines Risikomanagements der Ressourcen.
- Einführung und Umsetzung von Kern-Kontrollprozessen in allen zutreffenden Ebenen der Organisation.

4c: Management von Gebäuden, Einrichtungen und Material

- Entwicklung einer Strategie zur Bewirtschaftung von Gebäuden, Einrichtungen und Materialien.
- Management der Wartung und Verfügbarkeit von Vermögenswerten zur Verbesserung der Leistung über den gesamten Lebenszyklus hinaus.
- Management der Sicherheit der Vermögenswerte.
- Messung potenzieller Auswirkungen der Vermögenswerte auf die Gesellschaft und Mitarbeiter einschließlich Arbeitsplatzergonomie, Gesundheit und Sicherheit.
- Umweltschonender Einsatz der Ressourcen über den gesamten Lebenszyklus von Produkten.

4: Partnerschaft und Ressourcen (Fortsetzung)

4c: Management von Gebäuden, Einrichtungen und Material

- Optimierung der Lagerbestände.
- Optimierung des Verbrauchs von Anlagen.
- Reduktion von Abfällen und Zuführung zur Wiederverwendung.
- Minimierung eines ungünstigen Einflusses von Produkten, Herstellungsverfahren und Dienstleistungen.
- Ressourcenschonung beim Transport.

4d: Management der Technologie

- Strategisches Management der Technologie entwickeln.
- Identifikation und Bewertung alternativer und kommender Technologien hinsichtlich des Einflusses auf die Geschäftsaktivitäten und die Gesellschaft.
- Ermittlung von veralteter Technologie und Durchführung eines Technologiemanagements.
- Optimierung der Nutzung vorhandener Technologien.
- Entwicklung innovativer und umweltfreundlicher Technologien Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe der Organisation im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Unterstützung von Verbesserungen durch die Nutzung neuer Technologien.

4e: Informations- und Wissensmanagement

- Entwicklung eines Informations- und Wissensmanagements.
- Ermittlung der Anforderungen der Organisation an Information und Wissen.
- Sammeln, Strukturieren und Managen von Informationen und Wissen.
- Definierten Zugriff auf nötige Informationen und Wissen für interne und externe Nutzer ermöglichen.
- Nutzung der Informationstechnologie zur Unterstützung der internen Kommunikation, der Information und zum Wissensmanagement.
- Sicherstellung und Verbesserung der Gültigkeit, Integrität und des Schutzes der Information.
- Pflege, Entwicklung und Schutz des intellektuellen Kapitals zur Maximierung der Wertschöpfung.
- Streben nach effektivem Erwerb, Vermehrung und Nutzung von Wissen.
- Anstoß von innovativen und kreativen Denkprozessen in der Organisation durch die Nutzung relevanter Information und von Wissensressourcen.

5: Prozesse

5a: Prozesse systematisch gestalten

- Gestaltung der Prozesse, die zur Umsetzung der Politik und Strategie notwendig sind.
- Identifikation der Interessengruppen und Schnittstellenbelange der Prozesse mit externen Partnern.
- Einführung eines Prozessmanagementsystems.
- Anwendung von Systemnormen wie z. B. für QM, Umweltmanagement, arbeitsmedizinische und Arbeitssicherheitssysteme.
- Einführung von Prozesskennzahlen und Festlegung von Leistungszielen.
- Bewertung der Prozessarchitektur im Hinblick auf die Umsetzung von Politik und Strategie der Organisation.

5b: Zufriedenstellung des Kunden durch die Prozessverbesserung nach Bedarf und unter Nutzung von Innovationen

- Ermittlung und Rangfolge von Verbesserungsmöglichkeiten und anderen schrittweisen oder grundlegenden Veränderungen.
- Nutzung von Befragungsergebnissen und Informationen aus Lernprozessen, um Prioritäten und Ziele für Verbesserungen und verbesserte Verfahren festzulegen.
- Anregung und Entfaltungsmöglichkeiten schaffen für kreative und innovative Talente der Mitarbeiter, Kunden und Partner.
- Entdeckung und Einsetzen neuer Prozessgestaltungen, Geschäftsphilosophien und weiterführender Technologien.
- Festlegung geeigneter Methoden zur Umsetzung von Änderungen.
- Erprobung und Überwachung neuer und geänderter Prozesse in Pilotversuchen.
- Bekanntmachung von Prozessänderung an alle betroffenen Interessengruppen.
- Sicherstellung der Schulung der Mitarbeiter im Umgang mit neuen oder geänderten Prozessen.
- Sicherstellung, dass die geplanten Prozessänderungen die geplanten Ergebnisse erzielen.

5: Prozesse (Fortsetzung)

5c: Entwicklung des Produktes bzw. der Dienstleistung nach den Bedürfnissen und Erwartungen des Kunden

- Nutzung von Feedback durch Marktforschung, Kundenumfragen o. ä., um die gegenwärtigen Bedürfnisse der Kunden und ihre Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen festzustellen.
- Vorausschau und Identifikation von Verbesserungen zur Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den zukünftigen Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden und Interessengruppen.
- Entwurf und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen zusammen mit Kunden und Partnern, welche die Wertschöpfung für den Kunden erhöhen.
- Verständnis und Vorausschau der Auswirkungen und Dienstleistungen neuer Technologien auf Produkte und Dienstleistungen.
- Etablierung neuer Produkte und Dienstleistungen sowohl für die derzeitig etablierten Märkte als auch für den Zugang zu neuen Märkten.
- Nutzung der Kreativität, Innovationen und Kernkompetenzen sowohl der Mitarbeiter als auch externer Partner, um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwerfen und zu entwickeln.

5d: Herstellung, Vermarktung und Betreuung von Dienstleistungen und Produkten

- Herstellung oder Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen in Übereinstimmung mit den Entwürfen und Entwicklungen.
- Vermarktung und Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen an vorhandene und potenzielle Kunden sowie Kommunikation des Wertversprechens.
- Lieferung von Produkten und Dienstleistungen an Kunden.
- Betreuung der Produkte und Dienstleistungen, einschließlich ihrer Wiederverwertung soweit notwendig.

5e: Management und Vertiefung der Kundenbeziehung

- Feststellung der Kundenbedürfnisse bei den Kontakten im Tagesgeschäft.
- Handhabung der Rückmeldungen aus den Kontakten im Tagesgeschäft, einschließlich Beschwerdemanagement.
- Aktive Kommunikation mit dem Kunden zur Ermittlung der Bedürfnisse, Erwartungen und Bedenken.

5: Prozesse (Fortsetzung)

5e: Management und Vertiefung der Kundenbeziehung

- Kontrolle der Leistungserbringung und anderer Kontakte, um den Grad der Zufriedenheit mit den Produkten, Dienstleistungen und anderen Vertriebs- und Dienstleistungsprozessen zu bestimmen.
- Aufrechterhaltung von Innovation bzw. Kreativität in der Vertriebs- und Dienstleistungsbeziehung zum Kunden.
- Etablierung der Partnerschaften mit den Kunden, welche die Wertschöpfung der Lieferkette verbessern.
- Verwendung regelmäßiger Umfragen, anderer Formen der strukturierten Datenerhebung und Daten aus dem täglichen Kontakt mit dem Kunden, um das Zufriedenheitsniveau in der Beziehung zu ermitteln und zu verbessern.
- Beratung der Kunden im verantwortungsvollen Umgang mit den Produkten.

6: Prozesse

6a: Kundenbezogene Ergebnisse. Image

- Erreichbarkeit.
- Kommunikation.
- Transparenz.
- Flexibilität.
- Proaktives Verhalten.
- Reaktionsfähigkeit.
- Fairness, Höflichkeit und Verständnis.

6a: Kundenbezogene Ergebnisse. Indikatoren über die Wahrnehmung der Produkte und Dienstleistungen

- Qualität.
- Wertschöpfung.
- Zuverlässigkeit.
- Innovation beim Design.
- Relevanz des Produkts oder der Dienstleistung.
- Lieferung.
- Umweltprofil.

6a: Kundenbezogene Ergebnisse. Indikatoren über die Wahrnehmung der Produkt- oder Dienstleistungsbetreuung und Nachbetreuung

- Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter.
- Beratung und Unterstützung.
- Kundenunterlagen und technische Dokumentation.
- Behandlung von Beschwerden.
- Produkt- und dienstleistungsspezifische Schulung.
- Reaktionszeit.

6: Prozesse (Fortsetzung)

- | | |
|---|---|
| 6a: Kundenbezogene Ergebnisse
Indikatoren über die Wahrnehmung der Produkt- oder Dienstleistungsbetreuung und Nachbetreuung | <ul style="list-style-type: none">• Technische Unterstützung.• Gewährleistung, und Garantiebestimmungen. |
| 6a: Kundenbezogene Ergebnisse
Indikatoren über die Wahrnehmung der Loyalität | <ul style="list-style-type: none">• Wiederkaufsabsicht.• Bereitschaft, andere Produkte und Dienstleistungen bei der Organisation zu nutzen.• Bereitschaft, die Organisation zu loben und weiter zu empfehlen. |
| 6b: Leistungsindikatoren
Diese Indikatoren beziehen sich auf interne Messergebnisse, welche die Organisation verwendet, um ihre Leistung zu überwachen
Image | <ul style="list-style-type: none">• Anzahl erhaltener Auszeichnungen und Nominierungen für Preise.• Presseberichterstattung.• Produkte und Dienstleistungen.• Wettbewerbsfähigkeit / PreisLeistungsverhältnis.• Fehler-, Ausfall- und Rückweisungsraten.• Konformitäts- und Umweltzertifikate.• Garantie- und Gewährleistungsbestimmungen.• Beschwerden.• Logistikindikatoren.• Produktionszyklus.• Innovation beim Design.• Entwicklungszeit bis zur Markteinführung. |
| 6b: Leistungsindikatoren
Produkt und Dienstleistungsbetreuung und Nachbetreuung | <ul style="list-style-type: none">• Nachfrage nach Schulung.• Beschwerdebearbeitung.• Reaktionsrate. |
| 6b: Leistungsindikatoren
Loyalität | <ul style="list-style-type: none">• Dauer der Beziehung.• Erfolgreiche Weiterempfehlungen.• Häufigkeit/Wert von Aufträgen.• Auftragswert über gesamte Dauer der Beziehung.• Anzahl Beschwerden und Anerkennungen.• Neue und/oder verlorene Dienstleistungen oder Geschäfte.• Kundenbindung. |

7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

7a: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse über die Wahrnehmung.

Diese Indikatoren beziehen sich darauf, wie die Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen. Dabei können folgende Aspekte berücksichtigt werden.

Motivation

- Karriereentwicklung.
- Kommunikation.
- Handlungsfreiräume.
- Chancengleichheit.
- Beteiligung.
- Führung.
- Möglichkeiten, zu lernen und etwas zu erreichen.
- Anerkennung, Zielsetzung und Beurteilung.
- Werte, Mission, Vision, Politik und Strategie der Organisation.
- Aus- und Weiterbildung.

7a: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse über die Wahrnehmung Zufriedenheit

- Verwaltung der Organisation.
- Anstellungsbedingungen.
- Einrichtungen und Dienstleistungen.
- Gesundheitsfürsorge und Arbeitssicherheitsbedingungen.
- Sicherheit am Arbeitsplatz.
- Entlohnung und Sozialleistungen.
- Verhältnis zu Kollegen.
- Veränderungsmanagement.
- Umweltschutzpolitik und deren Auswirkung.
- Rolle in der Gemeinschaft und Gesellschaft.
- Betriebsklima.

7b: Leistungsindikatoren

Diese Indikatoren beziehen sich darauf, die Leistung der Mitarbeiter zu überwachen, zu analysieren, zu planen und zu verbessern sowie vorherzusagen, wie die Mitarbeiter diese Leistung wahrnehmen werden

- Benötigte Kompetenzen im Vergleich zu vorhandenen Kompetenzen.
- Produktivität.
- Erfolgsquoten von Aus- und Weiterbildung bzgl. Erreichung der Ziele.
- Externe Auszeichnungen und Anerkennungen.

Motivation und Beteiligung

- Mitwirkung in Verbesserungsteams.
- Beteiligung am Vorschlagswesen.
- Niveau der Aus- und Weiterbildung.
- Messbarer Nutzen der Teamarbeit.
- Anerkennung von Einzelnen und Teams.
- Rücklaufquoten bei Mitarbeiterumfragen.

8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

8a: Messergebnisse zur Wahrnehmung Image	<ul style="list-style-type: none">• Ansprechbarkeit.• Arbeitgeber.• Verantwortungsvolles Mitglied der Gemeinschaft.
Verhalten als verantwortungsvoller Mitbürger	<ul style="list-style-type: none">• Bekanntgabe von für die Gemeinschaft relevanten Informationen.• Praktiken bzgl. Chancengleichheit.• Auswirkungen auf die lokale, nationale und globale Wirtschaft.• Verhältnis zu maßgeblichen Behörden.• Ethisches Verhalten.
Mitwirkung in den Gemeinden der Standorte	<ul style="list-style-type: none">• Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildung.• Einbeziehung von Gemeindeinstitutionen in bedeutende Aktivitäten.• Unterstützung von Sport- und Freizeitaktivitäten.• Unterstützung von Gesundheits- und Wohlfahrtseinrichtungen.• Unterstützung von Sport- und Freizeitaktivitäten.• Freiwillige Dienste und Wohltätigkeit.
Maßnahmen, um Belästigungen und Schäden der Produkte oder Dienstleistungen während des Lebenszyklus zu vermindern oder zu vermeiden	<ul style="list-style-type: none">• Unfälle und Gesundheitsrisiken.• Lärm- und Geruchsbelästigungen.• Störfälle (Sicherheit).• Umweltverschmutzung und schädliche Emissionen.• Analysen der Lieferkette.• Ökoeffizienzanalysen, Lebenszyklusbetrachtungen.
Angaben über Maßnahmen, die zur Schonung und zu nachhaltigem Bewahren von Ressourcen beitragen	<ul style="list-style-type: none">• Auswahl von Transportmitteln.• Auswirkungen auf die Ökologie.• Verminderung und Vermeidung von Abfall und Verpackungsmaterial.• Substitution von Rohstoffen und anderen Betriebsmitteln.• Verbrauch an Versorgungsgütern wie Gas, Wasser, Elektrizität.• Recyclingquoten.

8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (Fortsetzung)

8b: Leistungsindikatoren
Messergebnisse, welche die Leistung überwachen und analysieren, um vorherzusagen, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnehmen wird

- Handhabung von Veränderungen im Beschäftigungsumfang.
- Behördenumgang bei Zertifizierungen.
- Bescheinigungen der Unbedenklichkeit.
- Import/Export.
- Planung.
- Produktzulassungen.

Erhaltene Auszeichnungen und Preise

Informationsaustausch über gute Praktiken der sozialen Verantwortung, der Auditierung und der Sozialberichterstattung.

9: Schlüsselergebnisse

9a: Folgeergebnisse der Schlüsselleistungen
Es handelt sich hierbei um Kennzahlen, bei der definierte Schlüsselergebnisse festgelegt wurden. Folgende Messergebnisse können als Schlüsselleistungsindikatoren verwendet werden

- Budgeteinhaltung.
- Rechnungsprüfung bzgl. Einnahmen, Budgets-, Fördermitteln und Ausgaben.
- Amortisationen.
- Überschuss/Gewinn.

Nicht-finanzielle Folgeergebnisse können umfassen

- Marktanteile.
- Entwicklungszeit bis zur Markteinführung.
- Erfolgsraten entsprechend der Vision und Mission.
- Mengen.
- Übereinstimmung mit Gesetzen bzw. Vorschriften.
- Ergebnisse gesetzlich vorgeschriebener Überprüfungen. und Inspektionen

9b: Finanzielle Schlüsselleistungsindikatoren
Es handelt sich hierbei um operative Kennzahlen, bei der die Prozesse überwacht und verstanden werden können, ebenso zur Voraussage und Verbesserung der Folgen der Schlüsselleistungen der Organisation

- Cashflow.
- Abschreibungen.
- Instandhaltungskosten.
- Projektkosten.
- Einstufung der Kreditwürdigkeit.

9: Schlüsselergebnisse (Fortsetzung)

**Nicht-finanzielle Schlüssel-
leistungsindikatoren**

- Prozesse.
- Externe Ressourcen einschließlich Partnerschaften (Lieferantenleistungen, Einkaufspreise, Anzahl und Wertschöpfung von Partnerschaften, Anzahl und Ergebnisbeitrag von gemeinsam mit Partnern durchgeführten Verbesserungen).
- Gebäude, Anlagen und Einrichtungen, Materialien und Waren.
- Technologie.
- Informationen und Wissen.

2.6.5 Bewertungssystem des EFQM-Modells - RADAR.

Als Bewertungsmatrix nutzt das EFQM-Modell die sogenannte RADAR-Logik (Results-Approches-Deploy-Assess und Review). Nach diesem Konzept muss die Organisation die Ergebnisse (**R**esults) ermitteln, die dazu führenden Vorgehensweisen (**A**pproaches) planen und erarbeiten, den Grad der Umsetzung (**D**eploy) zur Gewährleistung ihrer vollständigen Einführung und die Ergebnisse bewerten und überprüfen (**A**ssess und **R**eview)⁷¹ (vgl. Abb. 16, vgl. Abb. 17).

Die Radarbewertungsmatrix wird für den EFQM Excellence Award - und die nationale Prämie (vgl. Anhang 6.14) auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkten verwendet (500 Punkte Befähigte Kriterien + 500 Punkte Ergebnisse Kriterien). Seit Ende 2001 wird ein Programm – das EFQM Recognition Schema- angewendet, das in drei Stufen gegliedert ist⁷² (vgl. Tab. 12)

Tab. 12: Levels of Excellence

Stufe (level of excellence)	Punkten	Preis	Ziel
Committed to Excellence	300 -399	★ ★ ★	Exzelleceengagement: Das Engagement und Leidenschaft bei internen Stakeholdern zu wecken
Recognised for Excellence	400 -499	★ ★ ★ ★	Exzelleceanerkennung: Durch Selbstbewertung die Möglichkeit Stärke und Verbesserungspotenziale zu erkennen
EFQM Excellence Award	500 -1000	★ ★ ★ ★ ★ Anerkennungsurkunde und Berechtigung das EFQM-Logo auf Werbematerialien, Briefbögen, Geschäftskarten usw. zu verwenden.	EFQM Exzellecepreis: Vergleich mit den Besten. Richtet sich an Organisationen oder Organisations-einheiten aus, die nach fünf Jahren eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in Europa oder in ihrem Land als Vorbild gelten.

Quelle: EFQM. 2005, S. 5-12.

⁷¹ Vgl. EFQM: 2003, S.27-31.

⁷² Vgl. EFQM: 2004, S. 4 ff.

Ein Fragenkatalog wird zur Bewertung der Ergebnisse und Befähiger angewendet⁷³:

Ergebnisse

- Berücksichtigen die Ergebnisse alle Interessengruppen?
- Werden alle relevanten Vorgehensweisen gemessen?
- Wird die Umsetzung der Vorgehensweisen gemessen?
- Wird die Umsetzung der Vorgehensweisen wahrgenommen?
- Berücksichtigen die Messungen die Leistungsindikatoren?
- Werden positive Trends sichtbar?
- Sind gute Ergebnisse über einen längeren Zeitraum nachzuweisen? Und welchen Zeitraum?
- Gibt es Ziele?
- Werden sie erreicht?
- Werden die Ergebnisse mit anderen verglichen, z. B. mit Wettbewerbern, dem Durchschnitt oder Klassenbesten?
- Schneiden die Ergebnisse im Vergleich gut ab?
- Weisen sie eine Ursache-Wirkungs-Verknüpfung mit den Vorgehensweisen auf?
- Wird bei den Messungen eine ausgewogene Reihe von gegenwärtigen und zukünftigen Faktoren berücksichtigt?
- Zeigen die Ergebnisse ein ganzheitliches Bild?

Befähiger

Ist das Vorgehen:

- Fundiert
- Auf die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet?
- Unterstützend für die Politik und Strategie?
- Mit anderen Vorgehensweisen verknüpft?
- Nachhaltig?
- Innovativ?
- Flexibel?
- Messbar?

⁷³ Vgl. EFQM: 2000, S. 33.

Ist die Umsetzung des Vorgehens

- In allen relevanten Bereichen der gesamten Organisation eingeführt?
- So eingeführt, dass es den geplanten Nutzen erzielt?
- Systematisch?
- Von allen Interessengruppen verstanden und akzeptiert?
- Messbar?

Wird das Vorgehen und seine Umsetzung

- Regelmäßig auf Effektivität überprüft?
- Genutzt, um daraus zu lernen?
- Mit anderen verglichen, z. B. mit Wettbewerb, Durchschnitt oder Klassenbesten?
- Anhand des Outputs von lernorientierten Aktivitäten und Leistungsmessungen verbessert?

Abb. 16: RADAR Bewertungsmatrixergebnisse.

Elemente	Bewertung Attribute	0 %			25 %			50 %			75 %			100 %								
Ergebnisse	Trends <ul style="list-style-type: none"> Trends sind positiv und/oder es liegt eine gute Leistung über einen längeren Zeitraum vor. 	Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben			Positive Trends und/oder befriedigende Leistung bei einigen Ergebnissen			Positive Trends und/oder nachhaltige gute Leistung bei vielen Ergebnissen über mind. 3 Jahre			Deutlich positive Trends und/oder nachhaltig exzellente Leistung bei den meisten Ergebnissen über mind. 3 Jahre			Deutlich positive Trends und/oder nachhaltig exzellente Leistung in allen Bereichen über mind. 3 Jahre								
	Ziele <ul style="list-style-type: none"> Ziele werden erreicht Ziele sind angemessen 	Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben			Günstig und angemessen in einigen Bereichen			Günstig und angemessen in vielen Bereichen			Günstig und angemessen in den meisten Bereichen			Exzellent und angemessen in den meisten Bereichen								
	Vergleiche <ul style="list-style-type: none"> Vergleiche mit externen Organisationen finden statt und Ergebnisse fallen im Vergleich mit dem Industriedurchschnitt oder anerkannten Klassenbesten günstig aus. 	Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben			Vergleiche in einigen Bereichen			Günstig und angemessen in einigen Bereichen			Günstig in vielen Bereichen			Exzellent in den meisten Bereichen und Klassenbeste in vielen Bereichen								
	Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse sind auf das Vorgehen zurückzuführen 	Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben			Einige Ergebnisse			Viele Ergebnisse			Die meisten Ergebnisse			Alle Ergebnisse. Spitzenposition wird beibehalten								
	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
	Umfang	Keine Ergebnisse oder anekdotische Angaben			Einige Bereiche behandelt			Viele Bereiche behandelt			Die meisten Bereiche behandelt			Alle Bereiche behandelt								
	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Gesamt		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Quelle: EFQM 2003, S. 29.

Abb. 17: RADAR Bewertungsmatrix-Befähiger.

Elemente	Bewertung Attribute	0 %			25 %			50 %			75 %			100 %								
Vorgehen	Fundiert <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist klar begründet Es liegen wohldefinierte und gestaltete Prozesse vor Das Vorgesehen ist auf die Interessengruppen ausgerichtet 	Kein Nachweis oder anekdotisch			Einige Nachweise			Nachweise			Klarer Nachweis			Umfassender Nachweis								
	Integriert <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen unterstützt Politik und Strategie Vorgehen ist mit anderen Vorgehensweisen verknüpft, wo zweckmäßig. 	Kein Nachweis oder anekdotisch			Einige Nachweise			Nachweise			Klarer Nachweis			Umfassende Nachweis								
	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Umsetzung	Eingeführt <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist eingeführt 	Kein Nachweis oder anekdotisch			In etwa ¼ der relevanten Bereiche eingeführt			In etwa die Hälfte der relevanten Bereiche eingeführt			In etwas 3/4 der relevanten Bereiche eingeführt			In allen relevanten Bereichen eingeführt								
	Systematisch <ul style="list-style-type: none"> Vorgehen ist auf strukturierte Art und Weise umgesetzt 	Kein Nachweis oder anekdotisch			Einige Nachweise			Nachweise			Klarer Nachweis			Umfassende Nachweis								
	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Bewertung und Überprüfung	Messung <ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Messung der Effektivität des Vorgehens und der Umsetzung finden statt 	Kein Nachweis oder anekdotisch			Einige Nachweise			Nachweise			Klarer Nachweis			Umfassender Nachweis								

Elemente	Bewertung Attribute	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
	Lernen • Lernorientierte Aktivitäten werden verwendet, um beste Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren											Nachweise					Klarer Nachweis					Umfassender Nachweis				
	Verbesserung • Output von Messungen und lernorientierte Aktivitäten werden analysiert und verwendet, um Verbesserungen zu identifizieren, zu priorisieren, zu planen und einzuführen.											Nachweise					Klarer Nachweis					Umfassender Nachweis				
	Total	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Gesamtgrad		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Quelle: EFQM. 1999, S. 34; EFQM. 2000, S.35.

Zur Berechnung der Punktezahl werden Prozentzahlen gleichmäßig in Teilkriterien verteilt (vgl. Tab.).

Tab. 13: Radarbewertungspunkte

Kriterium Nr.	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Kriterium Nr.	%
Teilkriterium											6a	0.75
	1a	0.25	2a	0.20	3a	0.20	4a	0.20	5a	0.20	6b	0.25
	1b	0.25	2b	0.20	3b	0.20	4b	0.20	5b	0.20	7a	0.75
	1c	0.25	2c	0.20	3c	0.20	4c	0.20	5c	0.20	7b	0.25
	1d	0.25	2d	0.20	3d	0.20	4d	0.20	5d	0.20	8a	0.25
			2e	0.20	3e	0.20	4e	0.20	5e	0.20	8b	0.75
Summe											9a	0.50
Durchschnitt											9b	0.50

Quelle: EFQM. 199, S.37 ; EFQM. 1999-2003, S. 31.

Um die Gesamtpunktzahl (Gp) zu ermitteln, wird den Durchschnitt (D) mit der Gewichtung (G) multipliziert, dann wird die Summe aller Kriterien ermittelt. Die Gesamtpunktzahl wird folgt ermittelt:

Kriterien	Durchschnitt	Gewichtung	Punkte
Führung		1,0	D x G
Politik und Strategie		0,8	D x G
Mitarbeiter		0,9	D x G
Partnerschaften und Ressourcen		0,9	D x G
Prozesse		1,4	D x G
Kundenbezogene Ergebnisse		2,0	D x G
Mitarbeiterbezogene Ergebnisse		0,9	D x G
Gesellschaftbezogene Ergebnisse		0,6	D x G
Schlüsselergebnisse		1,5	D x G
Gesamtpunktzahl			Gp = $\sum P$

Das Bewerbungsdokument umfasst die folgenden Teile⁷⁴:

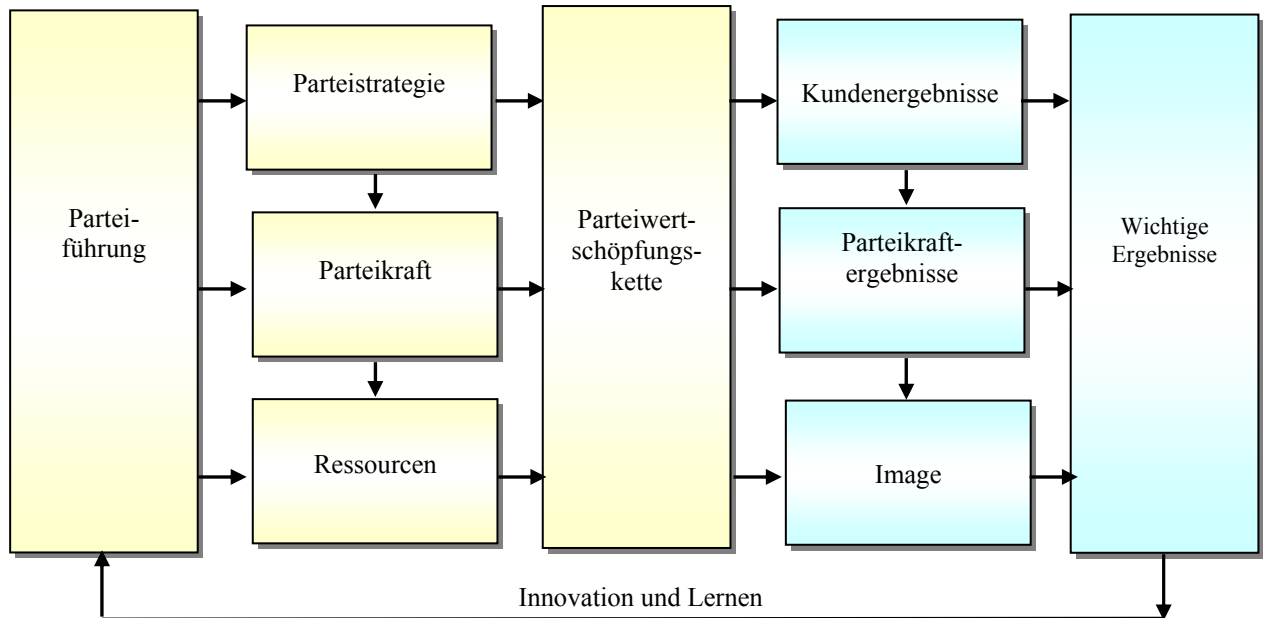
- Überblick über die Schlüsselinformationen und –daten der Organisation (Max. 2 Seiten).
- Überblick über jedes Kriterium (5 Befähige, 1 Ergebnis – 6 Seiten).
- Teilkriterieninformation (1 Seite für jedes Teilkriterium – 32 Seiten).
- Beschreibung von 3 Verbesserungsaktivitäten (6 Seiten).
- Organigramm des Bewerbers (1 Seite).
- 3 Seiten Anhang Max. (3 Seiten).
- Es kann zusätzlich zu diesen 50 Seiten ein Glossar beigefügt werden.

⁷⁴ Vgl. DGQ: 2006, S. 3

2.6.6 EFQM Leitlinien für Parteien

Um die Anwendung des EFQM-Modells in Parteien zu erleichtern, ist es empfehlenswert die Sprache der Parteien anzuwenden, um die Kriterien zu konkretisieren. Daher lässt sich das EFQM-Modell für Parteien konkret darstellen (vgl. Abb. 18).

Abb. 18: EFQM-Modell für Parteien.



Quelle: Eigene Darstellung.

Wichtig ist dann, den Beitrag der Partei in der Gesellschaft (soziale Verantwortung) durch Messindikatoren zu definieren und sie in die Parteigrundsätze zu integrieren. Das Modell soll auch die Auswirkung der Partei auf andere Parteigliederungen und sowohl staatliche als auch nicht staatliche Organisationen, die sich um die Lösung gesellschaftlicher Probleme kümmern, berücksichtigen.

Parteiführung: Führung und Werte der Partei

Definition:

Führungskräfte lehren und erarbeiten die Mission und die Vision mit den entsprechenden Werten. Diese sind durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen einzuführen und durch persönliche Mitwirkung zu betreiben, damit das strategische Zielsystem der Partei entwickelt und eingeführt werden kann. Dabei werden Mitglieder/Freunde zum eigenständigen Handeln ermächtigt und die Zusammenarbeit in Parteiverbänden und Netzwerken angeregt und ermutigt.

Ein Schlüsselement des Vorstandes ist die Entwicklung länger- und kurzfristiger Ziele in Abstimmung mit dem Mitglieder/Freunde. Gegebenenfalls gehört hierzu auch die Abstimmung mit dem Auftraggeber/Kostenträger/Spender. Voraussetzung dafür ist, dass der Vorstand ein genaues Wissen darüber besitzt, welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen bei den Stakeholder bestehen, diese berücksichtigt und ggf. gegeneinander abwägt, um ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen des Kunden herzustellen.

Die Auswahl der Maßnahme wird nach dem Prinzip "Plan-Do-Check-Act" angewendet.

Maßnahme

- P:** Werte und ethische Grundsätze, sowie Verpflichtung für die Gesellschaft definieren.
- D:** Bedürfnisse und Erwartungen der Parteikunden, Netzwerke und Mitglieder / Freunde und Stakeholder erfassen.
- C:** Interne und externe Kräfte des Wandels der Partei identifizieren und Mitglieder / Freunde für eine Veränderung einbeziehen.
- A:** Parteiphilosophie definieren, welche den Beitrag der Partei für die Gesellschaft widerspiegelt (soziale Verantwortung).

Parteistrategie: Parteigrundsätze, strategische Planung und Aktionen

Definition:

Die Partei richtet durch klare Pläne, Ziele, Teilziele ihre Werte, Vision und Mission auf ihre Kunden und Stakeholder aus.

Maßnahme

- P:** Informationen sammeln und analysieren, um das Arbeitsumfeld und die Parteiposition im Arbeitsumfeld zu definieren.
- D:** Plan erstellen und beschreiben wo die Partei heute und auch in Zukunft operieren will.
- C:** Die Leistungen von vergleichbaren Organisationen analysieren.
- A:** Soziale und umweltbezogene Standards mit den Netzwerken abstimmen und kontinuierlich weiterentwickeln.

Parteikraft: Mitarbeiter-, Mitglieder- und Freundeorientierung

Definition:

Wie die Partei Mitglieder / Freunde fördert, das Wissen und das gesamte Potenzial ihrer Mitglieder / Freunde, zum Vorteil der Partei integriert. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, Mitglieder / Freunde werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt.

Maßnahme:

- P:** Personalplanung beschreiben und weiterentwickeln.
- D:** Alle Mitglieder/Freunde zur Unterstützung der Realisierung und Ausschöpfung ihres gesamten Potenzial identifizieren, schulen und fördern.
- C:** Mitglieder / Freunde beurteilen und bei der Verbesserung ihrer Leistung unterstützen. Bei keiner Verbesserung der Leistung, nach den Gründen forschen.
- A:** Kommunikationskanäle schaffen und nutzen.

Ressourcen: Nationale und internationale Netzwerke und Ressourcen

Definition:

Wie die Partei ihre Arbeit mit Netzwerken und ihre Ressourcen z. B. Umgang mit finanziellen, räumlichen sowie technischen Ausstattung plant, managt und einsetzt.

Maßnahme:

- P:** Ziele der Netzwerke definieren.
- D:** Aktionspläne erstellen.
- C:** Methoden zum Risikomanagement aller Ressourcen in alle Parteigliederungen einführen und entwickeln.
- A:** Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung und Verbesserung effektiver Abläufe der Partei definieren und nutzen.

Parteiwertschöpfungskette: Kernprozesse der Partei, Abläufe, Maßnahmen

Definition:

Wertschöpfungskette einer Partei bedeutet, wie die Partei ihre Werte schafft. Kernbedürfnisse, Kernkompetenz, Einzigartigkeit beschreiben, gestalten, managen und verbessern, um ihre Kunden und Mitglieder / Freunde sowie Stakeholder voll zufrieden zu stellen.

Maßnahme:

P: In Übereinstimmung mit den aktuellen und zukünftigen Erwartungen der Kunden neue Dienstleistungsaktionen entwickeln und vorhandene verbessern.

D: Die Prozesse der Partei (Kernbedürfnisse, Kernkompetenz, Einzigartigkeit) definieren.

C: Die Effektivität des Prozesses bewerten.

A: Rückmeldungen aus der Prozessbewertung einschließlich Beschwerden handhaben.

Ergebniskriterien:

An Anfang der Anwendung des Modells in einer Partei lassen sich folgende Beispiele darstellen. D. h., es werden immer neue Messergebnisse definiert, welche die Ansprüche aktualisieren.

Kundenergebnisse: Kundenzufriedenheit

Definition:

Was die Partei im Hinblick auf ihre Kunden erreicht. Diese Messergebnisse zeigen damit die Ermittlung des Erfüllungsgrades, ihrer Anforderungen und Bedürfnisse. Einige Messergebnisse lassen sich folgendermaßen darstellen:

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Lob und Weiterempfehlung der Partei	<ul style="list-style-type: none">• % offizieller Briefe, Postkarte, Referenzen im Internet, Lob und Weiterempfehlung der Partei (keine Anonymität).
Service der Partei in Anspruch nehmen	<ul style="list-style-type: none">• % Teilnahme bei Veranstaltungen.
Parteimitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none">• % Kunden die Mitglieder geworden sind.
Verständnis für Verzögerung	<ul style="list-style-type: none">• Wartezeit auf Vorschläge.• Keine Rückmeldung nach erhaltener Leistung.
Anerkennung der Partei gg. anderen Parteien und politischen Gruppierungen	<ul style="list-style-type: none">• % Teilnahme an Veranstaltungen in Parteienlandschaft.
Stimmgabe bei Wahlen	<ul style="list-style-type: none">• % Wählerstimmen.
Wirkungsgrad des Ergebnisses einer	<ul style="list-style-type: none">• % neue Interessenten.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Beschwerde	<ul style="list-style-type: none"> • % Rückgang oder Zuwachs bei Wahlen.
Erreichbarkeit der Partei	<ul style="list-style-type: none"> • % Antwort auf Kundenanfrage.
Freundlichkeit der Partei	<ul style="list-style-type: none"> • % Rückmeldungen gg. Parteivorstand, Mitglieder, Netzwerke usw. • Ausstattung und Atmosphäre der Parteigeschäftsräume.
Fachwissen des Parteivorstands, Mitglieder, Netzwerke usw.	<ul style="list-style-type: none"> • % qualitative Informationen (Informationen, die zur Bildungszwecke dienen).
Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • % Aktionen entstanden aus Kundenvorschlägen.
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • % Lösungsvorschläge auf Kundenanfragen.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • % Vorschläge zur permanenten Lösung.

Parteikraftergebnisse: Mitglieder-, Mitarbeiter- und Freundezufriedenheit

Definition:

Was die Partei im Hinblick auf ihre Mitglieder/Freunde erreicht. Diese Messergebnisse zeigen, wie zufrieden sie mit der Partei sind.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Ehrlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenliste. • % bekannte Absender auf Mitgliederumfragen (keine Anonymität).
Lob und Weiterempfehlung der Partei	<ul style="list-style-type: none"> • % offizielles Lob und Weiterempfehlung der Partei (keine Anonymität).
Niveau der Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> • % Schulung. • % umgesetzte Maßnahmen nach einer Schulung.
Offenheit zum Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • % Parteiaustritte bzw. Kündigung. • % ausgetretene Mitglieder, die sich wieder engagieren. • % Abwesenheit in neuen Programme.

Mitgliederreaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Partizipation in Verbesserungsteam	<ul style="list-style-type: none">• % Aktionen in Kooperation mit Kollegen und Netzwerke.• % Mobbingfälle.• Passivität.
Leistungsunterstützung	<ul style="list-style-type: none">• % Krankheitstage.• Ende der Mitgliedschaft nach einer qualitativen erbrachten Leistung.
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• % Vorschläge zur Verbesserung der Zusammenarbeit bzw. Arbeitsklima.
Chancengleichheit	<ul style="list-style-type: none">• % durchgeführte Aktionen von Frauen.• % durchgeführte Aktionen von Männern.• % durchgeführte Aktionen von Schwerbehinderten.• % durchgeführte Aktionen externe Vorschläge.

Image: Soziale Verantwortung und Image der Partei

Definition: Was die Partei in Bezug auf die lokale und internationale Gesellschaft leistet. Hierzu zählt die Öffentlichkeitsarbeit.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Auftrag der Partei	<p>Verhalten der Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none">• % Erfolg.• % Seriosität.• % Sympathie.• % Innovation.• % Zuverlässigkeit.• % Flexibilität.• % Fairness. <p>Akzeptanz der Führungskräfte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verbesserung der lokalen, nationalen und globalen Wirtschaft und ihre Auswirkung auf die Umwelt.• % Maßnahme zur Unterstützung von Wohlfahrtseinrichtungen.• % Maßnahme zur Integration von Minderheiten.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Bekanntheitsgrad	<ul style="list-style-type: none">• % Maßnahmen, welche die Werte übermittelt haben.• % Informationen, die zur Bildung der Gemeinschaft beitragen.• % erhaltene Aufzeichnungen über gute Praktiken der sozialen Verantwortung.• % Wahlergebnis in Vergleich mit vorherigen Ergebnissen und mit anderen Parteien Fehlende Mundpropaganda.• % neue Mitglieder durch Pressemeldungen.• % Austritte durch Pressemeldungen.

Wichtige Ergebnisse: wichtige Ergebnisse der Partei zur Lösung gesellschaftlichen Problemen

Definition:

Was die Partei im Hinblick auf die geplanten Ziele und die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen erreicht hat.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Führung	<ul style="list-style-type: none">• % Vorschläge zur Wahl einen neuen Vorstand.• % Innovationen.
Finanzen	<ul style="list-style-type: none">• % Aktionspläne von staatlicher Finanzierung.• % Maßnahme zur Weiterentwicklung der Partei in Vergleich mit % Maßnahme zur Lösung gesellschaftlichen Problemen.• % Alternativen bei nicht Einhaltung von Budgetfördermitteln und Ausgaben.• % Spendenaffäre.
Werten und Ziele	<ul style="list-style-type: none">• % Maßnahme zur Sensibilisierung.• % Durchgeführte Maßnahme zur permanenten Problemlösungen pro Wahlperiode.

Reaktionen bzw. Merkmale	Indikatoren
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • % Innovationen in Vergleich mit anderen Parteien und politischen Gruppierungen in der Wahlperiode.
Soziale Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • % Mitglieder-, Freunde-, Netzwerkzufriedenheit. • % Beschwerdezufriedenheit.
Entwicklung der Wahlergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • % Sitze im Parlament. • Parteiauflösung.
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • % eingeführter neuer Arbeitstechnik. • % neue eingerichteten Arbeitsräume.

2.6.7 Parteiselbstbewertung

Die Wähler entscheiden z. Z. durch ihre Stimme über die Wahlsieger aus mehreren Parteien im Wahlkampfprozess. Der Wahlkampfprozess sollte sich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme zur Befriedigung der Bedürfnisse des Volkes ausrichten. Wichtig ist das Verständnis des Beitrags der Parteien für die Gesellschaft und die Förderung der individuellen Selbstverantwortung. Deswegen ist die ständige qualitative Entwicklung bzw. Verbesserung der Parteiarbeit in den Bereichen der Ergebnisorientierung und Professionalisierung der Hauptpunkt eines qualitätsorientierten Bewertungsmodells.

Um einen schnellen Einblick über die Qualität der Parteiarbeit zu gewinnen, wird ein Fragebogen zur Selbstbewertung ausgefüllt, welchen jede Partei -je nach ihren Bedürfnissen- weiterentwickeln bzw. anpassen kann. Diese Bewertung dient als Indikator dafür, wie die Partei in Vergleich mit anderen steht und zur Identifizierung von Schwachstellen. Durch die Selbstbewertung werden 11 Kriterien mit 20 Punkten bewertet. Die Gesamtpunktzahl ist 100 Punkten.

Die Bewertung wird in einer Skala von eins bis fünf durchgeführt (vgl. Tab. 14).

Tab. 14: Bewertungsskala für die Selbstbewertung einer Partei

Punktezahl	Bedeutung
1	Es liegen definierte Ziele vor
2	Aufbaufähig: Definiert und durch Messindikatoren erkannt
3	Entwickelt: Definiert und gemessen und das Ergebnis ist in alle Gliederungen bekannt
4	KVP: Definiert und gemessen und extern veröffentlicht
5	Öffentlichkeit: Ergebnisse der Partei werden zur externen Werbung benutzt

Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 15: Fragenkatalog zur Parteiselbstbewertung

Kriterium	Frage	1	2	3	4	5	Referenzdokument
Führung und Werte der Partei	Sind die Parteiziele in Einklang mit der Wertedarstellung definiert und durch messbare Indikatoren identifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Findet eine Bewertung der Führungskräfte statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Parteigrundsätze und Strategie	Sind strategische Pläne und Aktionen an der Lösung gesellschaftlicher Probleme und Wünsche ausgerichtet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sind individuelle- und Gruppeninteressen erfasst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mitglieder- und Freundeorientierung	Werden Methoden zur Motivation umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sind neue Maßnahmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und Erfüllung von Kundenwünschen durch Erfahrungsaustausch entdeckt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Netzwerke und Ressourcen	Sind erforderliche Mittel der Partei festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sind Erfolgsfaktoren und Risiken der Partei definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kernprozesse der Partei	Sind Schnittstellen der Arbeitsabläufe bzw. Prozesse identifiziert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	Finden Benchmarking mit anderen Parteigliederungen, anderen Parteien und politische Gruppierungen statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Sind die Parteikunden definiert und ihre Probleme bzw. Wünsche dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kundenbezogene Ergebnisse	Sind die Parteikunden definiert und ihre Probleme bzw. Wünsche dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kriterium	Frage	1	2	3	4	5	Referenzdokument
Kundenbezogene Ergebnisse	Sind Maßnahmen zur Entwicklung einer Vertrauenskultur und einer emotionalen Bindung mit den Kunden umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mitglieder-Freundezufriedenheit	Findet die Zufriedenheitsbewertung regelmäßig statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soziale Verantwortung / Image der Partei	Werden Maßnahmen zur Integration von gesellschaftlicher Entwicklung mit Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wichtige Ergebnisse einer Partei	Wird die Qualität der Parteiarbeit (Aktionen bzw. Programme) extern bewertet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Wird die Budgetplanung eingehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kommunikation der Ergebnisse	Sind neue Methoden zur Lösung von Problemen und zur Erfüllung von Kundenwünschen durch Feedback umgesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ist der Kommunikationsfluss intern und extern vorhanden und transparent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dokumentation	Sind die Dokumente klar und nachvollziehbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Wird ein System zur Aufbewahrung von Dokumenten (Archivierung) angewendet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Werden gesetzliche Regelungen berücksichtigt?						

Quelle: Eigene Darstellung.

Durch das beschriebene EFQM-Modell für Parteien (vgl. Kap. 2.6.6) und die dazugehörige Parteiselbstbewertung (vgl. Kap. 2.6.7) lässt sich die These 1 bestätigen.

Aus diesem Grund wird ähnliche Vorgehensweise, wie Preisverleihung an Organisationen mit erfolgreicher Anwendung des Modells, in Parteien auch angewendet. Daher sollen zukünftige Preisverleihung an Parteien folgende Anforderungen berücksichtigen:

- Keine Gebühr für die Teilnehmer.
- Die Verleihung findet durch eine unabhängige Institution statt.
- Prämien sollen die Mitglieder und Freunde zum Parteiengagement weiter motivieren.
- Anerkennung der Arbeit der Führungskräfte.
- Die Bewertung soll direkt am „Arbeitsplatz“ durchgeführt werden und ohne Vorankündigung.
- % Anwendung des staatlichen Budgets zur Lösung gesellschaftlicher Problemen im Vergleich mit der Lösung interner Angelegenheiten.

2.7 Balanced Scorecard

2.7.1 Ursprung

1990 fand eine Studie zur Analyse der Leistungsmessung in Unternehmen, das „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ statt, um den aktuellen Zustand der Performance-Measurement-Ansätze, die hauptsächlich aus Finanzkennzahlen bestanden, zu analysieren und ein neues Konzept zu entwickeln. Die Studie wurde von Nolan Norton, Geschäftsführer des Norton Instituts, unter der akademischen Beratung von Robert Kaplan, Harvard Institut, geleitet und in 12 Unternehmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt wie Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Periphals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard und Shell Canada. Die Fallstudien von Analog Devices beschrieben einen Ansatz zur Messung der Weiterentwicklung, welcher die Lieferzeit, die Qualität und Zykluszeiten der Fertigungsprozesse und Effektivität der Produktentwicklung auch unter monetären Kennzahlen berücksichtigte. Die Erfahrung dieses Ansatzes wurde von Art Schneiderman, Vizepräsident für Qualitätsentwicklung und Produktentwicklung der Firma, während der ersten Hälfte der Studie vorgetragen. Da dieses System die Bedürfnisse der meisten Teilnehmer befriedigte, wurde als Parameter zur Entwicklung die Balanced Scorecard entwickelt, welche die Kunden- und Innovationsperspektiven in die finanziellen Perspektiven integriert hat⁷⁵.

2.7.2 Die Balanced Scorecard als Managementsystem

Als Managementsystem wird die BSC im Unternehmen verwendet, um die Strategie langfristig verfolgen zu können, damit die kritischen Managementprozesse gemeistert werden können⁷⁶:

Klärung und „Herunterbrechen“ von Vision und Strategie

Die Strategie jeder Geschäftseinheit wird durch das Topmanagement in spezifische strategische Ziele übertragen. Zur Formulierung finanzieller Ziele werden Umsatzerlöse und Marktwachstum, Rentabilität oder Cashflow betrachtet. Im Bezug auf die Kundenperspektive werden Kunden und Marktsegmente ausgewählt. Wenn die finanziellen Ziele und Kundenziele festgelegt sind, erfolgt die Identifikation der Ziele und Kennzahlen der internen Prozesse, die für die Leistung für Kunden und Teilhaber am kritischsten sind. Die Lern- und Wachstumsziele zeigen die Gründe für wichtige Investitionen in Personalweiterbildung, Informationstechnologien- und -systeme und anderen Organisationsabläufen. Die Ziele der BSC sind Aufgabe der gemeinsamen Verantwortung des Managements, was zu Konsens und Teamarbeit im Management beiträgt.

⁷⁵ Vgl. Kaplan/Norton: 1996, S.VII.

⁷⁶ Vgl. Kaplan/Norton. 1997. S.8-15, vgl. Horthváth: 2001, S.8-10.

**Kommunikation und Planung,
Festlegung von Zielen und
Abstimmung strategischer
Initiativen**

Die Ziele werden im ganzen Unternehmen durch Firmenzeitschriften, Aushänge, Videos, interne Mailsysteme kommuniziert und verbreitet. Dadurch wird jedem Mitarbeiter gezeigt, welche strategischen Ziele für den Erfolg des Unternehmens angestrebt werden müssen. Der Dialog zwischen Geschäftseinheiten, Bereichsleitern und Vorständen in Bezug auf die Formulierung und Durchführung einer entscheidenden Strategie der Zukunft soll so gefördert werden. Das Unternehmen wird damit langfristige Ziele quantifizieren, Möglichkeiten zur Erreichung dieser Ergebnisse ermitteln, um kurzfristige Meilensteine und Standortbestimmungen für die finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen zu identifizieren.

**Verbesserung von strategischem
Feedback und Lernen**

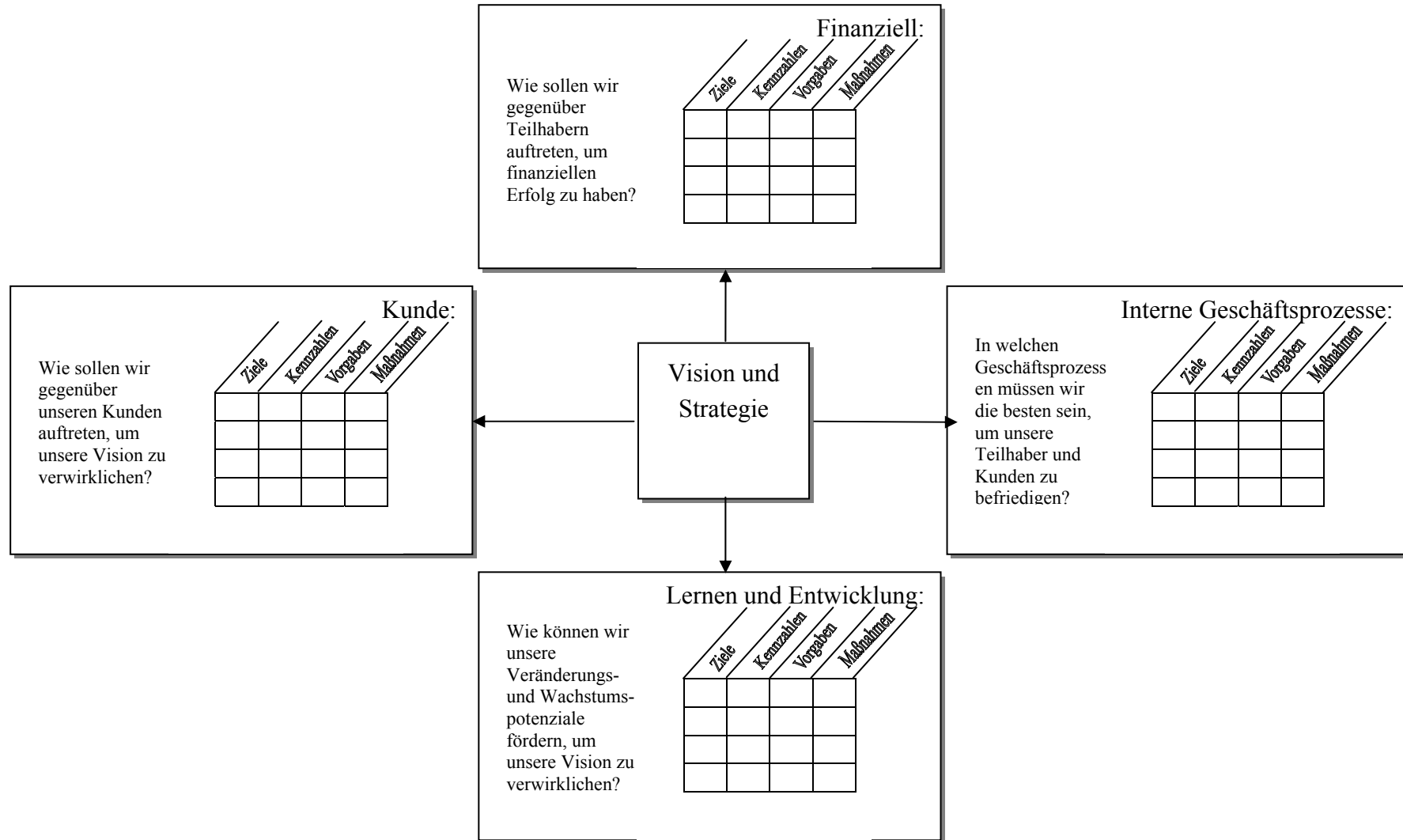
Die BSC bietet die Möglichkeit einer Überwachung der Strategie, ebenso ihre Anpassung an die gegebenen Umstände und ihre Änderung. Mitarbeiter verschiedener Bereiche werden in die Organisation einbezogen. Dadurch lernen sie die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Organisation kennen. Die Definition spezifischer qualitativer Leistungsziele im Bezug auf die Zusammenstellung von Ergebnissen und Leistungserbringern ermöglicht den Vergleich der gewünschten Leistungsziele mit dem aktuellen Stand.

2.7.3 Modellaufbau

Die Balanced Scorecard (BSC) stellt damit eine Managementmethode dar, welche die Vision und Strategie einer Organisation mit den internen und externen Aspekten und deren Ursache und Wirkung verknüpft. In Form eines Berichtsbogens überblickt die Unternehmensleitung gleichzeitig vier Perspektiven: fokussierte Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter (Verbesserungsperspektive). Die finanzwirtschaftliche Perspektive, die erste Perspektive der BSC, informiert, ob die Organisationsstrategie, ihre Umsetzung und Durchführung eine grundsätzliche Ergebnisverbesserung bewirkt. Die finanzwirtschaftlichen Ziele sind mit Rentabilität verbunden. Mit der zweiten Perspektive der BSC, der Kundenperspektive, identifiziert das Management die Kunden und Marktsegmente, in denen die Organisation konkurrieren soll, sowie die Kennzahlen zur Leistung der Geschäftseinheit in diesen Marktsegmenten. Durch die interne Prozessperspektive, die dritte Perspektive der BSC, werden die kritischen Prozesse identifiziert, in denen die Organisation ihre Verbesserungsschwerpunkte setzen muss. Die Kennzahlen konzentrieren sich auf die internen Prozesse, welche den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und die Zielerreichung der Organisation haben. Die vierte Perspektive der BSC, die Lern- und Entwicklungsperspektive, identifiziert diejenige Infrastruktur, welche die Organisation schaffen muss, um langfristig Wachstum und Verbesserung zu sichern⁷⁷(vgl. Abb. 19).

⁷⁷ Vgl. Kaplan/Norton: 1997, s. 24-27

Abb. 19: Grafische Darstellung einer Balanced Scorecard.



Quelle: Kaplan/Norton.: Balanced Scorecard, S. 9.

2.7.4 Strategische Themen und Kernkennzahlen

Finanzperspektive

Die BSC verbindet die Geschäftseinheiten mit den finanzwirtschaftlichen Zielen des ganzen Unternehmens. Finanzwirtschaftliche Ziele vertreten langfristig die Unternehmensziele: immer höhere Erträge für das in die Geschäftseinheit investierte Kapital. Sie stellen jede Stufe des Lebenszyklus einer Geschäftseinheit in Wachstum, Reife und Ernte dar. In der Wachstumsphase sind Unternehmen am Anfang ihres Lebenszyklus. Das finanzwirtschaftliche Gesamtziel kann hier prozentuale Ergebniswachstumsraten aus Einkünften umfassen sowie Umsatzwachstumsraten in den Zielmärkten, Kundenkreisen und Regionen. In der Reifephase sind Unternehmen für Investitionen attraktiv und die meisten Geschäftseinheiten richten ihr finanzwirtschaftliches Ziel auf Rentabilität aus, welche durch mit dem Periodengewinn verbundene Kennzahlen wie Betriebsergebnis und Deckungsbeitrag gekennzeichnet wird. In der Erntephase werden die vorhandenen Potenziale genutzt. Die Wachstums-, Reife- und Erntephase spiegeln sich in Ertragswachstum und -mix, Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung und Nutzung von Vermögenswerten/ Investitionsstrategie (vgl. Abb. 20)⁷⁸.

Abb. 20: Messung und Bewertung der Finanzperspektive.

		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung	Nutzung von Vermögenswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	Umsatzwachstumsrate pro Segment Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden	Ertrag /Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • % des Umsatzes in Investition • % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung
	Reife	Anteil an Zielkunden Cross-selling prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen Rentabilität von Kunden und Produktlinie	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten des Unternehmens vs. Kosten bei der Konkurrenz • Kostensenkungssätze • Indirekte Kosten (Verkauf in Prozent) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen für das Working Capital (Cash-to-cash-cycle) • ROCE pro Hauptvermögenskategorien • Anlagennutzungsrate
	Ernte	Rentabilität von Kunden und Produktlinie Prozentzahl der unrentablen Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitskosten (pro Outputeinheit, pro Transaktion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amortisation • Durchsatz

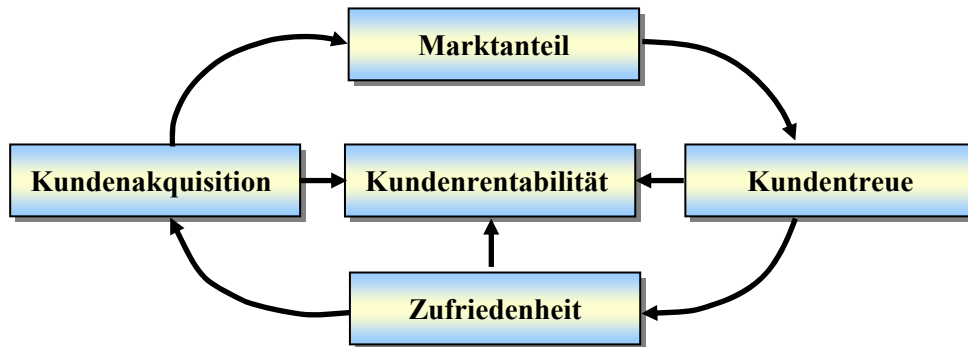
Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S. 50.

⁷⁸ Vgl. Kaplan/Norton: 1997, S. 46-47.

Kundenperspektive

In der Kundenperspektive werden die Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Diese Segmente stellen gleichzeitig die Quelle dar, mit denen das Unternehmen die Erlöscomponente seiner finanzwirtschaftlichen Ziele erfüllen soll. Die Kernkennzahlgruppen für die Kunden stellen Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität in einer Kausalkette dar (vgl. Abb. 21)⁷⁹.

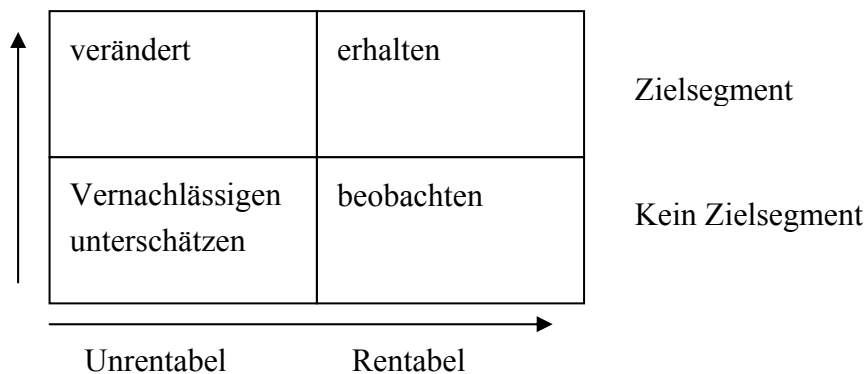
Abb. 21: Kernkennzahlen der Kundenperspektive.



Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S. 66.

Der Marktanteil zeigt den Anteil (%) eines Anbieters bzw. Geschäftes in einem gegebenen Marktvolumen. Die Kundenakquisition bezieht sich auf die neu gewonnenen Kunden in einer Geschäftseinheit und in einem Zeitraum. Kundentreue misst die Dimension, in welcher eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu den Kunden erhält oder gewinnt. Kundenzufriedenheit untersucht den Zufriedenheitsgrad eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgabe. Kundenrentabilität misst das Verhältnis zwischen dem Nettogewinn aus eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der entstandenen einmaligen Ausgaben. Die Kundenrentabilitätskennzahl kann offenlegen, dass bestimmte Zielkunden unrentabel oder rentabel sind (vgl. Abb. 22)⁸⁰.

Abb. 22: Kundenrentabilitätsmatrix.



Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S.70.

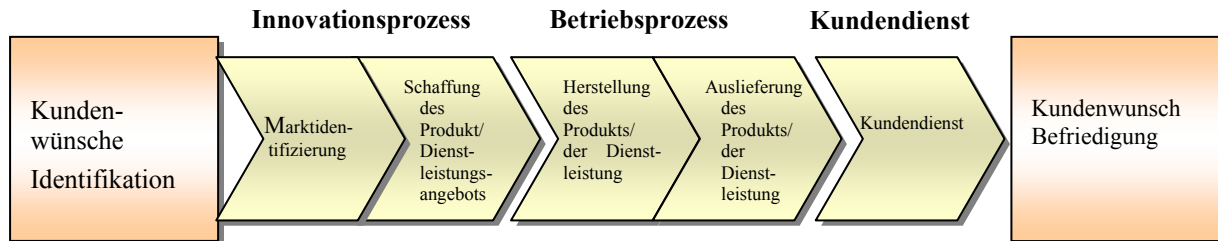
⁷⁹ Vgl. Kaplan/Norton: 1997, S. 62 ff.

⁸⁰ Ebenda, S. 66 –87.

Prozessperspektive

Die Wertkette der internen Prozesse in Unternehmen beinhaltet die Hauptprozesse Innovation, Betriebsprozesse und Kundendienstprozess (vgl. Abb. 23).

Abb. 23: Wertkette der internen Geschäftsprozesse.



Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S. 93.

Der Innovationsprozess stellt die „lange Welle“ der Wertschöpfung dar. Hier werden neue Märkte, neue Kunden und aufkommende sowie latente Wünsche identifiziert und befriedigt. Aus diesem Grund werden neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt. Der Innovationsprozess besteht aus der Marktforschung, um die Besonderheiten der Kundenwünsche und die preislichen Eckpunkte für das Zielprodukt oder die Zieldienstleistung zu identifizieren und aus dem Produkt-/Dienstleistungsentwicklungsprozess, dessen Eingang die Informationen über Märkte und Kunden sind. Der Betriebsprozess stellt die „kurze Welle“ der Wertschöpfung dar. Er beginnt mit dem Eingang einer Bestellung und endet mit der Lieferung des Produkts oder der Dienstleistung an den Kunden. Dieser Prozess betont die effiziente, beständige und pünktliche Lieferung existierender Produkte und Dienstleistungen an existierende Kunden. Der Kundendienst ist die letzte Stufe der Wertschöpfungskette. Er umfasst Garantie- und Wartungsarbeiten, die Bearbeitung von Fehlern und Reklamationen sowie die Bearbeitung von Zahlungen. Durch die BSC werden die Anforderungen an die interne Prozessleistung aus den Erwartungen von spezifischen externen Faktoren abgeleitet. Zur Prozessqualität dienen dann Kennzahlen wie Part-per Million-Fehlerquoten, Ausbeute, Verschwendung, Materialabfall, Nacharbeit, Rücksendung, Prozentzahl des unter Stichprobenkontrolle befindlichen Prozess⁸¹.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation in drei Kategorien wie Mitarbeiterpotenziale, Potenziale von Informationssystemen und Motivation, Empowerment und Zielausrichtung. Diese Perspektive der BSC schafft die notwendige Infrastruktur, um die finanzwirtschaftliche, prozessbezogenen und kundenbezogenen Ziele zu erreichen⁸².

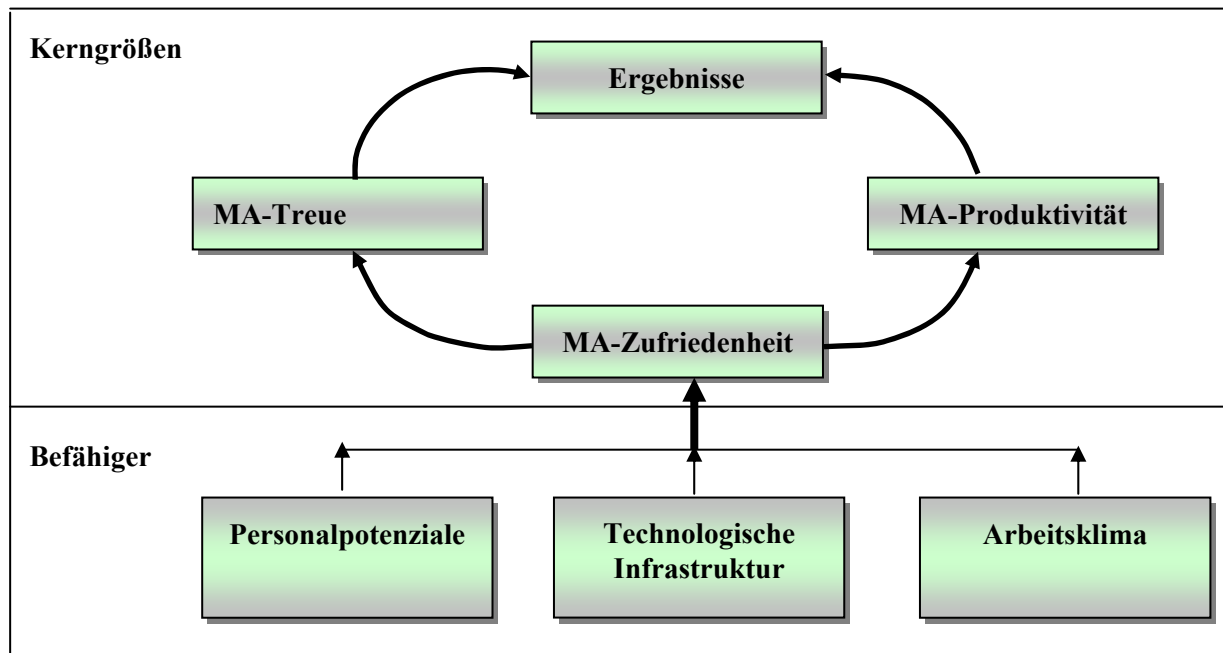
Die Personalziele haben drei Kernkennzahlen – Mitarbeitertreue, Mitarbeiterproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. Abb. 24). Nach der Auswahl dieser Kennzahlen werden die besonderen situationsspezifischen Antriebskräfte für die Lern- und Entwicklungsperspektive identifiziert. Hier werden Weiterbildung, Informationspotenziale sowie Motivation, Empowerment und Ausrichtung am Unternehmensziel zugeordnet⁸³.

⁸¹ Vgl. Kapla/Norton: 1997, S. 92-118.

⁸² Ebenda, S. 121.

⁸³ Vgl. Kapan/Norton: 1997, S. 123-126.

Abb. 24: Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.



Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S. 124.

Nach der Auswahl von Kernkennzahlen wie Zufriedenheit, Treue und Produktivität müssen besondere situationsspezifische Antriebskräfte für die Lern- und Entwicklungsperspektive identifiziert werden wie Personalkompetenzen, technologische Infrastruktur und Arbeitsklima⁸⁴.

Außer Motivation und neuen Fähigkeiten müssen Mitarbeiter über Informationen in Bezug auf Kunden, interne Prozesse und die finanziellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen verfügen, um den Interessen des Unternehmens zu dienen sowie die Freiheit zu haben, eigene Entscheidungen zu treffen und selbstständig zu handeln⁸⁵.

Die Mitwirkung der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele lässt sich durch die Verknüpfung jeder Abteilung und einzelner Aktivitäten mit den in der BSC formulierten Unternehmenszielen erkennen. Auf dieser Basis bilden sich Kennzahlen zur Zielausrichtung aus dem prozentualen Anteil an Mitarbeitern, die ihre persönlichen Ziele mit der BSC in Einklang gebracht haben und dem Prozentsatz an Mitarbeitern, die ihre persönlichen Ziele erreicht haben (vgl. Anhang 6.16)⁸⁶.

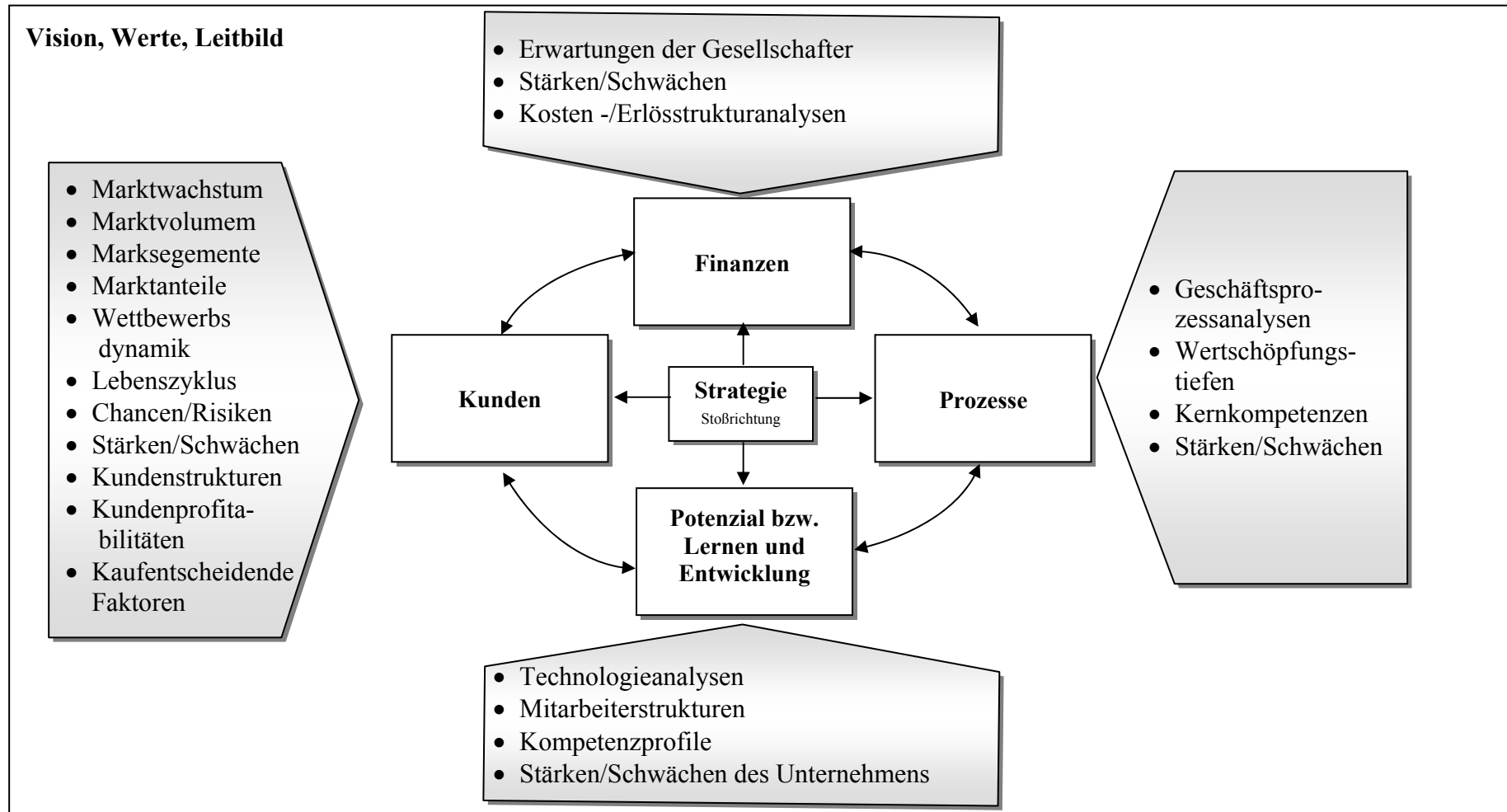
Eine optimale Balanced Scorecard besteht nicht aus einem Kennzahlenkatalog, sondern aus einer Verknüpfung von Zielen und Kennzahlen, die in Wechselwirkung stehen und einen Informationsbedarf auslösen (vgl. Abb. 25). Aus diesem Grund lassen sich die finanziellen, kunden- prozess- und potenzialbezogenen (Lernen und Entwicklung) Strategien in einer strategischen Landkarte (Strategy Map) darstellen (vgl. Abb. 25, vgl. Abb. 26).

⁸⁴ Ebenda, S. 126-127.

⁸⁵ Ebenda, S. 120-121.

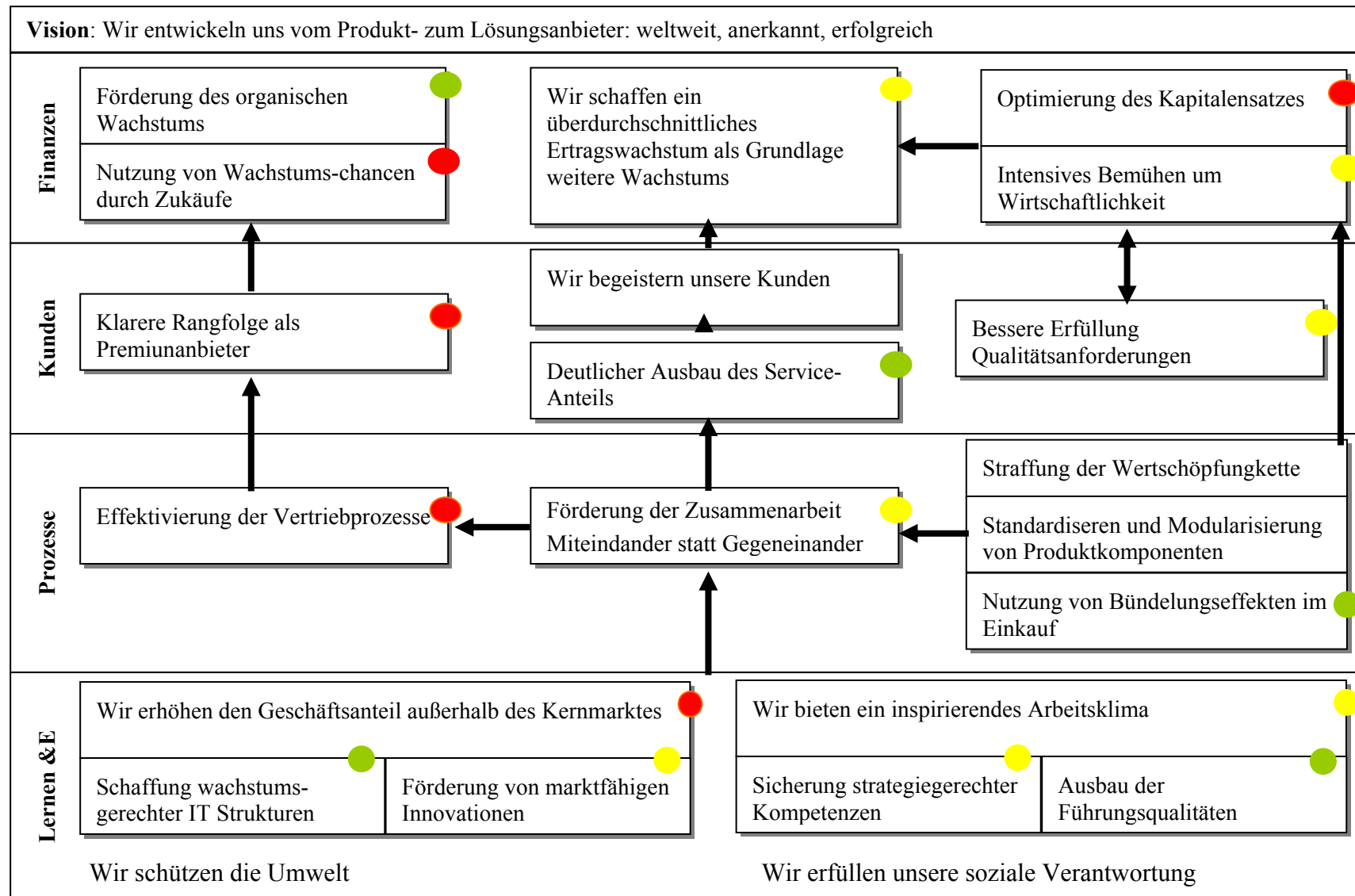
⁸⁶ Ebenda, S. 134-135.

Abb. 25: Informationsbedarf in der Entwicklung der Balanced Scorecard.



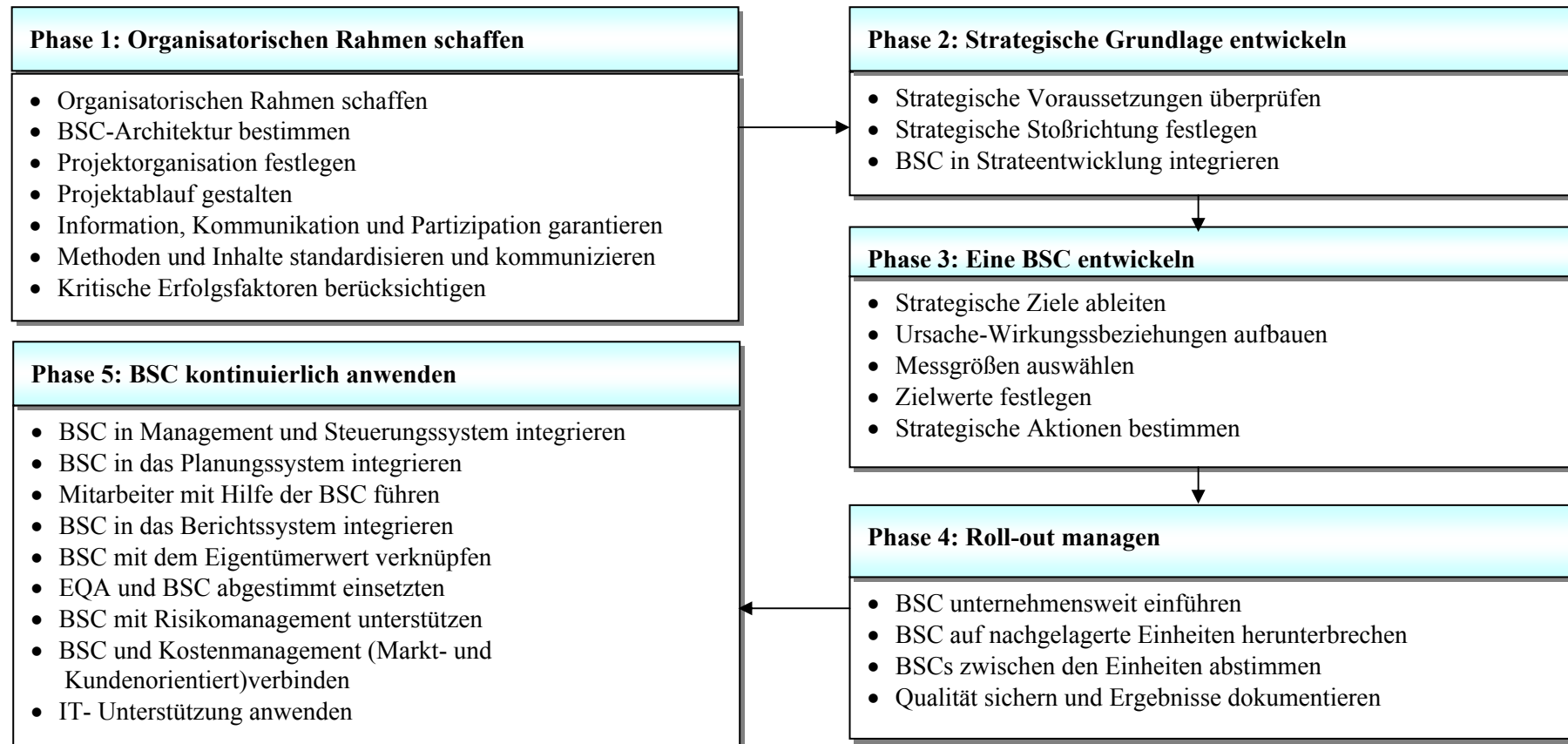
Quelle: Horváth & Partner. 2001, S. 103.

Abb. 26: Beispiel einer strategischen Landkarte mit Statusinformation.



Das Zielsystem ist eine Konkretisierung der Vision durch Kennzahlen, womit die Führungskräfte eine Beurteilung des Leistungsstands des Unternehmens schnell und umfassend durchführen können⁸⁷: Für die Implementierung der Balanced Scorecard werden verschiedene Methoden vorgeschlagen (vgl. Abb. 27).

Abb. 27: Phase zur Implementierung einer Balanced Scorecard.



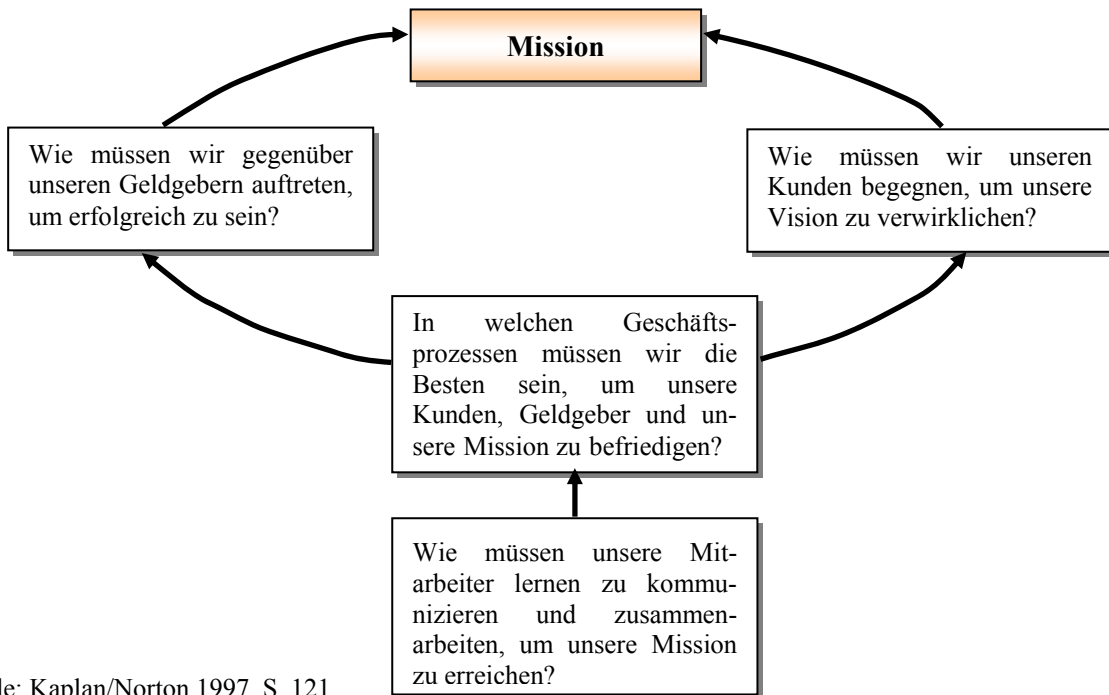
Quelle: Horváth & Partner. 2001, S. 62 ff.

⁸⁷ Vgl. Horváth & Partner. 2006, S. 235-238.

2.7.5 Balanced Scorecard in der öffentlichen Verwaltung und in nicht gewinnorientierten Organisationen (NPO)

In der öffentlichen Verwaltung und NPO stellt ein gesellschaftliches Ziel -die Mission- das primäre Ziel an der Hierarchiespitze der BSC dar (vgl. Abb. 28)⁸⁸.

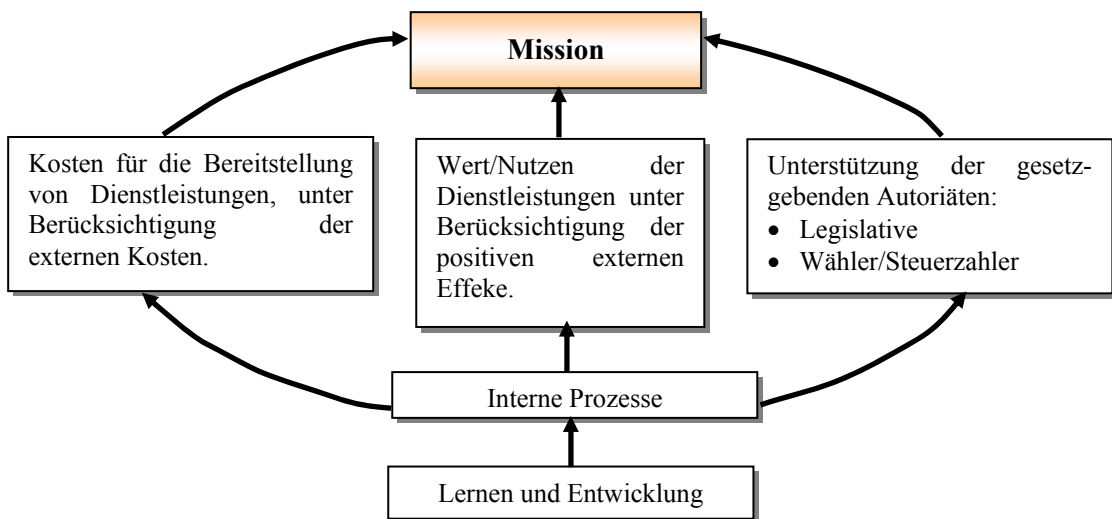
Abb. 28: Balanced Scorecard für NPO.



Quelle: Kaplan/Norton 1997, S. 121.

Hier stellen die Geldgeber (Spender oder Staat) finanzielle Ressourcen zur Verfügung und bezahlen für die Bereitstellung der Dienstleistung. Die Empfänger nehmen die Dienstleistung in Anspruch. Deswegen werden Ziele für beide Perspektiven - Kunden und Geldgeber - definiert sowie interne Prozesse identifiziert, die das Wertangebot für beide Gruppen festlegen (vgl. Abb. 29, vgl. Abb. 30).

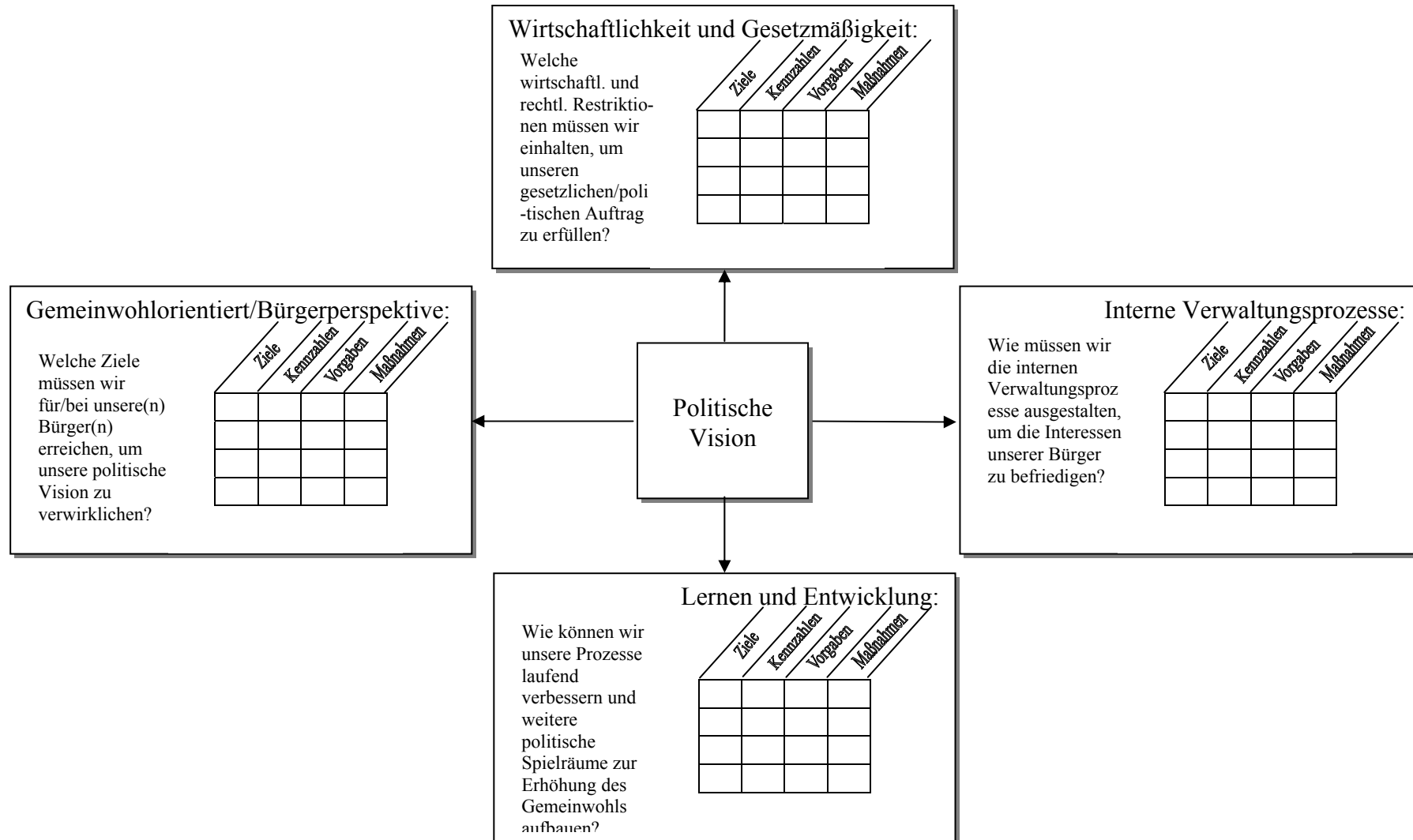
Abb. 29: Finanz- und Kundenperspektive für die öffentliche Verwaltung.



Quelle: Kaplan/Norton. 2001, S. 122.

⁸⁸ Vgl. Kaplan/Norton: 2001, S. 120-121.

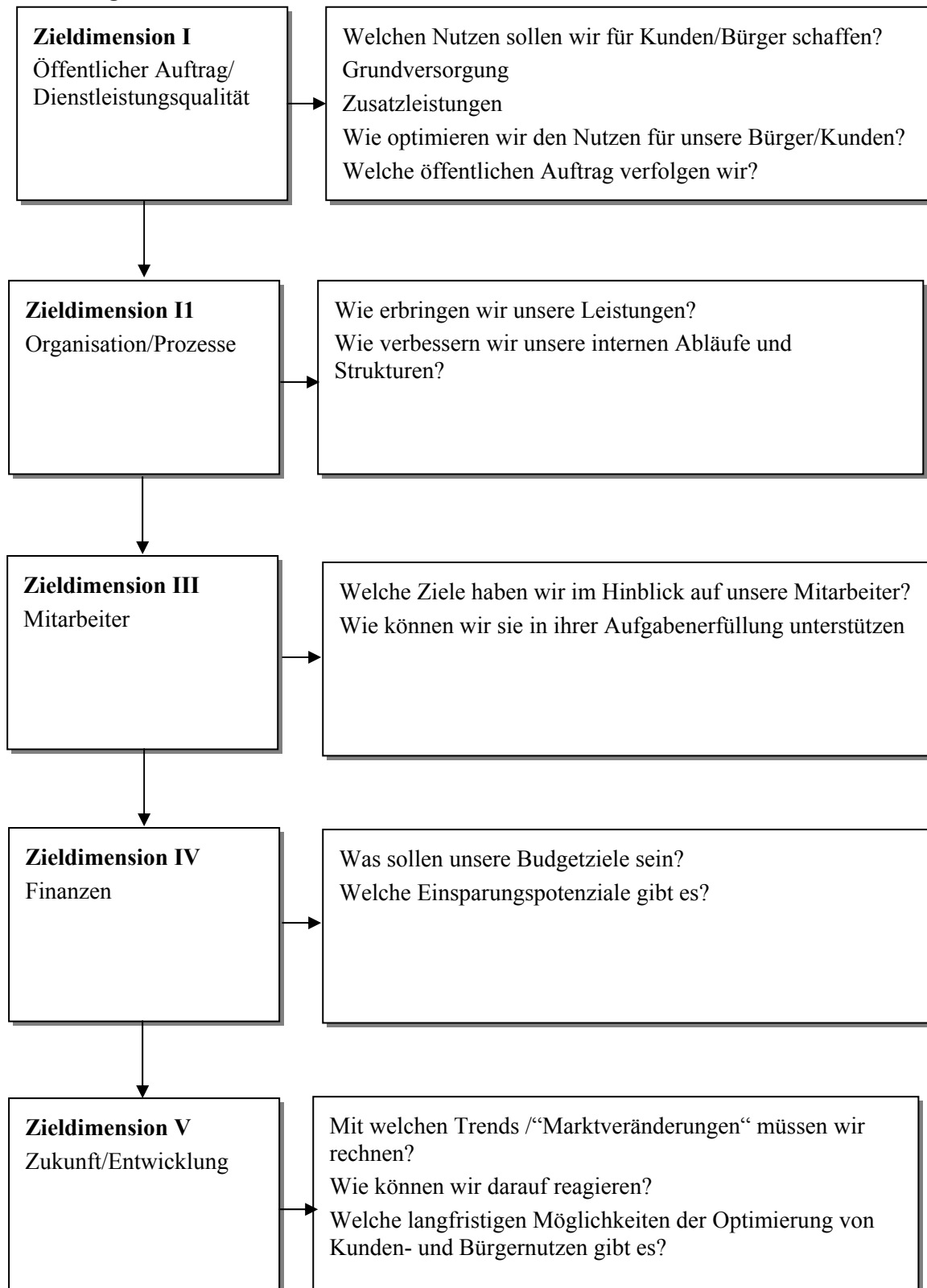
Abb. 30: Balanced Scorecard für die öffentliche Verwaltung.



Quelle: Scherer et al. 2002, S. 19.

Zur Definition der Ziele kann folgendes Schema angewendet werden (vgl. Abb. 31).

Abb. 31: Fragen zu Zieldimensionen der Balanced Scorecard.

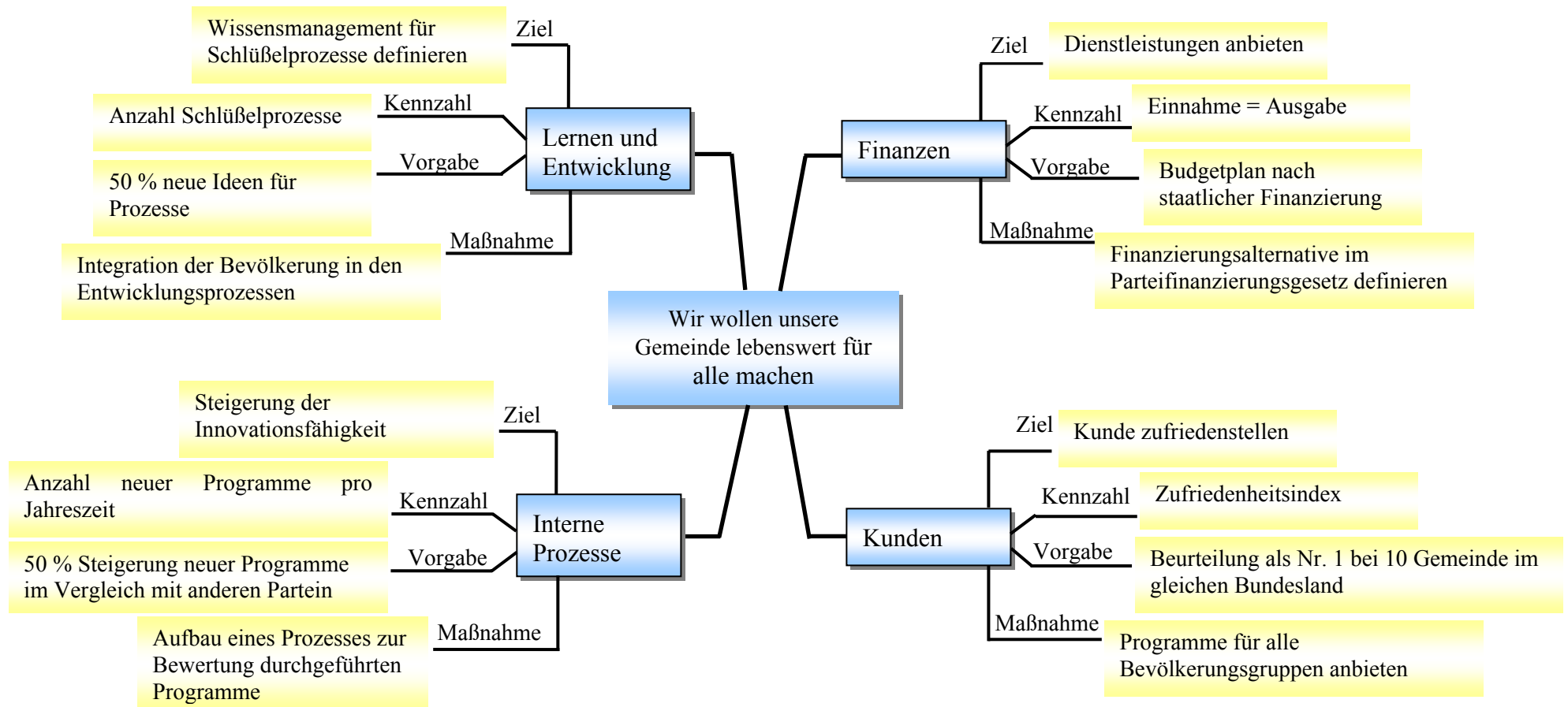


Quelle: Lührs et al. 2002, S. 131.

2.7.6 Balanced Scorecard in Parteien

Die Wechselwirkung der vier Perspektive der BSC wird z. B. für eine Partei durch eine strategische Parteilandkarte dargestellt (vgl. Abb. 32).

Abb. 32: Balanced Scorecard einer Parteilgliederung.

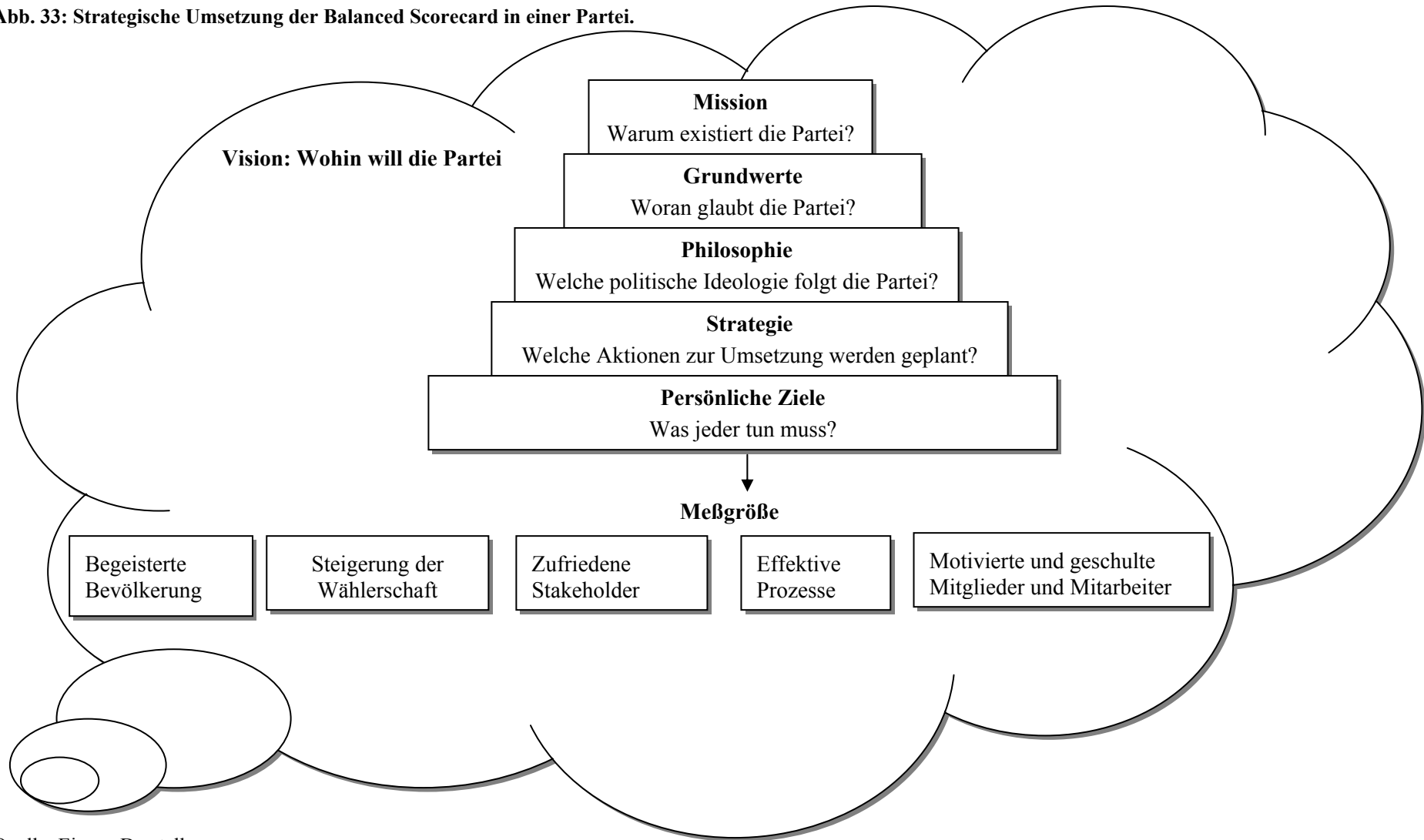


Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ziel einer Balanced Scorecard in einer Partei ist eine Vision durch strategische Ziele zu erreichen. Die Finanzen, Kundenzufriedenheit, interne Arbeitsprozesse bzw. Vorgehensweise und die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitglieder stehen im Gleichgewicht.

Die Balanced Scorecard wird dann in einer Partei in verschiedenen Schritten umgesetzt (vgl. Abb. 33).

Abb. 33: Strategische Umsetzung der Balanced Scorecard in einer Partei.



Quelle: Eigene Darstellung.

Eine Partei wird dann durch die Hilfe allen Parteigliederungen die Führerschaft in der Gesellschaft erreichen. Durch die Balanced Scorecard sind verschiedenen Schritten zum Aufbau einer strategischen Parteilankarte zur Zielerreichung definiert (vgl. Abb. 34).

Abb. 34: Balanced Scorecard Konzept einer Partei.

Strategische Parteilankarte		Messgröße	Vorgaben	Maßnahmen
Gemeinwohl: Berücksichtigung des Wohls und Interessen aller Einwohner und angemeldeten Personen in dem Parteiarbeitsgebiet		Zufriedenheitsgrad der Bevölkerung mit der Partei	Staatliche Finanzierung Parteienlandschaft	Parteigrundwerte Parteiphilosophie
Kunde		Index: Kundenbindung Kundenzufriedenheit Kundenrentabilität	Kundenbeziehung Kundenakquisition	Kunden definieren
Interne Prozesse/ Finanzen		% Sitzplätze im Parlament	Gesellschaftliche Probleme bzw. Interesse Staatliche Finanzierung	Prozesswert-schöpfungskette abstimmen
Lernen und Entwicklung		Index: Mitgliederbindung Mitgliederfluktuation	Mitgliederstamm	Wissens ermitteln Weiterbildungsprogramme durchführen Informationsprogramm entwickeln

Quelle: Eigene Darstellung.

3 Entwicklung eines integrierten Modells: EFQM-Modell und Balanced Scorecard für das Qualitätsmanagement in politischen Parteien

Durch das Qualitätsmanagement werden Parteien ihre Aktionen gemäß den Bedürfnissen des Volkes bzw. der Gesellschaft ausrichten und ihre interne Organisation qualitativ und strategisch gestalten. Das EFQM-Modell gibt Parteien einen Leitfaden zur Umsetzung der TQM-Philosophie (vgl. Kap. 2.6.6), wobei die Vorgehensweise nach dem Schema PDCA beschrieben wird. Die BSC operationalisiert die Vision und die Ziele der Partei durch ein Kennzahlensystem (vgl. Kap. 2.7.6), das die Finanzen, Parteiprozesse, Kundenprozesse und die Innovation bzw. Weiterentwicklung der Parteiorganisationen in Gleichgewicht bringt.

Trotz unterschiedlicher Ansätze beider Modelle (vgl. Tab. 16) lässt sich eine Integration für die Parteiarbeit sinnvoll darstellen, um Gemeinsamkeiten zu nutzen, neue Kriterien zu erkennen und durch die operativen Ebenen einer Partei zur Messung gesellschaftsorientierter Ziele zu gelangen. Durch ein Kennzahlensystem wird in der Partei sowohl intern als auch extern Transparenz geschaffen (vgl. Abb. 35). Durch die Integration wird ein neues Bewertungssystem für die Parteiführung mit Messindikatoren definiert (vgl. Kap. 3.1).

Tab. 16: Vergleich EFQM und BSC für Parteien: Unterschiede

Unterschiede	
EFQM	BSC
Orientierung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess durch den PDSA-Zyklus	Orientierung am strategischen Management durch Übersetzung einer Vision in strategische Ziele
Besteht aus 5 Maßnahmen- und 4 Ergebniskriterien mit Messindikatoren	Verknüpft die 4 Kriterien, um eine Vision zu verwirklichen
Instrument zur Selbstbewertung	Instrument zur Steuerung, Operationalisieren der Strategien
Bewertungsinstrument preisverleihungsorientiert (EQA)	Strategisches Denken

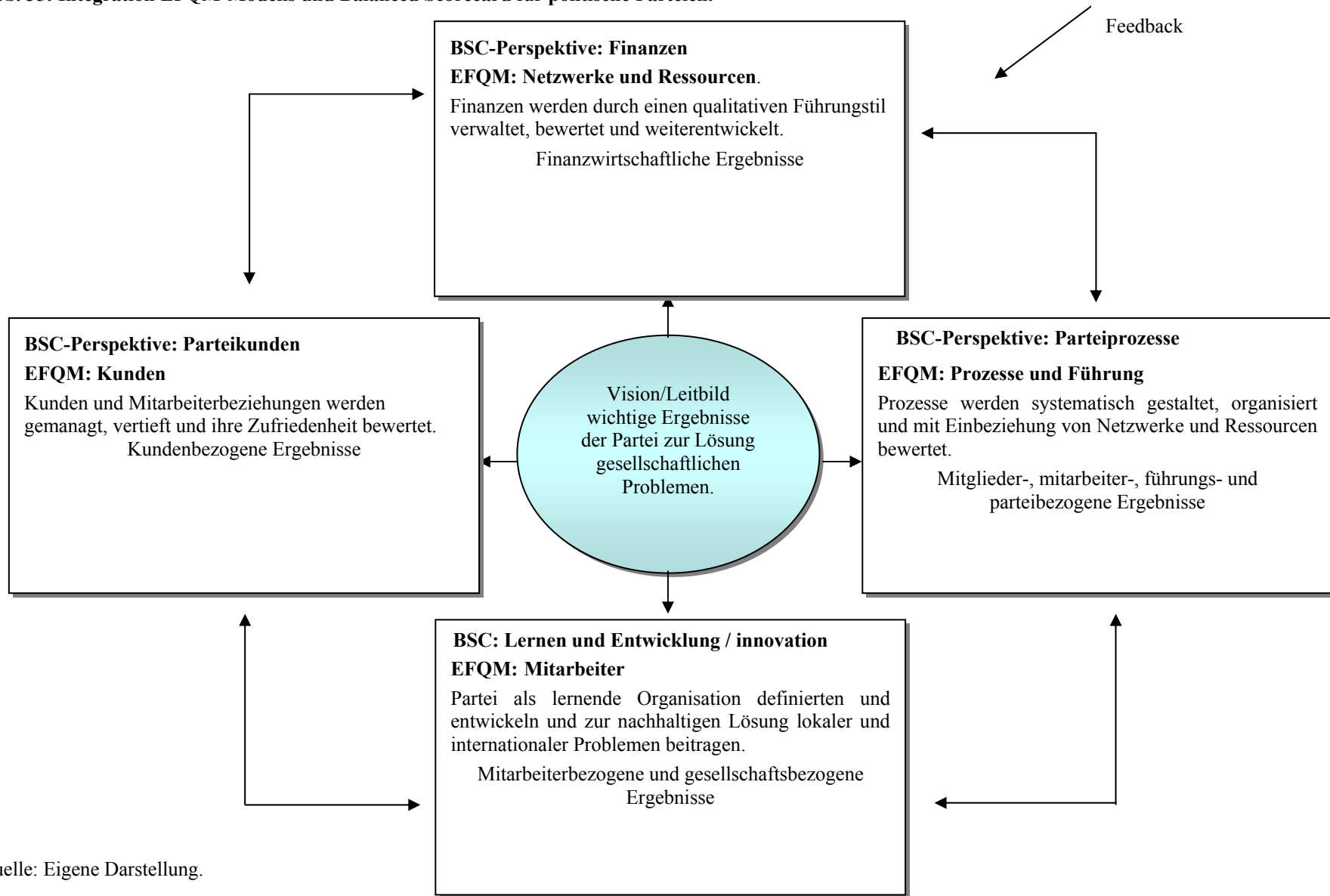
Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 17: Vergleich EFQM für Parteien und BSC für Parteien: Gemeinsamkeit

Gemeinsamkeit
Prozesse, Kunden, Lernen und Entwicklung
Stärkung des Qualitätsbewusstseins
Möglichkeit zum Benchmarking durch die Anforderung an Analyse des Parteienwettbewerbs
Möglichkeit zur Stärke-/Schwächeanalyse
Ausrichtung der Ziele an den Kundenanforderungen bzw. wünschen
Förderung der Leistungsverbesserung
Förderung des Wissensmanagements

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 35: Integration EFQM-Modells und Balanced Scorecard für politische Parteien.



Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Umsetzungsplan beim Aufbau des EFQM-Modells und einer Balanced Scorecard in Parteien

Aus eigener Erfahrung ist die Durchführung eines Workshops in 9 Tagen (je 8 Std.) entweder zusammenhängend oder in angemessenen Abstand empfehlenswert. So wird die Anfang-, die Umsetzungs-, Bewertungs- bis zur Weiterentwicklungsphase definiert (vgl. Tab. 18).

Tab. 18: Zeitlicher Ablauf der Implementierung BSC in Parteien

Zeit	Maßnahme	Ergebnis	Verantwortliche
1 Tag (8 Std.)	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop: Inhalt des BSC für Parteien. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Entscheidung treffen • 2. Slogan für die Arbeit finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Parteiführungskräfte
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Bekanntmachung • 2. Daten zur SWOT-Analyse (für Istanalyse) verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team bilden • Hausaufgaben verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte • Mitglieder • Freunde
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Projektplanung: • Aufgabe und • Verantwortliche definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilesteine fixieren • Hausaufgabe verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte • Team
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Indikatoren festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team
2 Tage	<ul style="list-style-type: none"> • Definition des EFQM-Modells für die Partei mit Integration der BSC (Erfolgsfaktoren, Mission, der Partei, Prozessen mit Kennzahlen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partei Handbuch • Hausaufgabe verteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Team
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung bzw. Umsetzung Aufgabe erteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktionen der Partei definieren • Meilesteine fixieren • Verantwortliche definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Team
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung und Feedback Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichung/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte, • Mitglieder • Freunde
1 Tag	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen und Entwicklung • SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking Schulungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte • Mitglieder • Freunde

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der dargestellten Balanced Scorecard für Parteigliederung (vgl. Abb. 32) und damit ihre Auswirkung auf die gesamte Partei durch die definierte strategische Parteilandschaft (vgl. Abb. 34) wird die These 2 bestätigt. Das integrierte Modell (vgl. Abb. 35) mit dem oben angegebenen Umsetzungsplan bestätigt dann die These 3, die durch folgende Beschreibung konkretisieren lässt (vgl. Kap. 3.2, Kap. 3.2.1).

3.2 Wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für Parteiführungskräfte

Das wertorientierte Qualitätsmanagementmodell für eine Partei ist ein politisch-dynamisch-ethisch-qualitatives Modell:

Politisch bedeutet: Das Modell enthält die drei Dimensionen des Politikbegriffs (vgl. Anhang 6.19):

- **Form:** Das Modell ist ein Verfahrensvorschlag für das Festhalten an Strukturen und Prozessen für Parteien, denn Verfahrensregelungen lenken und ordnen die Parteiarbeit. Auf diese Weise lässt sich die Polity erkennen.
- **Inhalt:** Das Modell bietet Vorschläge sowohl zur Festhaltung von internen Geschäftsprozessen als auch zur Bearbeitung von externen politisch-gesellschaftlichen Problemen an. Das führt zu einer neuen Wert- und Zielorientierung der Partei, die sich in einer Modifizierung der Parteiarbeit widerspiegelt. Hier kann man die Policy erkennen.
- **Prozess:** Das Modell bietet Vorschläge zur Identifikation von wichtigen Einflussfaktoren für die Parteiarbeit und zur Durchsetzung neuer qualitätsorientierter Methoden sowie zur Konsensfindung an. Auf diese Weise stellen sich die Politics dar.

Dynamisch bedeutet: Das Modell ist als ein rückgekoppelter, kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu sehen, der ständige Veränderungen in die Parteiarbeit bringt.

Ethisch bedeutet: Die gesellschaftlichen Veränderungen und die Leitwerte bringen die Partei zu einer ethischen Orientierung.

Qualitativ bedeutet: Ausrichtung an Bedürfnissen der Gesellschaft und Einbeziehung der Mitglieder/Freunde und Netzwerke zur kontinuierlichen Verbesserung.

Das Modell stellt ein qualitätsorientiertes Parteileitbild als Zentrum dar, woraus sich alle Aktivitäten der Partei ableiten. Werte, Wahlen, Benchmarking und Fluktuation der Parteikunden und Parteimitglieder/Freunde dienen als Einflussfaktoren, welche die Weiterentwicklung der Partei kontinuierlich beeinflussen:

Die Werte dienen als Orientierung zur Parteiidentifikation, insbesondere gegenüber der Parteiführung. Z.B. Sprache, Religion, Sitten und Gebräuche, Individualitäts- oder Gemeinschaftsgefühl, Interessen, Alter, u. a. können Reaktionen oder Krisen in einer Partei ausgelöst werden. Diese müssen stets so schnell wie möglich berücksichtigt oder bewältigt werden, da sie sonst in eine negative Kettenreaktion münden können, die bis zur Explosion führen kann. Ob dieser Fall eintritt, hängt vom Druck des Systems ab. Deshalb bietet das Modell die Verbindung zu anderen Indikatoren, die Informationen über das System liefern und womit der Druck in der Gesellschaft erkannt wird.

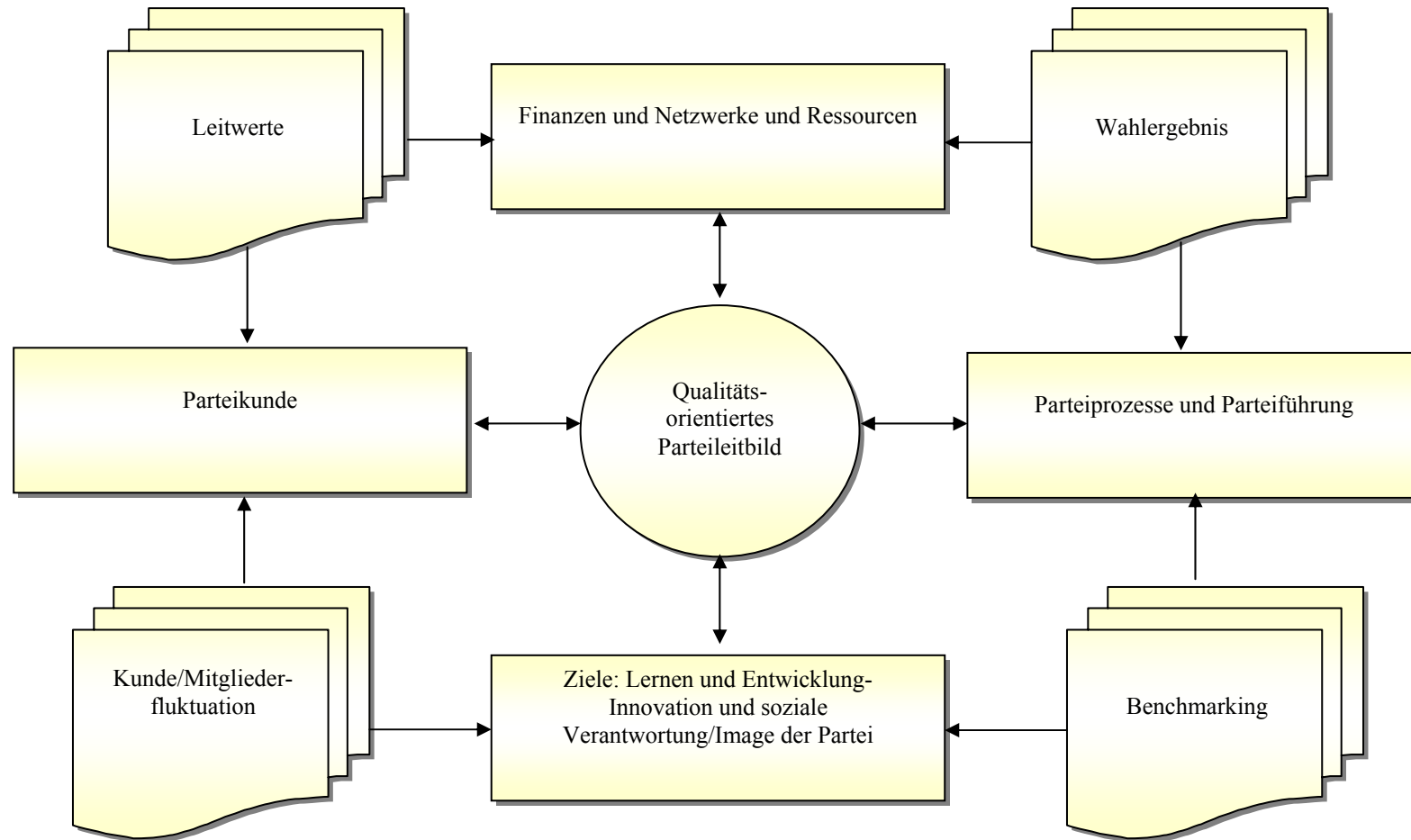
Die Wahlen liefern Informationen darüber, wie gut oder schlecht die Partei bei der Gesellschaft ankommt, insbesondere die Parteiführung.

Benchmarking stellt die Position der Partei in der Parteienlandschaft und die Tendenz zur Verbesserung dar.

Die Fluktuation von Kunden, Mitgliedern und Freunden zeigt die Notwendigkeit einer Analyse der Partei besonders hinsichtlich des Führungsverhaltens.

Parteiführungskräfte sollen die Eigenverantwortung und Zusammenarbeit zur Mitgestaltung der Gesellschaft unter Berücksichtigung der Menschenwürde fordern und fördern. Die Bewertung der Parteiführung ist nötig, damit sie die Mitglieder, Netzwerke und anderen Stakeholder in eine wertorientierte Richtung führt. Das Modell lässt sich grafisch in vier Prozessen darstellen, ausgerichtet an dem qualitätsorientierten Parteileitbild (vgl. Abb. 36).

Abb. 36: Wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für politische Parteien.



Quelle: Eigene Darstellung.

4. Zielsetzung im Einklang mit den Kunden									
0 = Kein Nachweis vorhanden.									
1 = Bewertet, aber nicht dokumentiert.									
2 = Regelmäßig dokumentierte Bewertung									
3 = Erkennen von Problemen und neuen Impulsen									
4 = Vornehmen von Änderungen									
5 = Externe Kommunikation der Änderungen									
Nr.	Nachweis	Messindikatoren	0	1	2	3	4	5	Dokumentation
4.1	Mitglieder konsequent dazu befähigen, Gespräche zum Erkennen von Kundenwünschen zu führen	Schulungsergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Anerkennungsmethode für kundenorientierte Maßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Durchgeführte Maßnahmen aus den Mitglieder-Kundenbeziehungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.2	Mitgliederentwicklung	Leistungsbewertung der Mitglieder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.3	Förderung der Zusammenarbeit und einer Vertrauenskultur Durch Offenheit und Ehrlichkeit	Projektliste mit Verantwortlichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Projektergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.4	Eine für Beschwerden offene Kultur in der Partei erreichen	Umgesetzte Verbesserungsmaßnahmen aus Kundenbeschwerden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Beschwerden über das Führungsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Anerkennungsmethode für das Führungsverhalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
		Mobbingfälle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Bei der Punktvergabe bzw. Bewertung handelt es sich um ein Gleichgewicht zwischen allen Kriterien. Die Herausforderung für die Parteiführungskräfte ist es dann, durch die Ergebnisse

den Wandel in der Partei rechtzeitig zu erkennen und Werte zu vermitteln, die neue Impulse bringen, wobei der Kunde konsequent in das Zentrum der Parteiaktivitäten zu stellen ist. Auf dieser Basis werden Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Partei aus der Bewertung abgeleitet (vgl. Tab. 20).

Tab. 20: Ergebnis und Maßnahme der Bewertung von Parteiführungskräften

Punkten	Maßnahme
0 - 100	Parteiführungskräfte ihres Amtes entheben und auf Schulung bis zur nächsten Kandidaturmöglichkeit bestehen. Die Schulung soll sich an den nicht erfüllten Kriterien ausrichten und an den von Parteimitgliedern vorgeschlagenen Bereichen
101 - 159	Parteiführungskräfte absetzen mit der Möglichkeit zur Zurückkehr in die Funktion, sofern sie nach einer Schulung bis zu einem festgesetzten Termin ein neues, um 50% besseres Testergebnis erreichen
160 - 170	Parteiführungskräfte dürfen die Partei weiter führen mit der Verpflichtung, 5 neue Prozesse zur Förderung der Professionalität in der Partei zu entwickeln und mit nachweisbarer Dokumentation durchzuführen
171 - 180	Parteiführungskräfte dürfen weiter führen mit der Verpflichtung, 5 neue Prozesse zur politischen Weiterbildung des Parteikunden zu entwickeln und mit nachweisbarer Dokumentation durchzuführen
181 - 190	Parteiführungskräfte dürfen weiter führen mit der Verpflichtung, 5 neue Prozesse zur Förderung der Transparenz in der Partei zu entwickeln und mit nachweisbarer Dokumentation durchzuführen
191 - 199	Parteiführungskräfte dürfen weiter führen mit der Verpflichtung, 5 neue Prozesse zur Integration von Generationen in der Partei zu entwickeln und mit nachweisbarer Dokumentation durchzuführen
200	Parteiführungskräfte dürfen weiter führen mit der Verpflichtung, 5 neue Prozesse zur Übermittlung des politischen Denkens an die jüngere Generation und zur Unterstützung der zukünftigen Parteiführungskräfte zu entwickeln und mit nachweisbarer Dokumentation durchzuführen

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bewertungsgruppe kann aus Vorsitzenden, Mitgliedern anderer Parteigliederungen, Vertretern aus jeder Stakeholdergruppierung und unabhängigem Personal bestehen. Der Test kann in Form eines Fragebogens stattfinden und in Form einer Software weiterentwickelt werden, damit ihn Parteien mit einer großen Anzahl von Mitgliedern schneller durchführen können. Die Antwort kann anonym abgegeben werden, aber die Partei muss alle Teilnehmer nachweisen können, wie es z. B. bei Wahlprozessen abläuft, in denen die Wahlberechtigten ihren Ausweis vorlegen müssen, um die Stimme abzugeben.

Um die Arbeit der Parteiführung anzuerkennen, soll in einer fünfstufigen Reihenfolge eine Preisverleihung stattfinden, die als wichtiges Werbemittel für die Partei genutzt werden kann:

200 Punkte = erster Platz

191 – 199 = zweiter Platz

181 – 190 = dritter Platz

171 – 180 = vierter Platz

160 – 170 = fünfter Platz

3.3 Änderungsmaßnahme in der Partei nach der Bewertung der Führungskräfte

- Notwendig gewordene Änderungen in der Bewertung priorisieren.
- Kundenbedürfnisse, Wünsche und Probleme ermitteln.
- Partei- und Mitgliedereigenschaften, Werte und Schwachstellen definieren und analysieren.
- Profil der Partei (vgl. Kap. 2.6.6, vgl. Kap. 2.7.6) definieren.
- Parteiphilosophie auf allen Ebenen präsentieren.
- Probleme im Arbeitsfeld der Partei bzw. Gemeinde oder Bezirk erfassen.
- Arbeitsgruppen bilden.
- Interne Interessen bzw. Probleme und externe bzw. gesellschaftliche Probleme vergleichen und priorisieren.
- Aktionsplan: Ziel, Maßnahmen, Messindikatoren, Termine, Verantwortliche und Ressourcen festlegen.
- Benchmarking durchführen (andere Parteien, politische Gruppierungen, Vereine und Organisationen, welche ähnliche Ziele wie die Partei haben).
- Innovative Ideen entwickeln, um Interesse zu wecken.
- Vorschläge bearbeiten und dokumentieren.
- Programm durchführen und Ergebnisse extern kommunizieren.

3.4 Ausblick und Empfehlungen zur Modernisierung des politischen Systems in Deutschland.

Parteien sollten den Wandel der öffentlichen Verwaltung zum Dienstleistungsorgan weiter fordern und fördern. Politik soll sich nach Fähigkeiten orientieren und die traditionelle Machterhaltungsorientierung ablösen. Auf dieser Basis können gesellschaftliche Probleme kundenorientiert gelöst werden. Daher ist es notwendig, eine radikale Änderung der Parteistrukturen vorzunehmen, professionelle Parteien sollten das Land regieren. Für eine qualitative Entwicklung des deutschen politischen Systems sind folgende Maßnahmen notwendig:

1. In Deutschland sollten dringend Parteireformen durchgeführt werden, welche die vorhandene Organisationsstruktur und die Ziele gemeinwohlorientiert und ohne Ausbeutung neu ausrichten.
2. Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems sollte sich nach folgenden Prinzipien richten: Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führungs- und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen, Mitgliederentwicklung und –beteiligung, qualitative nationale und internationale Netzwerke, legale Ressourcen, kontinuierliches Lernen, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zur Nachhaltigkeit der Ressourcen, d. h., es muss ein neues Parteigesetz geschrieben werden, in dem ein neuer Begriff von Partei klar definiert ist (vgl. Kap. 2.1.1). Das Parteiengesetz sollte folgende Anforderungen an eine Partei stellen:
 - a. Leitbild, Ziele und Werte der Partei in Übereinstimmung mit dem Grundgesetz und orientiert am Gemeinwesen.
 - b. Soziale Verantwortung.
 - c. Verhaltens- bzw. Ethikcode.

- d. Bewertung des Programms und der Satzung, in der die Mitwirkung der Mitglieder an der innerparteilichen Willensbildung abgesichert sein muss.
 - e. Überprüfung der Funktionen des Vorstands, der Arbeitsgruppe, der Mitglieder, der Netzwerke.
 - f. Identifizierbarer Mitgliederstamm.
 - g. Definierte Mindestzahl von Mitgliedern und Eintrittsalter.
 - h. Qualitäts- und bürgerorientiertes Auftreten in der Öffentlichkeit.
 - i. Sanktionen bei Nichterfüllung von gesetzlichen Regelungen.
 - j. Bewertungskriterium zur Auswahl von Stakeholdern.
 - k. Förderungsprogramme für die Mitgliedschaft.
 - l. Festlegung neuer Finanzierungsformen und Gesamtzahlungen an Parteien.
 - m. Neue Methoden zur Kontrolle der Einnahmen und Ausgaben.
3. Neufestlegung des Entlohnungssystems für Parteiführungskräfte.
 4. Qualitätsorientierte Auswahlkriterien für Koalitionen in Anlehnung an das Modell.
 5. Fortbildungsangebot über Politik- und Qualitätsverständnis.

3.5 Ausblick und Empfehlungen zur Modernisierung und Weiterentwicklung auf Bundesebene

Da Parteien kundenorientiert arbeiten (vgl. Kap. 2.1.1), wird sich diese Orientierung auf die anderen Parteiorgane auswirken. So lässt sich eine kundenorientierte Kultur in Bundesebene übertragen:

1. Der Fraktions- bzw. Ausschussvorstand soll die Arbeit kundenorientiert lenken und nach außen kommunizieren.
2. Fraktionen, Ausschüsse und Abgeordnete sollen eine Kundenorientierungskultur nachweisen.
3. Fraktions-, und Ausschussvorstände sollen den Parteimitarbeiter einen Entscheidungsspielraum überlassen, diese sollten sich für die Interessen des Volkes einsetzen.
4. Kundenzufriedenheit ist anhand rationaler und emotionaler Kriterien detailliert zu messen.
5. Fraktionen, Ausschüsse und Abgeordnete sollen ihre Arbeitsprozesse so einrichten, dass sie Veränderungen der Kundenanforderungen und -erwartungen frühzeitig erkennen und berücksichtigen.
6. Fraktionen, Ausschüsse und Abgeordnete sollen Benchmarking als Lernen von den Besten anwenden und fördern.
7. Die Zielsetzung in Fraktionen, Ausschüssen und beim Abgeordneten soll sich auf das Streben nach Kundenzufriedenheit konzentrieren.
8. Der Bundestagspräsident sollte über die Ergebnisse der gemessenen Kundenzufriedenheit der Parteien verfügen.

4 Zusammenfassung

Die Parteienlandschaft in Deutschland, meine eigenen Erfahrungen in der Parteiarbeit sowie meine Beobachtung der politischen Parteien seit meiner Kindheit führten zu einer neuen Definition von politischen Parteien, um die Parteiarbeit qualitätsorientiert einzurichten und damit die traditionelle Machtkampforientierung intern abzulösen und durch eine gesellschaftsorientierte Arbeit zu ersetzen: Parteien sind Dienstleistungsorganisationen, die freiwillig, transparent, aktiv, intern kooperativ und gemeinwohlorientiert arbeiten sollen. Sie richten sich nach gesellschafts- und strategieorientierten Zielvorgaben, die einer politischen Ideologie folgen, deren Umsetzung die gesellschaftlichen Probleme in Wechselwirkung mit dem Wertewandel und den Auswirkungen auf die Umwelt berücksichtigen muss. Ihr Handeln wird von Ethikprinzipien geleitet. Objektivität und Qualität sind sowohl intern als auch in Konkurrenz mit den anderen gleichartigen Organisationen als deutliche Merkmale zu erkennen (vgl. Kap. 2.1.1).

Als Dienstleistungsorganisationen benötigen Parteien deswegen Indikatoren zur Messung ihrer Akzeptanz, Indifferenz oder Ablehnung. Auf dieser Basis sind Kunden und Stakeholder in einer Partei definiert. Kunden in einer politischen Partei sind danach alle Personen, Gruppen, Institutionen usw., welche die Ergebnisse der Parteiarbeit direkt oder indirekt empfangen. D. h., Parteikunden sind alle integrierten und auch nicht integrierten Bestandteile der Gemeinschaft, denn die Parteiarbeit erstrebt die Lösung gesellschaftlicher Probleme. Parteikunden beeinflussen durch ihr Feedback, ihre Wählerstimme oder ihr Engagement die Parteizielrichtung mit. Deswegen ist es für eine Partei wichtig, Wünsche und Anforderungen aus der Bevölkerung direkt zu ermitteln, um ihre Aktivitäten daraus abzuleiten. Eine Kundenbindung ist dann erreicht, wenn die Bevölkerung zwischen anderen Parteien sich für die ausgewählte Partei entscheidet und Werbung für sie macht (vgl. Kap. 2.3.3).

Stakeholder sind alle Individuen, Gruppen und Organisationen, welche durch ihr Handeln und Verhalten das Überleben einer Partei aktiv beeinflussen. An der Frage „welche internen und externen Ansprüche hat die Partei und welche Leistungen kommen ihrer Arbeit zugute?“ lassen sich interne und externe Stakeholder erkennen, deren Ansprüche und Leistungen gegenüber der Partei von ihren Bedürfnissen und Wünsche abhängig sind (vgl. Tab. 9). Aus diesem Grund empfehlen sich folgende Maßnahmen für Parteien, um den Einfluss der Stakeholder qualitativ zu lenken:

- Anforderung eines qualitativen Profils der Stakeholder.
- Vergleich des Stakeholderprofils mit den Werten der Parteien.
- Abschluss und Legitimation eines Rahmenvertrags mit Interessen und Aufgaben der Stakeholder.
- Regelmäßige Qualitätsbewertung von Stakeholdern.
- Sanktionen bei Nichterfüllung des Rahmenvertrages.

Eine Abgrenzung zwischen Kunden und Stakeholdern ist dargestellt (vgl. Kap. 1.1.1.1), um die Parteikunden, Arbeitsprozesse, Mitglieder- und Stakeholderwünsche bzw. Anforderungen ins Gleichgewicht zu bringen. Die Parteiarbeit lässt sich mit einer Missionärsarbeit vergleichen, die das Wohlergehen des Volkes zum Ziel hat. Um interne Konflikte zu vermeiden, ist es wichtig, die Mitglieder zu begeistern, damit sie sich als wichtiger Bestandteil der Partei empfinden und merken, dass ihr Beitrag zum Parteierfolg erkannt und belohnt wird. Zwei Modelle sind deshalb vorgelegt (vgl. Abb. 11, vgl. Tab. 11), die den Parteien helfen können, die Beweggründe für die Parteiarbeit zu erforschen und das Engagement zu belohnen. Das bedeutet, dass Parteien ständig neue Beschäftigungsfelder

definieren müssen, um gesellschaftliche Bedürfnisse bzw. Wünsche zu befriedigen. So wird die Qualität durch der Parteiführung gekennzeichnet:

- Kooperativer Führungsstil
- Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns
- Eindeutige Ziel-, Aufgaben- und Verantwortungsdefinitionen
- Orientierung an den Forderungen und Erwartungen der internen und externen Kunden
- Kontinuierliche Förderung von Verbesserungsmaßnahmen
- Regelmäßig angepasste Beurteilung von Parteiführungskräften

Für die Parteiführungskräfte bedeutet das die Entwicklung einer qualitätsorientierten Parteikultur (vgl. Abb. 13), welche einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess fordert und fördert, um damit langfristig adäquat auf die sich verändernden Gesellschaftssituationen zu reagieren und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Das lässt sich durch folgende Merkmale erkennen:

- Definition eines Profils, das sich in seiner Philosophie bzw. Ideologie von anderen Parteien und ähnlichen Organisationen unterscheidet.
- Identifikation und Rangfolge von Anforderungen des Parteikunden, Parteimitglieds und Parteistakeholders.
- Prozessoptimierung durch Definition von klaren Zielen, Transparenz der Abläufe, Stärkung der Kommunikation.
- Identifikation der Mitglieder mit den Zielen der Partei.
- Kooperation mit Kommunen und Geldgebern.
- Die optimale Nutzung von Potenzialen eigener Mitglieder und Netzwerke.

Dadurch sind zwei Modelle, das EFQM-Modell und die Balanced Scorecard für politische Parteien definiert, um die Parteiarbeit qualitätsorientiert einzurichten, damit die traditionelle Machtkampforientierung in der Arbeit durch neue und transparente Verfahren sowohl intern als auch extern ersetzt wird. So werden Parteien auf professionelle Art ihre Rolle in der Gesellschaft attraktiver darstellen.

Das EFQM-Modell stellt auf der Basis des PDCA - Zyklus (vgl. Anhang 6.6) Leitlinien für Parteien mit Maßnahmen und Messindikatoren dar, welche in verschiedene Bereiche hineinwirken, wie z. B. Führung und Werte der Partei, Parteigrundsätze und Strategien, Zufriedenheit von Mitgliedern und Freunden, Netzwerke und Ressourcen, Kernprozesse der Partei, kundenbezogene Ergebnisse, soziale Verantwortung, Image der Partei. Dazu gehören wichtige Ergebnisse der Partei zur Lösung gesellschaftlicher Probleme unter Berücksichtigung der Parteiphilosophie (vgl. Abb. 18). Dann wird eine Selbstbewertung durch einen Fragenkatalog beschrieben (vgl. Tab. 15), womit die Partei ihre Leistung und Entwicklungsstufe schnell im Vergleich mit anderen Gliederungen, Parteien und ähnlichen Organisationen durch eine Bewertungsskala von 1 bis 5 erkennen kann (vgl. Tab. 14).

Die Balanced Scorecard bietet Parteien eine Möglichkeit, durch Messindikatoren ihre Arbeit auf der Basis der Parteivision zu gestalten, in der die Finanzen, Prozesse, Mitglieder und Anforderungen des Kunden im Gleichgewicht stehen (vgl. Abb. 32) ebenso wie ihre Auswirkung auf die gesamte Partei (vgl. Abb. 34). Die Integration beider Modelle (vgl. Abb. 35) bietet Parteien eine Methode zur Umsetzung, Bewertung und Weiterentwicklung der Qualität in der Partei (vgl. Tab. 18). Sie führte zur Entwicklung eines neuen Modells zur Bewertung von Parteiführungskräften, das die Wirkung der Führung auf die Partei mittels

Messindikatoren darstellt. Dieses Modell unterstützt die Identifikation der Führung mit der Entwicklung der Partei und ihrer Rolle als Leitbild. Damit sind Maßnahmen empfohlen (vgl. Tab. 20), aufgrund derer sich die Parteiführungskräfte ständig bemühen und mit einem Preis ausgezeichnet werden können. Eine Dienstleistungskultur in Parteien (vgl. Tab. 21) wird sich dann auf andere Parteiorgane, öffentliche Verwaltung bis hin zur Bundesebene erstrecken (vgl. Abb. 2). Deswegen werden Maßnahmen empfohlen, die zur Weiterentwicklung des politischen Systems in Deutschland führen (vgl. Kap. 3.3, vgl. Kap. 3.4, vgl. Kap. 3.5). Dieses Modell lässt sich nicht nur in Parteien anwenden, sondern auch auf andere Organisationen übertragen, damit die Führungsarbeit transparent und wertorientiert wird.

Das entwickelte Bewertungssystem für Parteiführungskräfte „wertorientiertes Qualitätsmanagementmodell für Parteiführungskräfte“ lässt sich in verschiedenen Parteien und verschiedenen Ländern mit ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Verwaltungsstrukturen anwenden. Dies soll eine Änderung in der Parteienkultur bewirken.

5 Quellenverzeichnis

5.1 Literatur

Andersen, Uwe et al. 2003: Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. Leske + Budrich, Opladen. 5. Auflage.

Aristoteles. 2006: Politik. Übersetzt von Gigon Olof. Artemis & Winkler Verlag, Düsseldorf.

Baglioni, Guido. 1999: Ist Demokratie möglich? Arbeitsbeteiligung im Unternehmen: Der schwierige Weg zwischen Demokratie und Effizienz. Schriften der Hans-Bröckler-Stiftung. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden - Baden.

Backhaus, Klaus. 1999: Industriegütermarketing. 6. Auflage. Vahlen Verlag. München.

Banner, Gerhard. 1993. Der Zwang zu Wirtschaftlichkeitsstrukturen in der Kommunalverwaltung. In Wirtschaftlichkeit in Staat und Verwaltung. Schriftenreihe der Hochschule Speyer. Band III. Hans Herbert von Arnim et al. (Hrsg). Dunker & Humblot GmbH. Berlin.

Barth, Beate et al. 2004: Verzinste Fairness. Direktbank nutzt TQM als Vorteil im Wettbewerb. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 8/2004). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

BASF Aktiengesellschaft Kommunikation BASF-Gruppe (Hrsg): 2004: Zukunft gestalten. Unternehmensbericht 2004. Ludwigshafen. Bayer, Helmut et al. 2005: Was leisten Managementmodelle. Readme 57 Ausgabe. TQU Verlag. Ulm.

Becker, Roman et al. 2006 (2): Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 3/2006). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

Becker, Roman et al. 2006: Bessere Kundenbindung-höherer Geschäftserfolg. Bund fü's Leben. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 1/2006). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

Becker, Roman et al. 2003: Exba: Untersuchung Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 3/2003). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

Bedenbender, Heinz et al. 2001. Strategie und Prozesse koppeln. Mit der BSC den Bogen schlagen zwischen langfristigen Zielen und operativer Ebene. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 11/2001). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

Beerfeltz, Hans-Jürgen et al. 2004: Der Bürgerfonds der FDP. In: Handbuch politisches Marketing. Impulse und Strategien für Politik Wirtschaft und Gesellschaft. Volker J. Kreyher (Hrsg). Nomos Verlag.

Bergsträsser, Ludwig. 1970: Geschichte der politischen Parteien in Deutschland. Hrsg. Wilhelm Mommsen. München.

Bertelsmannstiftung (Hrsg). 2003: Public Private Partnership und E-Government. Eine Studie der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit der Universität Kassel. Gütersloh, Kassel.

Bertelsmannstiftung (Hrsg). 2002: Fragebogen zur Selbstbewertung der Qualität von E-Government & E-Democracy Projekten Balanced E-Government Index. Gütersloh, Kassel.

Bildstein, Peter et al. 2005: Prozesse gestalten und Risiken analysieren. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 10/2005). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

Blasing, Jürgen. 1997: Total Quality Management. Das qualitätsbewusste Unternehmen. Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Stuttgart.

- Blazey, Mark L. 2003: Performance Excellence 2003. An Inside Look at the 2003 Baldrige Award Criteria. American Society for Quality (ASQ), Milwaukee.
- Bobzien, Monika et al. 1991: Empowerment als Konzept psychosozialer Arbeit und als Förderung von Selbstorganisation. Balke/Thiel (Hrsg). Freiburg.
- Bobzien, Monika et al. 1996: Qualitätsmanagement. Prof. Dr. Jürgen Sandmann Verlag. Alling.
- Bogumil, Jörg et al. (Hrsg). 2006: Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland- eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung. In Politik und Verwaltung. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Böhret, Carl et al. 1988: Innenpolitik und politische Theorie. Ein Studienbuch. 3. Auflage. Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Borgward, Carl. 1987: Qualität beginnt im Kopf. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ Nr. 32). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Brockhaus Enzyklopädie. Allgemeine deutsche Realenzyklopädie. 1846. 9 Aufl. Bd. 10, Bd. 14.
- Bruhm, Manfred et al. (Hrsg). 2000: Handbuch Kundenbindungsmanagement. 3. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Homburg Christian et al. 2005: Customer Relationship Management (CRM)- Strategische Ausrichtung statt IT- getriebenem Aktivismus. In Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Manfred Bruhn et al. (Hrsg). 5. Auflage. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- Bruhm, Manfred. 2006: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. Auflage. Springer-Verlag. Berlin. Heidelberg.
- Bundeskanzleramt Wien (Hrsg). Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform. 2006: CAF wirkt - mehr Service und Leistungsqualität für alle. Wien.
- Bundesministerium des Innern- BMI- (Hrsg). 2003: Das Common Assessment Framework (CAF). Berlin.
- Bundesministerium des Innern. 2004: Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung. 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“. Bundesministerium des Innern. Referat Verwaltungsmodernisierung (Hrsg). Berlin.
- Bundeswahlleiter, 2005: Wahl zum 16. deutschen Bundestag am 18. September 2005. Heft 3 Endgültige Ergebnisse nach Wahlkreisen. Statistisches Bundesamt, (Hrsg), Wiesbaden.
- Cognos GmbH. 2005: Produktion smart gesteuert. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 5/2005). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Damkowski, Wulf et al. 2005: Modernisierung in der Rechtspflege durch Justizcontrolling- Rechtliche Zulässigkeit, Konzept und Chancen. In Verwaltungs-Archiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik. 96. Band. Heft 4. Carl Heymanns Verlag. Köln.
- Deming, Edward W. 2002. Out of the crisis. 2. Printing. Massachusetts Institut of Technology, Center for Advanced Educational Services, Cambridge Massachussets.
- Deming, Edward W. 2000. The new economics. For Industry, government, education. 2. Edition. Massachusetts Institut of Technology, Center for Advanced Educational Services, Cambridge Massachussets.
- Detterbeck, Klaus. 2006: Zusammenlegung von Bundes- und Landtagswahlen? Die Terminierung von Wahlen und ihre Konsequenzen im europäischen Vergleich. In Zukunft Regieren. Beiträge für eine gestaltungsfähige Politik 1/2006. Bertelsmann Stiftung (Hrsg). Gütersloh.

- DIN EN ISO 9000:2000. Qualitätsmanagement-Begriffe. Beuth Verlag. Berlin.
- DIN EN ISO 19011. 2002: Leitfaden für Audits von Qualitätsmanagement und Umweltmanagementsystem. Beuth Verlag. Berlin.
- Diettberner, Jürgen. 2004: Sind die Parteien noch zu retten? Die deutschen Parteien. Entwicklungen, Defizite und Reformmodelle. Logos Verlag Berlin.
- Dreschler, H. et al. 1995: Gesellschaft und Staat. Lexikon der Politik. 9. Aufl. Franz Verlag. München.
- Easton, David. 1965. A Framework for Political Analysis. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Ebel, Bernd. 2001: Qualitätsmanagement. Verlag Neu Wirtschaft - Biefe GmbH & Co. Berlin.
- Ebert, Werner et al. 2007: Für Umfeld und Umwelt. Wie eine kommunale Behörde ihre Interessengruppen managt. In: Qualität und Zuverlässigkeit. (QZ 5/2007). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt 2.
- European Foundation for Quality Management–EFQM-(Hrsg). 2004: Recognised for Excellence. Anerkennung für Excellence. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management–EFQM-(Hrsg). 2003: EFQM. Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management–EFQM-(Hrsg). 2000: EFQM. Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management–EFQM-(Hrsg) 1999: Die acht Eckpfeiler der Excellence. Die Grundkonzepte der EFQM und ihr Nutzen. Brüssel.
- Erhardt, Klaus. 1991. Vom Wandel der Begriffe. Wie sich der Inhalt des Begriffs Qualität gewandelt hat. In: Readme 7 Ausgabe. TQU Verlag, Ulm.
- Faust, Thomas. 2003: Organisationskultur und Ethik : Perspektiven für öffentlichen Verwaltung. Dissertation. Berlin. Tenea Verlag für Medien.
- Feldberg, Ursula et al.: 2006: Mehr Effizienz und Innovation. Wiesbaden: public Private Partnership im IT-Bereich. In: Die 20 Besten: PPP- Beispiele aus Deutschland. Proll-Drey (Hrsg). Bundesanzeiger Verlag mbH. Köln.
- Flick, Uwe. 1995: Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. Hamburg.
- Forum! Marktforschung GmbH (Hrsg), 2006: Excellence Erfolg durch Emotion. Mainz.
- Frehr, Hans-Ulrich. 1994: Total Quality Management. Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. 2. Auflage. Carl Hanser Verlag. München, Wien.
- Freitag et al.: 2007_ Entwicklung und Management internationaler Dienstleistungen. Studie zum Dienstleistungsexport deutscher Unternehmen. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart.
- Fuhse, Jan. 2005: Theorien des politischen Systems. David Easton und Niklas Luhmann. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Gabriel, Oskar. 1997: Handbuch Politisches System der Bundesrepublik Deutschland. München, Wien.
- Geiser, Wolfgang et al. 2000: Politikverdrossenheit in Ost und West? Einstellungen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen. In Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung 19-20/2000.
- Gedes, Jürgen. 2005: Kundenbindung durch Dialogmarketing. In Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Manfred Bruhn et al. (Hrsg). 5. Auflage. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.

- Gietl, Gerhard et al. 2002. Leitfaden für Qualitätsauditoren. Planung und Durchführung von Audits nach ISO 9001:2000. Carl Hanser Verlag. München.
- Gottbehüt, Cornelia. 2002. Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen. In Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. . Jens Michael Alt (Hrsg). Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Graf Kielmannsegg, Peter. 2004: Braucht die Demokratie Partei. In Interdisziplinäre Sozialforschung. Theorie und empirische Anwendung. Henning, Christian, Melbeck Christian (Hrsg) al. Campus Verlag. Frankfurt, New York.
- Gucanin, Ane. 2003 : EFQM-Modell auf dem Prüfstand. Forschungsergebnisse über Schwächen des EFQM-Modells für Excellence. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 2/2003). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt 2.
- Herold, Corina. 2005: Kundenbegriff und -orientierung im Bildungssektor. Lernen durch Fragen. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 5/2005). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Hill, Brian W. 1976: The Growth of Parliamentary Parties 1689-1742. Senior Lecturer in English History. University of East Anglia, Norwich. George Allen & Unwin. Großbritannien.
- Hobbes, Thomas. 1970: Leviathan. Philip Reclam jun. GmbH. Stuttgart (2005).
- Hoffmann, Dieter et al. 1995: Demokratisierung – Krise eines Prozesses. In Demokratie in der Krise? Zukunft der Demokratie. Hoffmann, Dieter (Hrsg). Leske + Budrich, Opladen.
- Högel, Erich et al. 2001: Grundlagen des modernen Qualitätsmanagements. Ulm TQU Akademie. Ausgabe Februar 2001.
- Höhn, Reinhard. 1972: Moderne Führungsprinzipien in der Kommunalverwaltung. Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik. Bad Harzburg.
- Holstein, Helma. 2002. Der richtige Mix. Kontinuierliche Verbesserung auch in der Verwaltung. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 9/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt 9.
- Homburg, C et al. 2001. Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, C (Hrsg): Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen. Wiesbaden.
- Homerig, Jörg et al. 2000: Update von QM-Systemen. Leitfaden zur Anpassung und Weiterentwicklung vorhandener Systeme. FQS-Forschungsgemeinschaft Qualität e. V. Frankfurt am Main.
- Horak, Christian. 1993: Controlling in Non-Profit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente. Wiesbaden. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Horváth & Partners. 2006: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem. 6.Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG. München.
- Horváth & Partners (Hrsg). 2001: Balanced Scorecard umsetzen. Schäffer Poeschel Verlag Stuttgart.
- Innenministerium Nordrhein - Westfalen (Hrsg). 2007: Gesetz über die NRW BANK. §3 (1), (2).
- Kamiske, Gerd et al.: 2006: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. 5. aktualisierte Auflage. Carl Hanser Verlag, München, Wien.
- Kamiske, Gerd: 2000: Der Weg zur Spitze-Business Excellence durch Total Quality Management. Hanser Verlag. München.
- Kamiske, Gerd et al.: 1992. Total Quality Management- Ein bestehenden Führungsmodell mit hohen Anforderungen und großen Chancen. In zfo, 21 J.S.
- Kaldschmidt, Susanne. 2001: Erfahrungen bei der Anwendung des Excellence-Modells der EFQM. In: Integration von Managementsystem. Ahrens et al. Verlag Vahlen.

- Kaplan, Robert/Norton, David (Hrsg): 1996: Balanced Scorecard. Strategie erfolgreich umsetzen. Übersetzt von Péter Horváth et al. Schäffer-Poeschel Verlag(1997), Stuttgart.
- Kaplan, Robert/Norton, David (Hrsg): 2001 : Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Übersetzt von Péter Horváth et al. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Keil, Clemens. 2006: Der weltweite Bremsenhersteller. In QZ Nr. 3.
- Kevenhörster, Paul. 2006: Politikwissenschaft. Band 2: Ergebnisse und Wirkungen der Politik.1. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften /GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Kevenhörster, Paul. 2003: Politikwissenschaft. Band 1: Entscheidungen und Strukturen der Politik. 2. Auflage. Leske + Budrich, Opladen.
- Kießling, Andreas. 2004: Die CSU. Machterhalt und Machterneuerung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Klaus Georg et al. (Hrsg). 1975: Philosophisches Wörterbuch. 2. Band. Bln (West), Lizenzausgabe (zuerst Leipzig 1964).
- Kling, Roman et al. 2001: Balanced Scorecard. Seminar Personalkosten und Personal Controlling. Universität Augsburg. Institut für Betriebswirtschaftslehre.
- Költch, Roland et al. 1991. Zehn gute Gründe für die Einführung von QM-Systemen in NPO. In: Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen: Beispiele, Normen, Anforderungen, Funktionen, Formblätter. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Kommunales Gemeinschaftsstelle–KGSt-(Hrsg). 1995: Qualitätsmanagement. Bericht Nr. 6/1995. Köln.
- KGSt (Hrsg). 1996: Das Verhältnis von Politik und Verwaltung im Neuen Steuerungsmodell. Bericht Nr. 10/1996. Köln.
- Kumar, Brij Nino. 1999: Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder-Value - Globalisierung – Hyperwettbewerb. Festschrift für Professor Dr. Dr. h. c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag / Brij Nino Kumar (Hrsg). Schäffer-Poeschel Stuttgart.
- Kummermehr, Jens et al. 2002: Kundenzufriedenheit messen und Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 8/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Kumpf, Andreas. 2001: Balanced Scorecard in der Praxis. Verlag moderne Industrie. Landsberg/Lech.
- Leidig, Guido et al.:2003: Balanced Scorecard Handbuch. TAW- Verlag Wuppertal.
- Lenin, W.I. 1972: Band 25. Eine Kernfrage der Revolution. Dietz Verlag Berlin.
- Liker, Jeffrey. 2008: Der Toyota Weg. 5. Auflage. Finanz Buch Verlag. München.
- Lösche, Peter. 1994: Kleine Geschichte der deutschen Parteien. 2. Aufl. W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Lorig, Wolfgang H. 2001: Modernisierung des öffentlichen Dienstes: Politik und Verwaltungsmanagement in der Bundesdeutschen Parteiendemokratie. Leske + Budrich, Opladen.
- Lundin, Stephen et al. 2003: Fisch. Ein ungewöhnliches Motivationsbuch. München. Goldmann Verlag.
- Lührs, John et al.: 2002: Ergebnisorientierte Steuerung von Großstädten mit Hilfe von Balanced Scorecard. In Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Andreas Scherer (Hrsg). Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Macharzina, Klaus. 1999. Unternehmensführung. 3 Aufl. Gabler GmbH, Wiesbaden.

- Marx, K et al. 1974: Band 4. Manifest der kommunistischen Partei. Bourgeois und Proletarier. Dietz Verlag Berlin.
- Mattis, Georg et al. 2002: Ausgewogen bewerteten. Mit der Balanced Scorecard auch weiche Erfolgsgrößen messen. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 11/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Maul, Ernst. 2002: Unternehmenskultur aktiv gestalten. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 2/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Maurer, Marcus. 2003: Politikverdrossenheit durch Medienberichte. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Maslow, Abraham H. 2008: Motivation und Persönlichkeit. Übersetzt von Paul Kruntorad. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Meier, Peter. 2005: Integratives QM und Risikomanagement mittels EFQM-Modells. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 4/2005). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Meister, Ulla et al. 1998: Kundenzufriedenheit im Dienstleistungsbereich. 2. Auflage. Oldenburg Verlag. München, Wien.
- Michels, Robert. 1989: Soziologie des Parteiwesens. 4. Auflage. Alfred Kröner Verlag Stuttgart.
- Nährlich Stefan et al. 1999: Management in Non-Profit-Organisationen: Eine Einführung. Leske & Budrich, Opladen.
- Niedermayer, Oskar. 2001: Bürger und Politik. Politische Orientierungen und Verhaltensweisen der Deutschen. Eine Einführung. Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.
- Nohlen, Dieter. 1983 (Hrsg). Pipers Wörterbuch zur Politik. Westliche Industrie Gesellschaft. Wirtschaft-Gesellschaft-Politik. Manfred Schmidt (Hrsg). München.
- Nohria, Nitin et al. 2008: Mitarbeiter richtig motivieren. In Harvard Business Manager. September 2008. Manager Magazin Verlagsgesellschaft mbH. Hamburg.
- Osterburg, Frank. 2002: Das EFQM-Modell für Exzellenz als Motor für Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung. In Berliner Statistische Monatsschrift. Berliner Landesamt (Hrsg). Nr. 6 2002.
- Osner, Andreas, 2006 (Hrsg): Personalentwicklung in der Politik. 2. Auflage. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Ott Hans Jürgen. 1995: Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure und Informatiker. Vahlen Verlag. München.
- Patzelt, Werner J. 1993: Einführung in die Politikwissenschaft. Grundriss des Faches und studiumsbegleitende Orientierung. 2. Auflage. Wissenschaftsverlag Richard Rothe. Passau.
- Patzelt, Werner J. 2003 Einführung in die Politikwissenschaft. Grundriss des Faches und studiumsbegleitende Orientierung. 2. Auflage. Wissenschaftsverlag Richard Rothe. Passau.
- Pelinka, Anton.2004: Grundzüge der Politikwissenschaft. 2. Auflage. Böhlau Verlag. Wien. Köln. Weimar.
- Pepels, Werner. 2005: Service Management. Das Kompendium. Christian Jaschinski (Hrsg). Merkur Verlag Rinteln. Rinteln.
- Pfeifer, Tilo et al. (Hrsg). 2007: Masing- Handbuch Qualitätsmanagement. 5. Auflage. Hanser Verlag. München.
- Polizei Hamburg (Hrsg). 2007: Polizeibericht 2007, Hamburg.
- Preißner, Andreas. 2002: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing. Planung und Kontrolle mit Kennzahlen. Carl Hanser Verlag. München/Wien.

- Proeller, Isabella. 2007: Strategische Steuerung für den Staat. Internationale Ansätze im Vergleich. Bundesministerium des Innen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg).
- Radtke, Philipp et al. Leitfaden zur Excellence: Das Berliner TQM-Umsetzungsmodell. Hanser Verlag. München.
- Rapp, Reinhold. 2005: Customer Relationship Management. Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung. 3. Auflage. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Reinecke, Sven et al. 1998: Total Customer Care: Kundenorientierung auf dem Prüfstand. Reinecke / Sipötz / Wiemann, (Hrsg). St. Gallen.
- Rothfuß, Rainer. 2005: Value-Added Services als strategisches Instrument der Kundenbindung. In Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Manfred Bruhn et al. (Hrsg). 5. Auflage. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- Rudzio, Wolfgang. 1982: Die organisierte Demokratie. Parteien und Verbände in der Bundesrepublik. 2. Auflage. Stuttgart.
- Rüttgers, Jürgen: 1993: Dinosaurier der Demokratie. Wege aus der Parteikrise und Politikverdrossenheit. Hoffmann und Campe. Hamburg.
- Salamon, Lester M. et al.: 1999: Der dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends. The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project, Phase II. Bertelsmann-Stiftung Verlag. Gütersloh.
- Schedler, Kuno et al. 2003: New Public Management. Verlag Paul Haupt. Bern Stuttgart Wien.
- Scherer, Andreas G. 2002: Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Schertfeger, B. 1992: Zum Führen muss auch ein Wille vorhanden sein. In: Blick durch die Wirtschaft, 35 Jg. Nr. 175.
- Schiller, Theo. 1999: Prinzipien und Qualifikationskriterium von Demokratie. Berg-Schlosser, Giebel (Hrsg). Frankfurt a.M / New York.
- Schiller, Theo. 2002: Direkte Demokratie. Campus Verlag. Frankfurt a.M / New York.
- Schmalen, Helmut. 1996. 10. Aufgabe: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln.
- Schmidt, Manfred G. 2005: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland. München. C.H.Beck oHG Verlag.
- Schnetzler, Nadja. 2004: Die Ideenmaschine. Wiley-CCH Verlag GmbH. Weinheim.
- Schreyer, Bernhard et al. 2005: Grundkurs Politikwissenschaft: Studium der politischen Systeme. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.
- Schreyögg, Georg et al. 1978: Arbeitshumanisierung für Angestellte. Job-Enrichment im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich. Kohlhammer. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Schröder, Peter. 2000: Estrategias políticas. Fundación Friedrich-Naumann/OEA, Mexico.
- Schubert, Klaus et al. 2003: Das Politiklexikon. 3 Auflage. Bonn. Dietz.
- Schultze, Rainer Olaf. 1985: Wörterbuch zur Politik. In Nohlen, Dieter (Hrsg). Band 1. München.
- Schumacher, Jörg et al. 2004. Customer Relationship Management strukturiert dargestellt. Prozesse, Systeme, Technologie. Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-New York.
- Schwarz Peter et al. 2005: Das Freiburger Managementmodell für Non-Profit Organisationen. 5 Aufgabe. Haupt Verlag. Berne.
- Schwertmann, Philipp. 2005: Stiftungen als Förderer der Zivilgesellschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden Baden.

- Sonthheimer, Kurt. 1972. Grundzüge des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland. 2. Auflage. München. R. Piper & Co. Verlag.
- Spaemann, Robert et al. 2005: Natürliche Ziele. Geschichte und Wiederentdeckung des theologischen Denkens. J.G. Gotta's Buchhandlung Nachfolger GmbH. Stuttgart.
- Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen (Hrsg). 2004: Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen. Qualitätsmanagement.
- Staudacher, Wilhelm. 2006: Zukunftsentwürfe und politische Verantwortung. In Symposium für eine bessere Zukunft. Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.
- Stawowy, Georg et al. 2001: Erfolge nicht kurzfristig. Unternehmensziele erreichen mit BCS und EFQM-Modell In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 1/2001). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Steinmann et al. 1997. Management : Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte-Funktionen-Fallstudien. 4. Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Stock Ruth. 2005: Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung. In Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. Manfred Bruhn et al. (Hrsg). 5. Auflage. Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- Stoll, Betina. 2003: Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung. Walhalla Fachverlag. Regensburg.
- Sutor, Bernhard. 1997: Kleine politische Ethik.(Hrsg) Bundeszentrale für politische Bildung. Verlag Leske+ Budrich, Opladen.
- Thurich, Eckart. 2003: Pocket Politik. Demokratie in Deutschland. 2. Aufl. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.
- Töpfer, Armin (Hrsg). 2007: Six Sigma. Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null Fehler-Qualität. 4. Auflage. Springer Verlag. Berlin, Heidelberg, New York.
- Töpfer, Armin. 2001: Harmonisch im Dreiklang. Six Sigma, Balanced Scorecard und EFMQ-Modell im Wirkungsverbund. In Qualität und Zuverlässigkeit 8/2001. Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Töpfer, Armin (Hrsg) et al.: 1999: Kundenzufriedenheit messen und steigern. 2. Auflage. Hermann Luchterhand Verlag GmbH. Neuwied, Kriftel/Ts.
- Töpfer, Armin (Hrsg). 1997: Benchmarking. Der Weg zu Best Practice. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg.
- Töpfer, Armin et al.1995: Total Quality Management. Anforderungen und Umsetzung im Unternehmen. 4.Auflage. Hermann Luchterhand Verlag GmbH. Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Trommsdorf, Volker. 2005: Kosumentenverhalten. 6. Auflage. Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart.
- Uehlinger, Hans-Martin. 1998: Politische Partizipation in der Bundesrepublik. Strukturen und Erklärungsmodelle. Opladen. Westdeutscher Verlag.
- Urban, Christine. 1994: Das Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung zum europäischen KAIZEN : das Vorgesetztenmodell ; Hintergründe zu aktuellen Veränderungen im betrieblichen Vorschlagswesen. 2. Auflage. Hartung-Gorre. Konstanz
- Vollmuth, Hilmar. 2006: Kennzahlen. 4. Auflage. Rudolf Haufe Verlag GmbH. & Co.KG. München.
- Von Alemann, Ulrich. 2003: Das Parteiensystem der Bundesrepublik Deutschland. Bundeszentrale für politische Bildung. Opladen. Leske + Budrich.
- Von Beyme, Kaus. 2000. Parteien im Wandel. Von den Volksparteien zu den professionalisierten Wählerparteien. Westdeutscher Verlag GmbH. Wiesbaden.

- Voss Rödiger et al. 2002: Ähnliche Zielsetzung. Studie: Unterschied zwischen ISO 9001:2000 und EFQM-Modell. In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 10/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.
- Walter, Wolfgang. 2006: Erfolgsfaktor Unternehmenssteuerung. Kennzahlen, Instrumente, Praxistipps. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg/NewYork.
- Weber, Max: 1976. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Mohr. Tübingen.
- Weidenfeld, Werner.2004: Demokratie am Wendepunkt. Die demokratische Frage als Projekt des 21.Jahrhunderts. Siedler Verlag. Berlin.
- Westerbusch, Ralf. 1998: Qualitätsmanagementsysteme.(Hrsg. Franz J. Brunner).Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH. Braunschweig/Wiesbaden.
- Wiesendahl, Elmar. 1980: Parteien und Demokratie. Eine soziologische Analyse paradigmatischer Ansätze der Parteienforschung. Opladen.
- Woll, Ralf et al. 2003: Mit kleinen Schritten modernisieren: Qualitätsmanagement bei der Optimierung von Dienstleistungen in Verwaltungen. In QZ Nr. 8.
- Wolfgang, W et al.i (Hrsg). 1983: Handlexikon zur Politikwissenschaft. 1 Aufl. München.
- Wonigeit, Jens. 1996: Total Quality Managent. Grundsätze und Effizienzanalyse. Deutscher Universitätsverlag GmbH. Wiesbaden.
- Wolter, Olaf. 2000: TQM Scorecard.Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen. München Wien. Carl Hanser Verlag.
- Worschiscek, Michael. 2002. Die Balanced Scorecard als Grundlage für ein integratives kennzahlengestütztes Controlling in der Jugendhilfe. In Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen. . Jens Michael Alt (Hrsg). Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Zaleznik, Abraham: 2008: Manager oder Führungspersönlicheite-wer macht es besser? In Harvard Busninessmanager (Hrsg). Aufgabe April 2008. Hamburg.
- Zeller, Elmar et al. 2006: Business Excelence als Maßanzug. Readme 58 Ausgabe.TQU Verlag. Ulm.
- Zielinski, Heinz.2003: Management im öffentlichen Sektor. Leske + Budrich, Opladen.
- Zimmermann, Dirk: 2002: Messen verfehlen Kunden. In In Qualität und Zuverlässigkeit (QZ 4/2002). Deutsche Gesellschaft für Qualität (Hrsg). Frankfurt.

5.2 Arbeitspapiere

Bogumil, Jörg. 2004: Ansätze einer Evaluation non New Public Managementmaßnahme in ausgewählten OECD Ländern. In: Simon, Klaus (Hrsg.): Verwaltungen, Experten und Bürger im Reformprozess. Wirkungen und Evaluierung von Verwaltungszusammenarbeit mit Entwicklungsländern, Baden-Baden.

Bogumil, Jörg. 2004: Zehn Jahre Public Management-Lehren für die Reformfähigkeit öffentlicher Verwaltungen. In: Beyer, Jürgen/Stykw, Petra (Hrsg.): Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Festschrift für Hellmut Wiesenthal, Wiesbaden.

Brandhorst Kerstin. 2007: Q- Qualität auf den Punkt gebracht. Informationen zum Qualitätsmanagement für Freiwilligenagenturen. In Handbuch Qualitätsmanagement. Bundesarbeitsgemeinschaft der Freiwilligenagenturen e.V. Bagfa (Hrsg). Berlin.

Bundeswahlleiter, 2008: Anschriftverzeichnis der Parteien und politischen Vereinigungen, die gemäß §6 Absatz 3 Parteigesetz beim Bundeswahlleiter Parteunterlagen hintergelegt haben. W 39910030-WR201.

Bundeswahlleiter, 2008: Programme von Parteien und politischen Vereinigungen:

50Plus Das Generationen-Bündnis. Stand: 01.1.2007.

Ab jetzt.. Bündnis für Deutschland, Partei für Demokratie durch Volksabstimmung. Stand: 16.07.2007.

Allianz der Mitte ADM. Stand: 22.06.2007.

Allianz für Gesundheit, Frieden und soziale Gerechtigkeit AGFG. Stand: 11.12.2007.

Anarchistische Pogo-Partei Deutschlands APPD. Stand: 25.04.2007.

Arbeiter-/rinnen Partei Deutschland APD. Stand: 09.11.2006.

Aufbruch für Bürgerrechte, Freiheit und Gesundheit AUFBRUCH. Stand: 29.01.2006.

Bayernpartei BP. Stand: 03.11.2004.

Bewegung Orange, Sozial und Liberal. Stand: 19.02.2007.

Bund für Gesamtdeutschland Ostdeutsche, Mittel- und Westdeutsche Wählergemeinschaft DIE NEUE DEUTSCHE MITTE. Stand: 04.12.2006.

BundesBürgerPartei. Stand: 26.07.2007.

Bündnis 90/ Die Grünen Grüne. Stand: 11.12.2007.

Bündnis für die Zukunft. Bündnis Zukunft. Stand: 28.12.2004.

Bündnis für M-V. Stand: 30.03.2006.

Bürger Union 2004 BU 2004. Stand: 21.06.2007.

Bürgerbewegung pro Deutschland pro Deutschland. Stand: 10.01.2007.

Bürgerrechtsbewegung Solidarität Büso. Stand: 20.12.2007.

Christlich Demokratisch Union Deutschlands CDU. Stand 04.02.2008.

Christliche Abendländische Wertepartei CAW. Stand: 19.11.04

Christliche Mitte- für ein Deutschland nach Gottes Geboten CM. Stand: 13.03.2007.

Christlich-Soziale Union in Bayern e.V. CSU. Stand: 22.10.2007.

Demokraten. Stand: 13.08.2007.

Demokratiepur. Stand: 20.09.2004.

Demokratische Alternative die Weisen. Stand: 16.04.2007.

Demokratische Protestpartei DPP. Stand: 19.07.2005.

Deutsche Arbeitslosen Partei DAP. Stand: 07.05.2007.

Deutsche Demokratische Partei DDP. Stand: 13.12.2004.
Deutsche Kommunistische Partei DKP. Stand: 14.07.2005.
Deutsche Partei DP. Stand: 21.08.2007.
Deutsche Partei zum Wohle des Volkes DPWV. Stand:03.03.2006.
Deutsche Volks- und Rentenpartei DVRP. Stand: 02.07.2004.
Deutsche Volksunion DVU. Stand: 25.02.2008.
Deutsche Zentrumspartei - Älteste Partei Deutschlands gegründet 1870 Zentrum. Stand: 31.07.2006.
Deutschlands Zukunft Partei DZP die Neue Demokratie. Stand: 20.12.2007.
Die Freiheitlichen. Stand: 12.08.2007.
Die Friesen. Stand: 23.11.2007.
Die Grauen - Graue Panther Graue. Stand: 23.01.2008.
Die Linke. Stand: 14.12.2007.
Die Männerpartei. Stand: 06.11.2007.
Die Republikaner. Stand: 17.10.2007.
Die Violetten. Stand: 29.01.2008.
Die Warum-Partei Deutschland. Stand: 16.05.2004.
Elternpartei. Elternpartei- für eine familienfreundliche Politik. Stand: 05.02.2008.
Europäische Freiheits- & Fortschrittspartei. Stand: 20.11.2003.
Familien-Partei Deutschlands. Stand: 07.01.2008.
Feministische Partei, die Frauen. Stand: 13.02.2008.
Föderationspartei. Stand: 15.06.2005.
Franken Partei. Stand18.02.2007.
Freie Demokratische Partei. Stand: 01.02.2008.
Freie Wähler. Stand: 12.05.2007.
Freie Wähler Niedersachsen- Bürgerinitiativen, Bürgerlisten und unabhängige Wählergemeinschaften. Stand: 07.07.2007.
Freiheitlich-Liberale-Partei Deutschlands. Stand: 10.05.2006.
Frieden, Arbeit, Kultur und Transparenz. Stand: 15.09.2004.
Heimat Deutschland. Stand: 28.02.2007.
Humanistische Partei. Stand: 24.04.2002.
Humanwirtschaftspartei. Stand: 23.12.2007.
Interim Partei Deutschland, das Reicht. Stand: 08.09.2007.
Junge Partei Deutschlands. Stand: 09.08.2005.
Keine Partei entspricht meinem Wählerwillen. Stand: 27.07.2005.
Kommunistische Partei Deutschlands. Stand: 18.02.2008.
Konservative Allianz. Stand: 21.09.2005.
Liberale Demokraten - die Sozialliberalen. Stand: 29.07.2005.
Mensch Umwelt Tierschutz. Stand: 22.11.2006.
Nationaldemokratische Partei Deutschlands. Stand: 09.11.2005.
Neue Deutsche Volkspartei. Stand: 14.03.2008.
Ökologisch - Demokratische Partei. Stand:23.05.2007.

- Ökologische Linke. Stand: 27.12.06.
- Partei der Arbeitslosen und sozial Schwachen: Stand: 09.02.2007.
- Partei Bibeltreuer Christen. Stand: 06.12.2007.
- Partei für Rentengerechtigkeit und Familie. Stand: 04.04.2005.
- Partei für Soziales und Ökologie. Stand: 15.02.2006.
- Party-Partei. Stand: 14.05.2003.
- Piratenpartei Deutschland. Stand: 28.09.2007.
- POGO-Partei. Stand: 01.07.2006.
- Rechte Mitte Kusch HeimatHamburg. Stand: 08.12.2007.
- Rentnerinnen und Rentner Partei. Stand: 12.01.2008.
- Revolutionär Sozialistischer Bund /Vierte International. Stand: 23.01.2007.
- Sächsische Volkspartei- die Demokratische Rechte. Stand: 01.08.2007.
- Serbska Ludowa Strona. Stand: 24.03.2007.
- Sozialdemokratische Partei Deutschlands. Stand: 15.11.2007.
- Soziale Alternative für Gerechtigkeit. Stand: 21.11.2007.
- Soziale Zukunftspartei. Stand: 30.03.2007.
- Spirituelles Bewusstsein. Stand: 03.01.2007.
- STATT Partei die Unabhängigen. Stand: 30.06.2006.
- Strategiepartei.org. Stand: 31.07.2007.
- Südschleswigscher Wählerverband. Stand: 13.09.2006.
- Überpartei Deutschlands. Stand: 05.10.2006.
- UNABHÄNGIGE...für Bürgernähe Demokratie. Stand:17.12.2006.
- UNABHÄNGIGE ARBEITER-PARTEI (Deutsche Sozialisten). Stand: 12.04.2005.
- Unabhängige Bürgerpolitik. Stand: 25.11.2004.
- Unabhängige Liberale Partei Deutschlands. Stand: 07.03.2007.
- Union für Soziale Gerechtigkeit. Stand: 10.02.2006.
- Verbraucherschutzpartei. Stand: 13.11.2007.
- Virtuelle Volksvertreter Deutschlands e.V. Stand: 30.08.2007.
- Volksdemokratiepartei. Stand: 06.04.2005.
- Volksinteressenbund Thüringen. Stand: 13.06.1999.
- Vorfahrt für Deutschland. Stand: 12.08.2006.
- Wertkonservative Demokraten für Deutschland. Stand: 25.01.2007.
- Wirtschaftsdemokratische Partei Deutschlands. Stand: 17.10.2007.
- Zukunfts-Liga. Stand: 14.11.2005.
- European Foundation for Quality Management (Hrsg) 1999: Ausbildungsmodule für Assessoren. Brüssel.
- Eichhorst, Werner et al. 2004. Benchmarking Deutschland 2004: Arbeitsmarkt und Beschäftigung Bericht der Bertelsmann Stiftung Berlin. Springer Heidelberg.
- Gesetz über die politische Parteien (Parteiengesetz) von 24. Juli 1967 (BGBl. IS.773) in der Fassung der Bekanntmachung von 31. Januar 1994 BGBl. IS. 149), zuletzt geändert durch Neuntes Gesetz zur Änderung des Parteiengesetzes von 22. Dezember 2004 (BGBl. IS. 3673)

- Gmür, Markus. 1999: Strategisches Management für Non-profit-Organisationen. (Hrsg) Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki. Management Forschung und Praxis, Universität Koblenz.
- Häner Jürgen. 2004: Projekt Justizreform Berlin. Arbeitsgruppe 5: Kosten- und Leistungsrechnung/Justizcontrolling. Unterarbeitsgruppe Justizcontrolling. Bericht über ein Controllingkonzept für die Berliner Justiz.
- Hill, H. 1998: Politik und Gesetzgebung im Neuen Steuerungsmodell, Speyerer Arbeitshefte 114, Speyer. Hochschule für Verwaltungswissenschaft.
- Hoffmann, H. et al. 1996: Motor Qualität. Verwaltungsmodernisierung in der Landeshauptstadt Saarbrücken, Düsseldorf. Raabe.
- Högel et al. 2001: TQM-Manager. Aufbau prozessorientierter Managementsysteme. TQU Akademie (Hrsg). Ulm.
- Kommission der europäischen Gemeinschaft. 2002: die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung (KOM 2002-347). Brüssel.
- Konig, Susanne et al. 2002: Zur Übertragbarkeit der BSC auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung. Projekt PerMit. Carl von Ossietzky Universität Oldenburg Institut BWL I. Manuskript.
- Kumar, Brij Nino (Hrsg). 1999: Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs: Shareholder-Value-Globalisierung-Hyperwettbewerb. Festschrift für professor Dr. Dr. h.c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Lösche, Peter. 1989: Amerika in Perspektive. Politik und Gesellschaft der Vereinigten Staaten. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt.
- Melcer, Aleksandra. 2005: Qualitätsmanagement für Vereine, Verbände und Initiativen. Ein Qualitätsmanagement in Anlehnung an das EFQM-Modell. Landesinitiative Bürgergesellschaft. Kiel.
- Müller-Stewens, Günter et al. 2003: Positionierung. Universität St. Gallen, IfB Institut für Betriebswirtschaft. St. Gallen, Schweiz.
- Proeller, Isabella. 2007: Strategic Management approaches for central government- an international comparison. Vortrag in EUPAN – IPSG Conference in Berlin. Feb. 7. 2007.
- Purtscher, Robert. 2003: Das NPO- Label für Management-Excellence –nicht einfache ein Label Mehr-. Referat Warum sich das VMI für die Schaffung eines Qualitätslabels für Verbände und Non-profit-Organisationen engagiert. Universität Freiburg.
- Schmidt, Reinhard et al. 2003: Shareholder vs. Stakeholder. Ökonomische Fragestellung. Wilhelm Mertor-Professur für Internationales Bank- und Finanzwesen. Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt/Main.
- Schröder, Peter. 2004. Sechs Thesen zur Stabilisierung eines politischen Systems und die Aufgaben der Parteien in diesem System. X Radikal liberales Forum. Theodor-Heus-Akademie. Gummersbach.
- Schwarz, Hans-Peter. 2000: Parteiendemokratie in der Krise? (8) Frankfurter Allgemeine Zeitung von 13.3.2000.
- Speckbacher, Gerhard et al. (Hrsg). 2003: Wettbewerbsvorteil Stakeholdermanagement. Wirtschaftsuniversität Wien. Institut für Unternehmensführung.
- Steffani , Winfried. 1988: Parteien als soziale Organisationen. Zur politologischen Parteianalyse. In: Zeitschrift für Parlamentsfragen 19.Heft 4.
- Theuvsen, Ludwig. 2001: Stakeholder-Management-Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Arbeitsstelle aktive Bürgerschaft. Institut für Politikwissenschaft.

westfälische Wilhelms-Universität Münster. Münsteraner Diskussionspapiere zum Non-profit-Sektor. Nr. 16.

Thuerig, Markus. 2001: New Church Management. Manuskript.

Thurich, Eckart. 2003: Pocket Politik. Demokratie in Deutschland. 2. Aufl. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

Thurich, Eckart. 2000: Parteien, Bürger und Wahlen. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg). Manuskript, Lehrheft 2/ Neudruck 2000.

TQU International GmbH (Hrsg) 2001: Kriterien und Teilkriterien des EFQM-Modells. Ulm.

Universität Hamburg. Arbeitspapier Shareholder-Value-Konzept. <http://www.tse-hamburg.de/Papers/Management/Shareholder.html>

Walter, Wolfgang. 1997. Erfolgspredigende Muster für betriebliche Ideenfindungsprozesse. Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik der Universität Karlsruhe (TH). Dissertation.

Von Alemann, Ulrich et al. 2001: Neue Gesellschaft- alte Parteien? Parteireformen müssen politische Führung und die programmatische Funktion für den Alltag zurückgewinnen.: Der rasende Tanker. Analysen und Konzepte zur Modernisierung der sozialdemokratischen Organisation, Hans-Peter Bartels (Hrsg.) Steidl Verlag, Göttingen.

Walter, Kirby(Hrsg.) 2001: Umsetzung der Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen. Lüdenscheid.

5.3 Internetquellen

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

<http://www.bmfsfj.de>

<http://www.bpb.de/>

<http://www.caf-netzwerk.de>

<http://www.dgq.de>

<http://www.deutsche-efqm.de>

<http://www.dhm.de/lemo/>

<http://www.efqm.org>

<http://ec.europa.eu>

<http://www.eps-award.eu>

<http://www.oecd.org>

<http://www.philosophenlexikon.de>

<http://www.politikakademie.de>

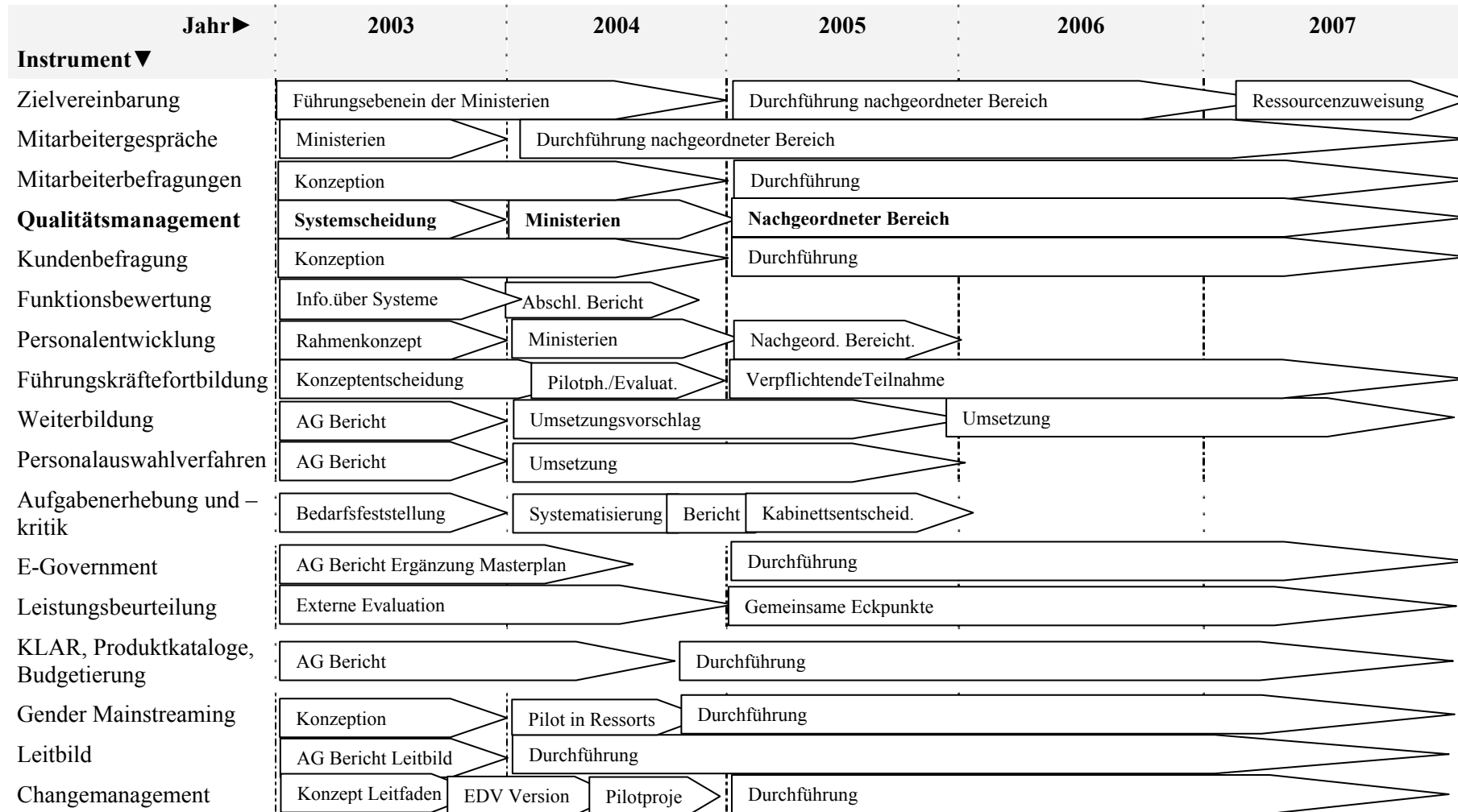
<http://www.politikwissen.de>:

<http://www.olev.de/> Online-Verwaltungslexikon

<http://www.staat-modern.de>

6 Anhänge

6.1 Verwaltungsmodernisierung des Landes Nordrhein-Westfalen



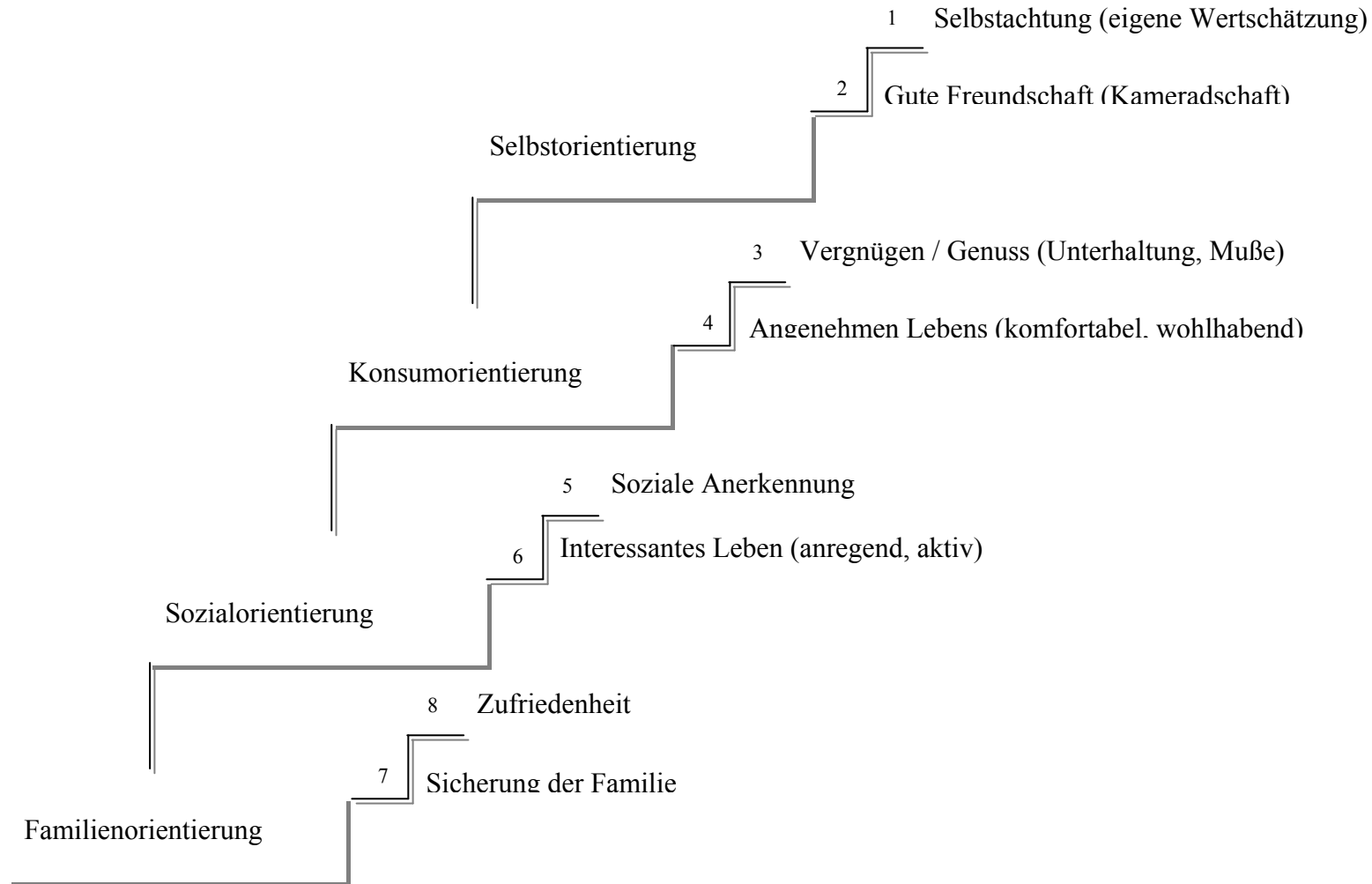
Quelle: Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) 2004, S. 16.

6.2 Management und Führungspersönlichkeiten

Ausprägungen	Manager	Führungspersönlichkeiten
Ziele	Entstehen aus dem, was notwendig ist	Entstehen aus dem, was möglich ist
Initiative	Ist eine Reaktion auf Reize von außen	Entsteht aus sich selbst
Führungsverantwortung	Bedeutet, die Geschäfte zu leiten	Bedeutet, eine Vision zu entwickeln um umzusetzen
Strukturen	Müssen stabil bleiben	Müssen verändert werden
Kundenwünsche	Werden umgesetzt	Werden geweckt
Konflikte	Sind zu entschärfen	Sind anzustacheln
Harmonie	Ist notwendig für eine reibungslose Entscheidungsfindung	Ist unerwünscht, da sie Wettbewerb und Risikolust dämpft
Wahlmöglichkeiten	Werden eingeschränkt	Werden gefördert
Andersdenkende	Werden mit Kompromissen besänftigt und ruhig gestellt	Sind aufgefordert, neue Ideen beizutragen
Risiken	Gelten als gefährlich und werden gemieden	Gelten als vielversprechend und werden gesucht
Entscheidungssituationen	Sollten in eine Win-Win Situation münden	Sollten in eine Win-Lose Situation münden
Kontakte	Viele, aber relativ lose Beziehungen	Intensive Beziehungen zu Einzelnen
Kommunikation	Erfolgt indirekt über Signale	Erfolgt direkt über Botschaften
Einfühlungsvermögen	Ist gering ausgeprägt	Ist stark ausgeprägt
Zugehörigkeitsgefühl	Identifikation mit der bestehenden Ordnung	Distanz zu ihrem Umfeld
Wissen	Entsteht durch Lernen unter Gleichrangigen	Entsteht durch Lernen von erfahrenem Lehrer

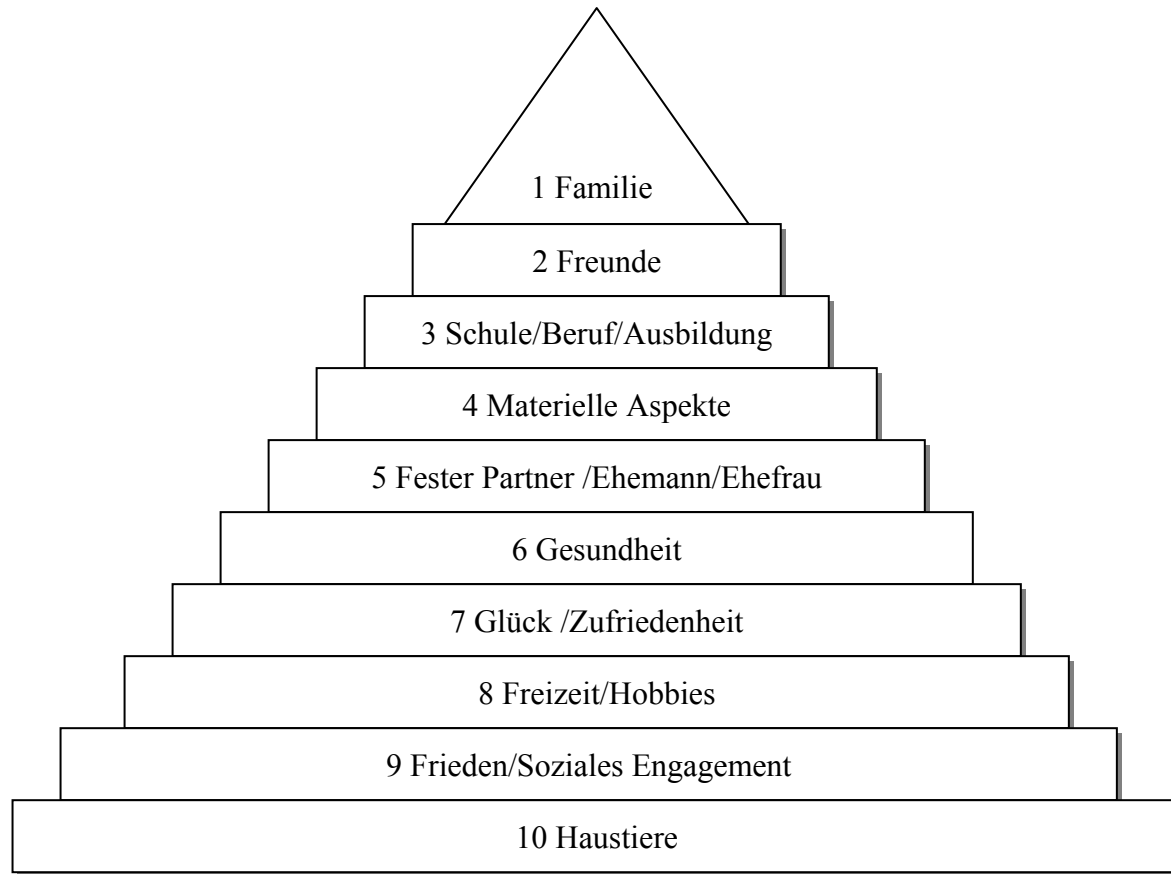
Quelle: Zaleznik. 2008, S. 52.

6.3 Wertewandel in Deutschland in Bezug auf das Konsumentenverhalten



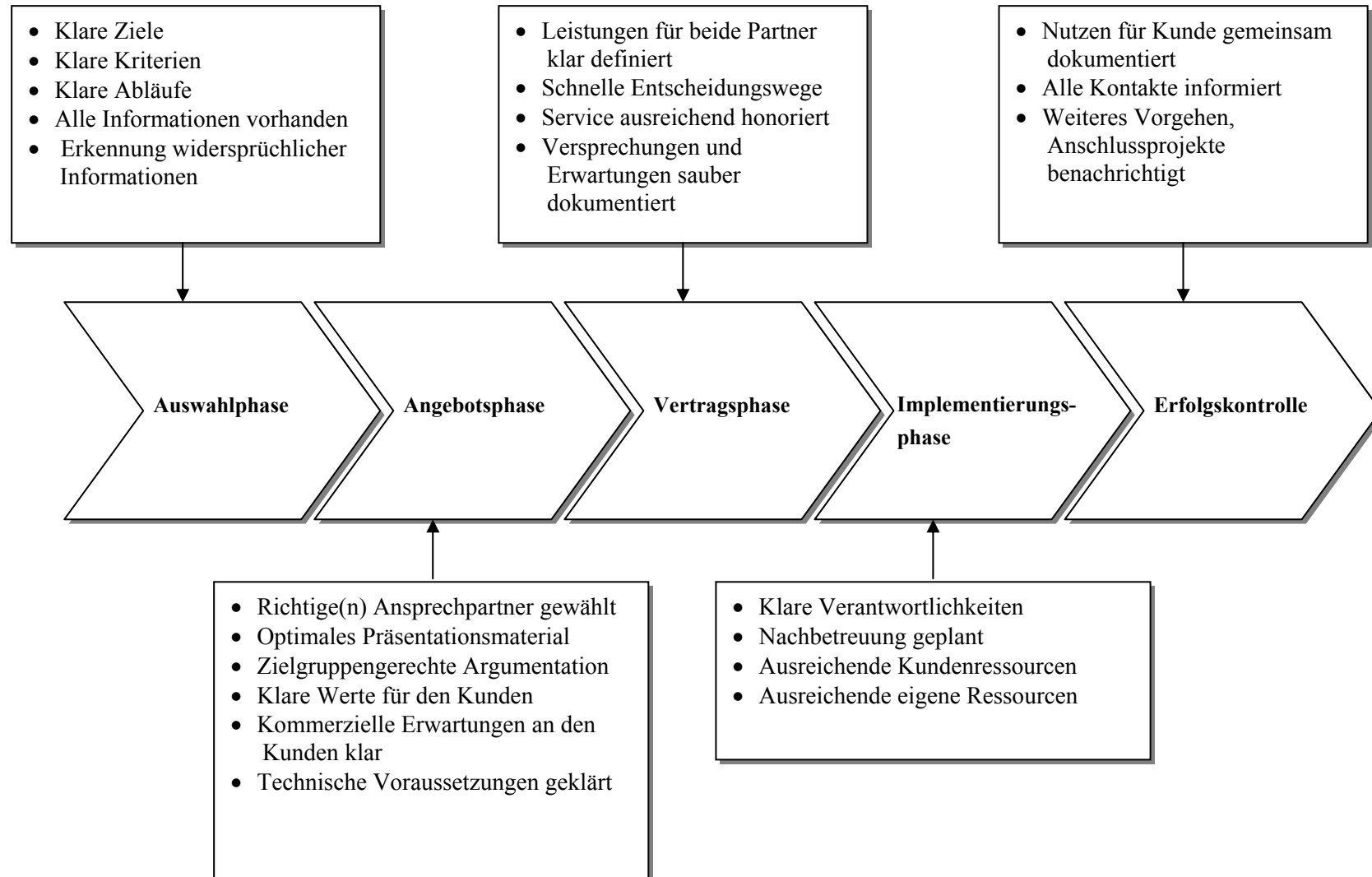
Quelle: Tromsdorff. 2004, S. 207.

6.4 Werte im Alter von 13 bis 24 Jahren



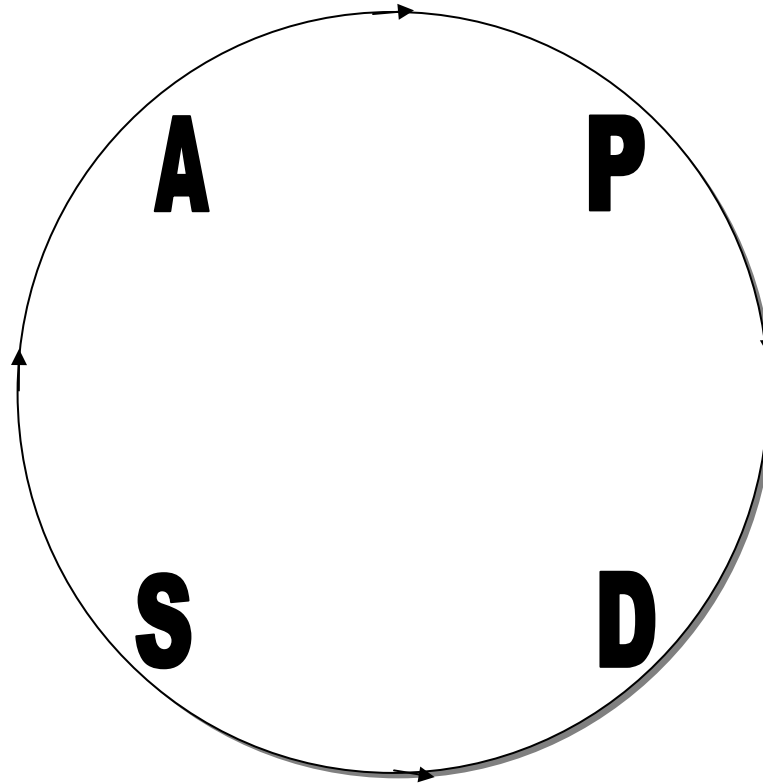
Quelle: Trommsdorff. 2005, S. 191.

6.5 Phasen des Dienstleistungsprozesses und mögliche Barrieren für den Anbieter und den Kunden



6.6 Das PDSA Zyklus zum kontinuierlichen Lernen und Entwicklung

Act – Adopt the change, or abandon it, or run through the circle again

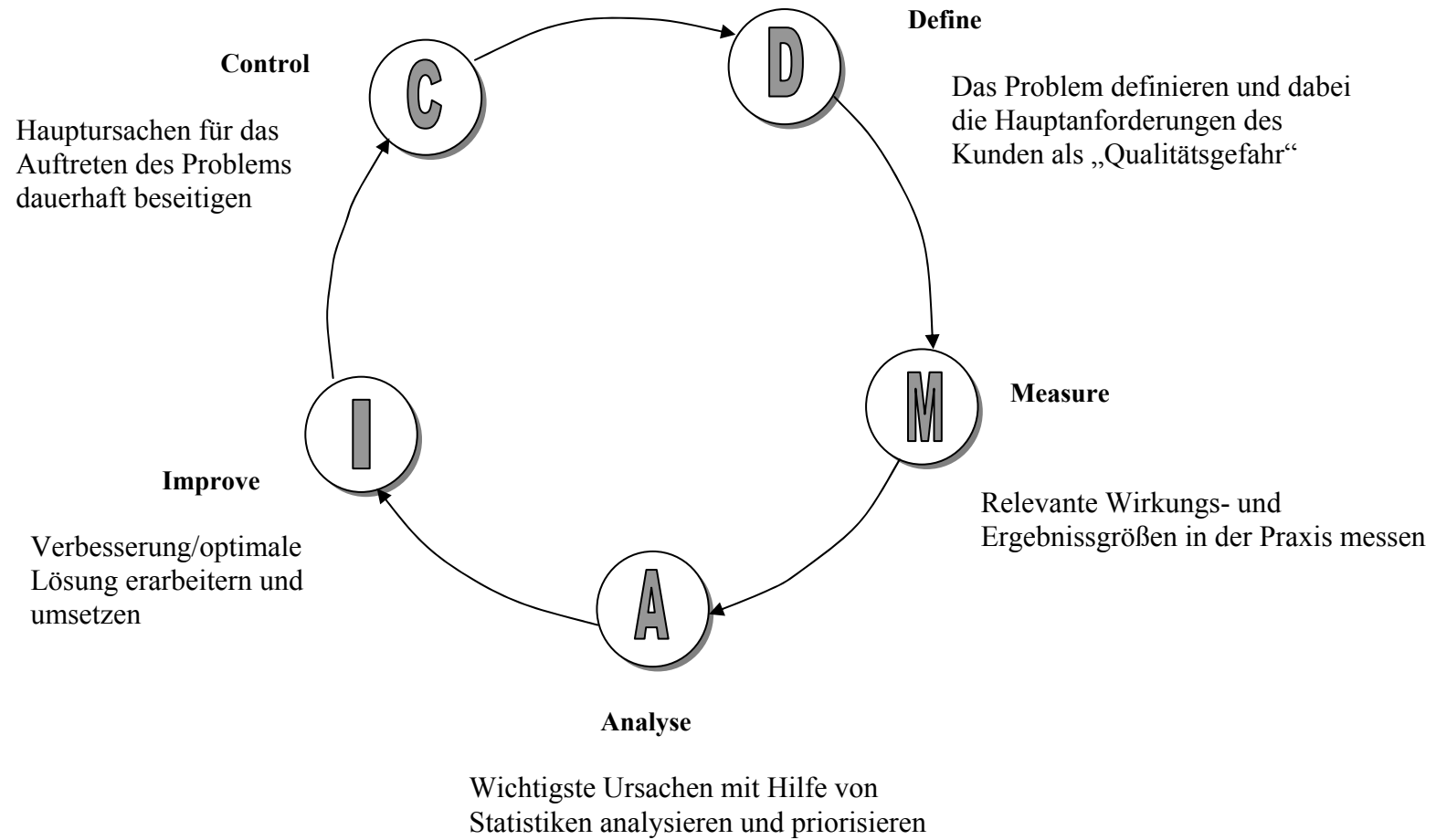


Plant – a change or a test, aimed at improvement

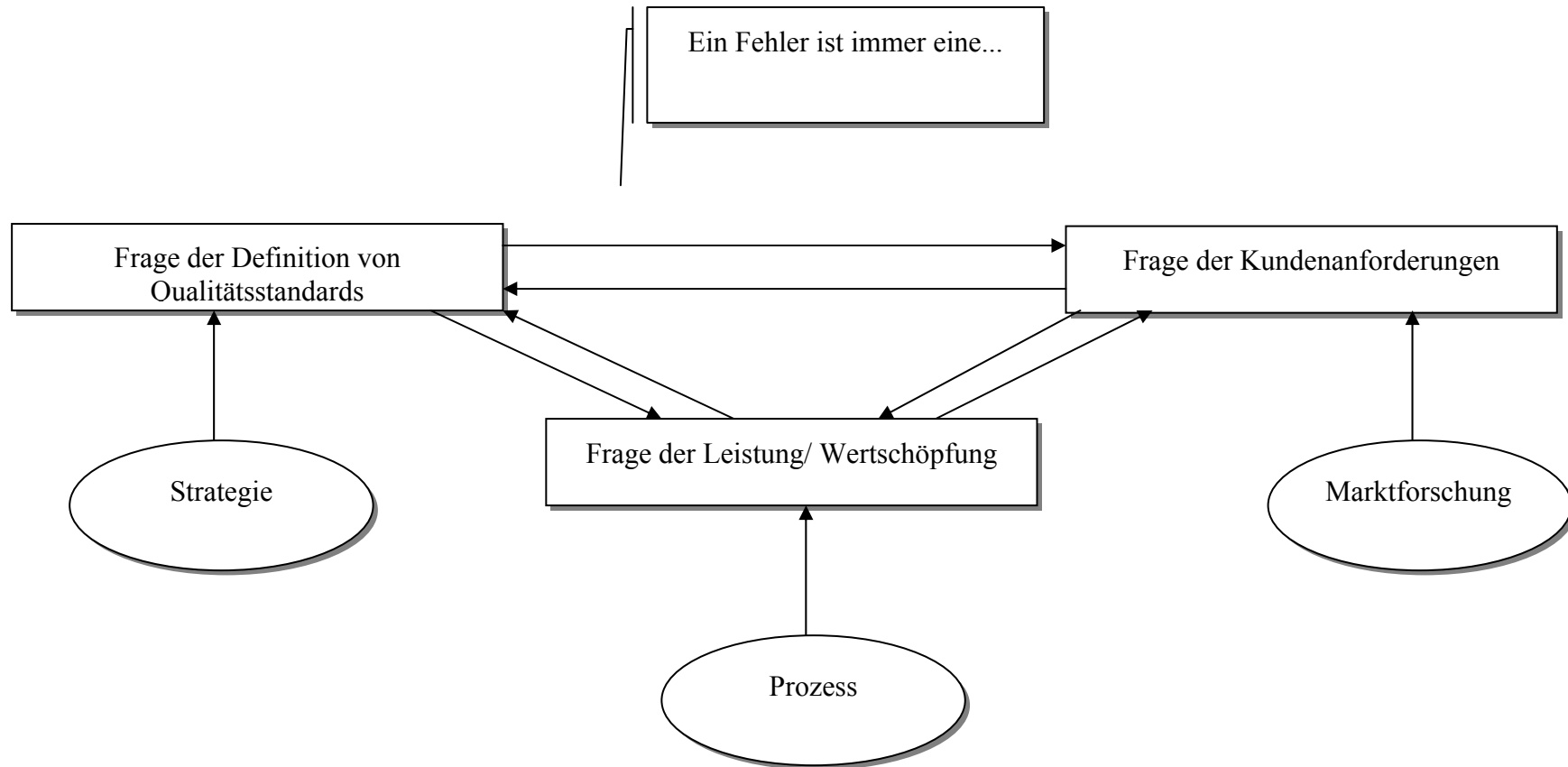
Study – the results. What did we learn? What went wrong?

Do – Carry out the changes or the test (preferable on a small scale)

6.7 DMAIC Zyklus



6.8 Definition von Fehler



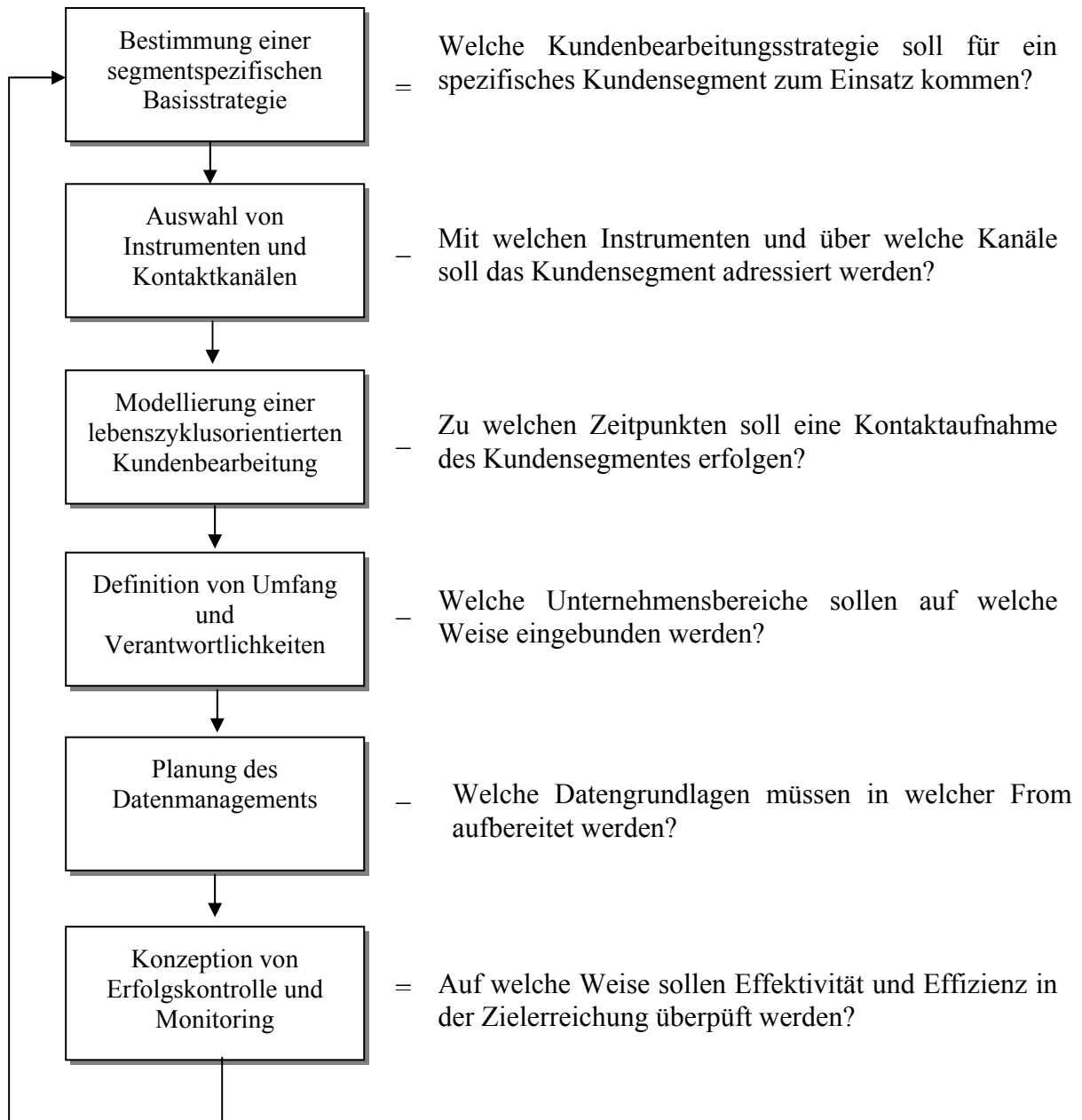
Quelle: Töpfer. 2007, S. 16.

6.9 Checkliste für die CRM-Einrichtung in Unternehmen

Frage	Trifft zu	Trifft bedingt zu	Trifft nicht zu
Die Geschäftspotenziale in meinen bestehenden Kundenbeziehungen sind mir bekannt			
Die Geschäftspotenziale in meinen bestehenden Kundenbeziehungen werden im größtmöglichen Ausmaß genutzt.			
Wir haben ein klares Bild, wie wir uns durch Prozessdifferenzierung positionieren können			
Die Analyse der wertschöpfenden Kundenprozesse wird bei uns kontinuierlich vorgenommen			
Wir haben bereits ein Höchstmaß an kundenspezifischer Produktion (Customization) erreicht			
Wir haben ein Gesamtkonzept, in das alle Maßnahmen des Kundenbeziehungsmanagements eingebettet sind			
Unser Kundenbeziehungsmanagement ist in der Vergangenheit immer konsequent umgesetzt worden			
Unsere Kundeninitiativen sind sehr stark individuell und weniger allgemein durchgeführt worden			
Die bisher durchgeführten Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung sind in ihren Reaktionen überprüft worden			
Die finanzielle Zielerreichung unserer Kundenbeziehungsmaßnahmen ist analysiert worden			

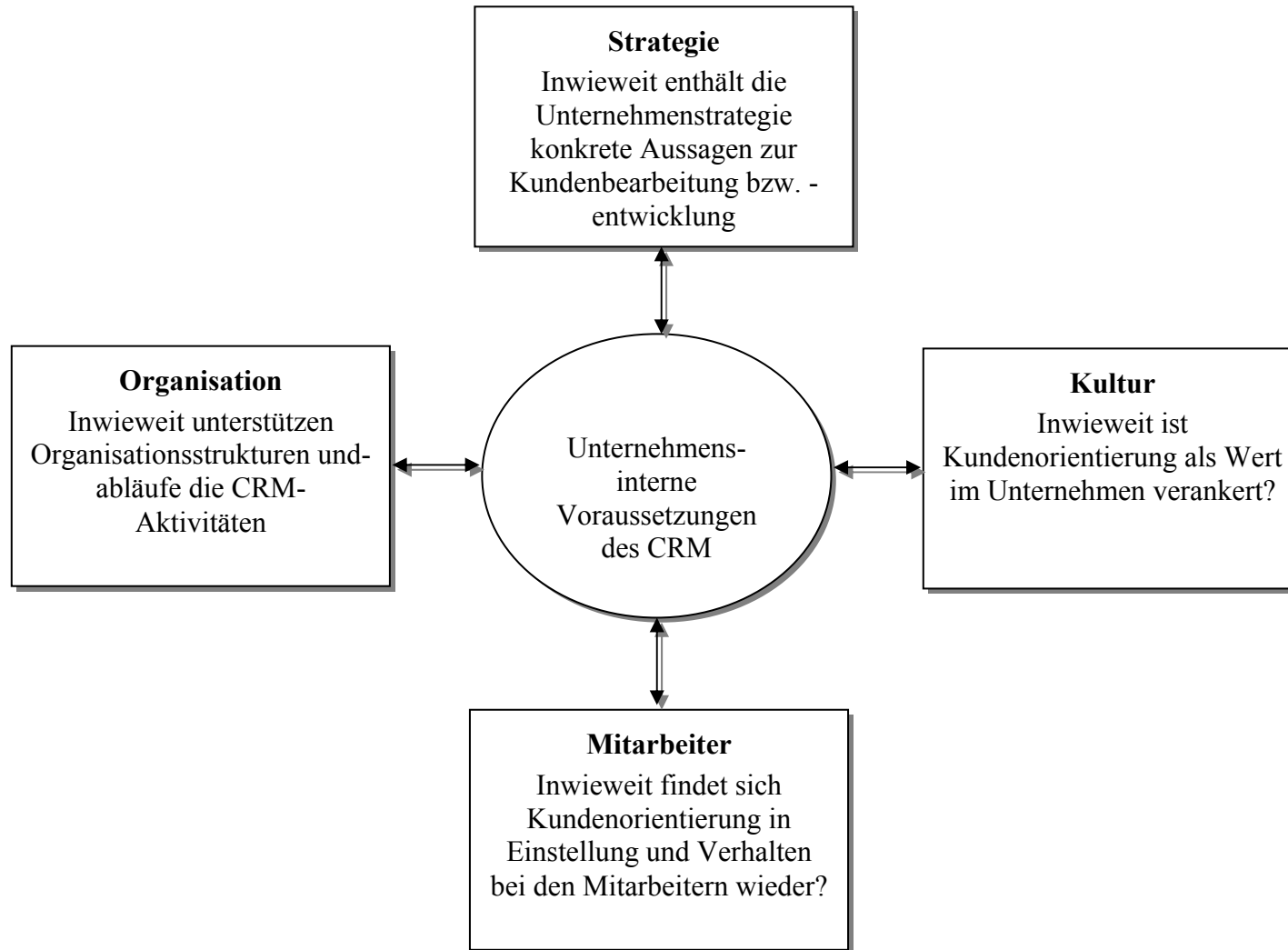
Quelle: Rapp. 2005, S. 56.

6.10 Darstellung des Customer Relationship Management Prozesses



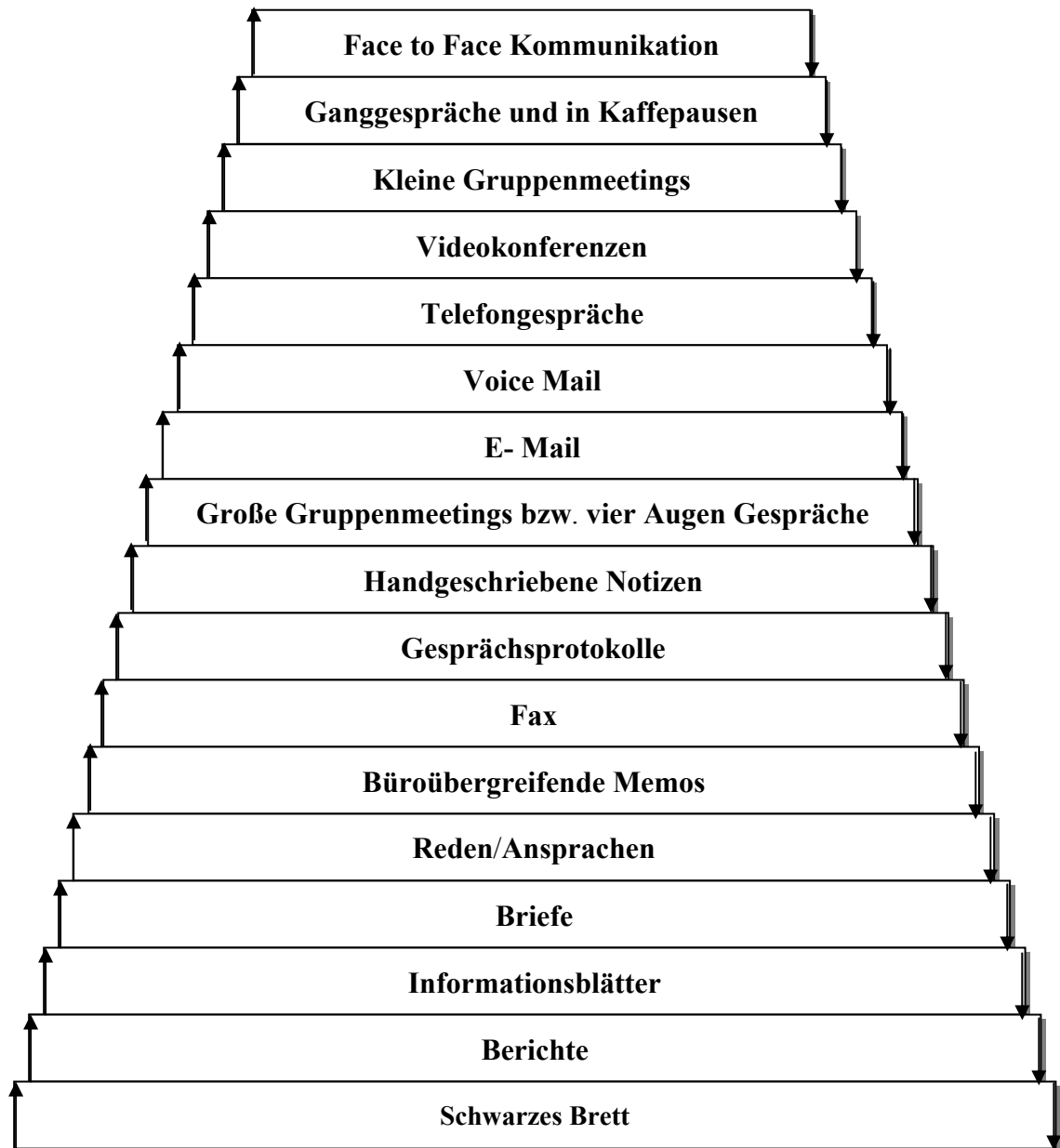
Quelle: Bruhn, et al. 2005. S.447.

6.11 Rahmenbedingungen einer erfolgreichen CRM-Implementierung



Quelle: Bruhn et al. 2005, S. 445.

6.12 Das Kontinuum der Kommunikationskanäle



Quelle: Kaplan/Norton. 2001, S. 196.

6.13 Fragebogen zur Selbstbewertung der Qualität von E-Government & E-Democracy Projekten

Bewertungsskala

1 = die Anforderung ist noch nicht erfüllt. Das entspricht 0 %

2 = die Anforderung ist wenig erfüllt. Das entspricht 25 %

3 = die Anforderung ist teilweise erfüllt. Das entspricht 50 %

4 = die Anforderung ist zum größten Teil erfüllt. Das entspricht 75 %

5 = die Anforderung ist vollständig erfüllt. Das entspricht 100 %

Nr.	Kriterium	Frage	1	2	3	4	5
1	Nutzen	Verwaltungsleistungen (informations- und transaktionsbasierte) sind vollständig online verfügbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2		Die Abwicklung von maßgeblichen Dienstleistungen - inklusive der Zahlungsabwicklung - ist online über das Internet möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3		„One-Stop-Shop“-Prinzip ist realisiert. Komplementäre Inhalte verschiedener Organisationen sind weitreichend integriert: Onlineangebot mit einheitlicher Nutzeroberfläche und aus einer Hand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4		Hilfefunktionalitäten sind optimal vorhanden und orientieren sich auch an unerfahrenen Internetnutzern: Suchmaschine; einfache verständliche Hilfsanweisungen; 24-Stunden-Support (auch z. B. telefonisch und Vor-Ort-Hilfe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5		Einheitliches, intuitives Erscheinungsbild des Onlineauftritts. Auch für Internetneulinge uneingeschränkt nutzbar. Laufende Anpassung des Designs an Useranforderungen, innovative Strukturierungstools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6		Beschreibung von Prozessmodellen und -architekturen ist vorhanden und wird permanent optimiert. Anwendungs- und Systemarchitektur ist definiert und wird kontinuierlich auf der Basis von Markt- und Technologietrends fortgeschrieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Effizienz	Durchgängig installierte Standardsoftware; alle Bereiche können reibungsfrei arbeiten ("Inter-Bereichs- Durchgängigkeit") und Intranet nutzen; Schnittstellenstandards sind dabei umfassend definiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8		Durchgängige Planung über Finanz- und Ressourcenzuordnung wird nachgehalten („Business case“); ständige Untersuchungen über tatsächliche Effizienzgewinne; Effizienzveränderungen werden dokumentiert und fließen in weiteren Planungsprozess sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9		Umfassende Integration von Frontend- mit Backendsystemen (über eine anwendungsunabhängige Middlewareschicht in Verbindung mit prozessorientierten Standardschnittstellen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10		Umfassende Supportstrukturen für Mitarbeiter hinsichtlich Anwendungen und Systemen: Zentrale IT-Anlaufstelle für unterschiedliche Problemklassen ist vorhanden; daneben gibt es dezentrale fachbereichsspezifische Ansprechpartner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Kriterium	Frage	1	2	3	4	5
11		Bedarfsgerechte Versorgung mit PC/Laptop und Internetanschluss – auch für Mitarbeiter in nicht IT- intensiven Arbeitsplätzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Partizipation	Direkter Zugriff des Nutzers auf relevante Ansprechpartner (über verschiedene Kommunikationswege z. B. E-Mail): Anfragen werden zeitnah, persönlich, kompetent beantwortet und falls nötig weitergeleitet; Kunde wird jederzeit über Status der Anfrage informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13		Umfassende Einbindung der Nutzer (Bürger und Wirtschaft) bei der Weiterentwicklung des Dienstportfolios: Neue Angebote werden nachfrage- und nutzerorientiert entwickelt, Orientierung an Best Practice andernorts sowie regelmäßige Evaluation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14		Durchgängige Konsultation und Einflussmöglichkeiten der Bürger auf Entscheidungsprozesse: Konsultation als zwingender Verfahrensschritt in relevanten Verfahrensschritten; zugleich Dokumentation der Prozesse und Feedback an die Bürger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15		Aktive Information der Öffentlichkeit ist integraler Bestandteil des Zielkatalogs (z. B. umfangreiche Online- und Offline-PR-Kampagnen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16		Umfassende Einbindung der Bürger: Foren, Chats etc. sind vorhanden, werden moderiert, Ergebnisse werden aufbereitet, redaktionell nachbereitet und online publiziert. Ggf. Einsatz innovativer Konsultationssoftware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17		Transparenz der Organisation	Höchste Aktualität von Informationen: Alle Informationen werden zeitnah von redaktionell Zuständigen aktualisiert; permanente Pflege des Gesamtangebots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Vollkommene Nachvollziehbarkeit bei der Bearbeitung einer Anfrage: Nutzer hat über das Internet Zugriff auf Status und Verbleib seiner Anfrage ("Track and trace")		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Vollkommene Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsverfahren und technische Abbildung: Status wird in Echtzeit abgebildet, Bürger erhält proaktiv Informationen über Themen; Live-Übertragungen von Sitzungen und Debatten samt Hintergrundinformationen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Umfassende Gewährleistung von Privatsphäre durch "Privacy Policy"; Sicherheitsstandards werden verständlich kommuniziert und beachtet; technische Vorkehrungen sind adäquat umgesetzt		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Vollständiges Verzeichnis aller Mitarbeiter ("Gelbe Seiten" bzw. "Directory Service" mit Angaben von Telefon und E-Mail), gratis und aktuell, auch Möglichkeiten zu Direktkontakt über die Internetseite; innovative Suchmöglichkeiten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Ständige Best-Practice- und Benchmarkingorientierung: Vergleichende Analyse mit konkurrierenden Regionen und Städten; Ergebnisse werden im eigenen Prozess systematisch berücksichtigt		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Kriterium	Frage	1	2	3	4	5
23	Change Management	E-Government ist integrierter Bestandteil einer Dachstrategie; die strategische Ziele werden in konkrete operationalisierbare Handlungsprogramme heruntergebrochen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24		Aktives Steuern und Betreiben von Koordinationsforen unter Beteiligung externer Experten, redaktionelle Aufbereitung für interne Strategieentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25		Durchgängig professionelles Projektmanagement mit geregelten Verantwortlichkeiten, detaillierter regelmäßig aktualisierter Projektplanung sowie vollständigem Controlling mit Kennzahlensystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26		Explizite umfassende Marketingstrategie als integrierter Bestandteil der PR-Aktivitäten der Organisation (von Entwicklung bis zur Werbung) nach außen (Bürger) und innen (Mitarbeiter). Lückenlose Umsetzung resultiert in hohem Bekanntheitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27		Zentrale Bedeutung der Personalentwicklung: E-Government-Events und Intranet zur Darstellung der Projektfortschritte, Feedbacks von Mitarbeitermeinungen in den Prozess; intensive Schulungen, Nutzung von Anreizsystemen und Zielvereinbarungen für Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Bertelsmannstiftung. 2002, S. 1-6. (Ergänzt).

6.14 EFQM Partner

EFQM Partner				
Land	Name	Post Adresse	Internetseite	Kontakt
Österreich	Austrian Association for Quality -ÖVQ	Gonzagagasse 1/24 A-1010 Vienna	http://www.oevq.at	office@oevq.at
Österreich	AFQM - Austrian Foundation for Quality Management	Gonzagagasse 1/20, A-1010 Vienna	http://www.afqm.at	office@afqm.at
Belgium	National: xx -Bbest	Leuvensesteenweg 613 1930 Brussels	http://www.bbest.be	info@bbest.be
Belgien	Flämische Region Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg- VCK	Keizerstraat 20-22 2000 Antwerpen	http://www.vck.be	vck@vck.be
Czech Republic	Czech Society for Quality - CSQ	Novotneho Iavka 5 CZ-116 68 Prague 1	http://www.csq.de	hnatek@centrum.cz
Denmark	Center for Ledelse Centre for Management	Olof Palmes Allé 25B DK-8200 Arhus N	http://www.cfl.dk	sekretariatet@cfl.dk
Finland	Excellence Finland- xx	Keilaranta 12 FI -02150 Espoo	http://www.laatukeskus.fi	laatukeskus@laatukeskus.fi
Frankreich	AFAQ-AFNOR	11 Avenue Francis de Pressensé 93571 Saint Denis La Plaine Cedex	http://www.afaq.org	philippe.bianchi@afnor.fr
Deutschland	DGQ-DEC- Deutsches EFQM Center	August-Schanz-Strasse 21A D-60433 Frankfurt am Main	http://www.dgq.de http://www.deutsche-efqm.de	bb@dgq.de

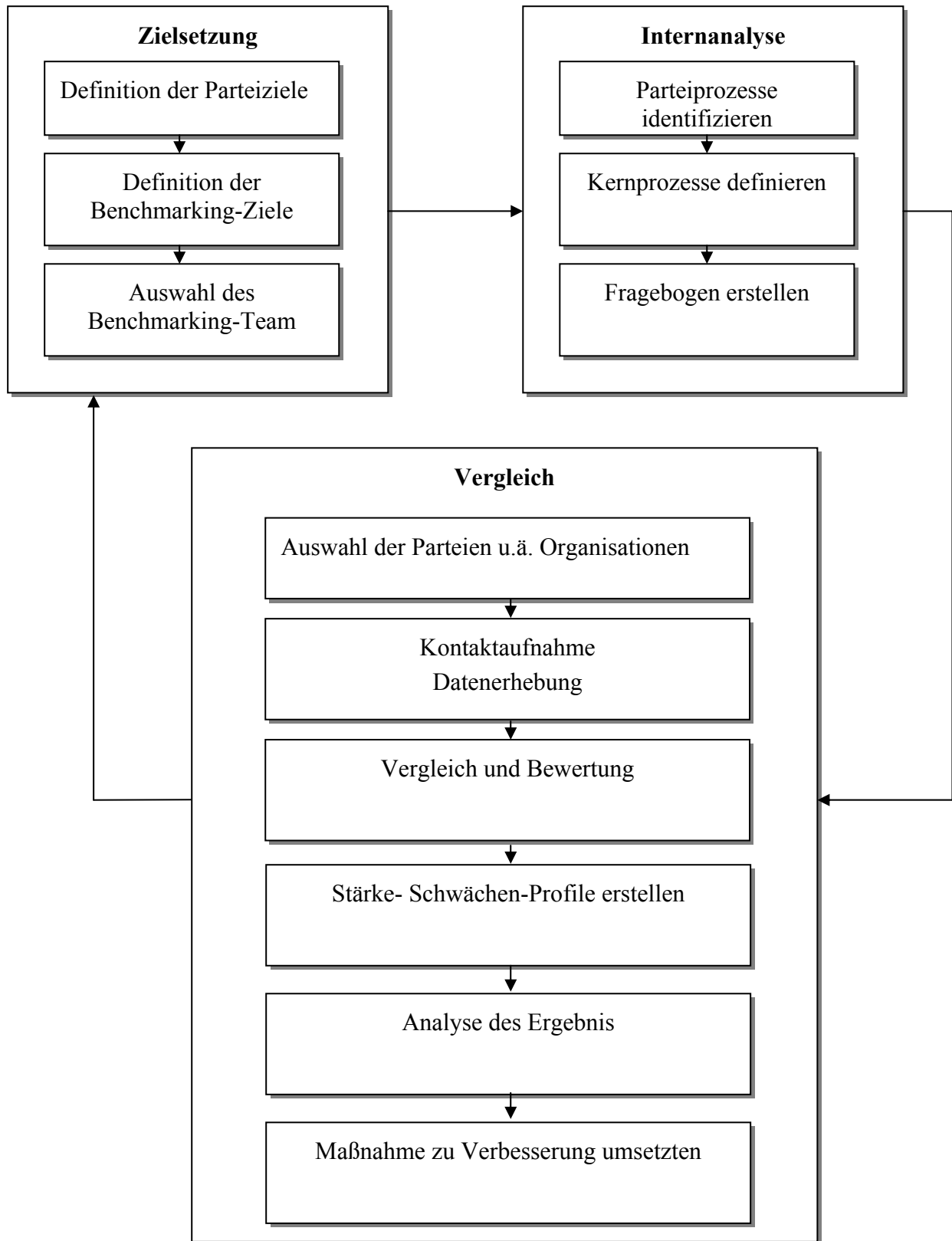
EFQM Partner				
Land	Name	Post Adresse	Internetseite	Kontakt
Griechenland	Hellenic Management Association-	200, Ionias Avenue & Iakovaton GR-11144 Athens	http://www.eede.gr	npo.efqm@eede.gr
Hungarn	Hungarian Association for Excellence-	Munkacsy M. u 16 H -1063 Budapest	info@kivalosag.hu	http://www.kivalosag.hu
Ireland	Excellence Ireland Quality Association- EIQA	9 Appian Way, Ranelagh, Dublin 6	http://www.eiqa.com	admin@aicq.com
Italy	Associazione Italiana Cultura Qualità- AICQ/DCQ	Via Cornalia 19 I -20124 Milan	http://www.aicq.it	aicqna.efqm@aicq.it
Nord Ireland	Centre for Competitiveness Unit 16, The Innovation Centre,	NI Science Park, Queens Rd Belfast bt3 9dt	http://www.cforc.org	info@cforc.org
Poland	Polish Centre for Testing and Certification- PCBC	Klobucka 23a PL-02-699 Warsaw	http://www.pcbc.gov.pl	pcbc@pcbc.gov.pl
Poland	Polish Chamber of Commerce	UL. Trebacka 4 PL-00-074 Warsaw	http://www.kig.pl	ara@kig.pl
Poland	Umbrella Association	Al. Niepodleglosci 186 PL-00 926 Warsaw 63	http://www.umbrella.org.pl	tadeusz.buchacz@umbrella.org.pl
Portugal	Associação Portuguesa para a Qualidade- APQ	Praça Felix Correia 2 Reboleira P -2720-228 Amadora	http://www.apq.pt	apq.sede@mail.telepac.pt

EFQM Partner				
Land	Name	Post Adresse	Internetseite	Kontakt
Russia	Russian Organisation for Qualità- ROQ	36 Skakovaya Str, office 408 Moscow RU-125040 Russian Federation	http://www.cepvok.ru http://www.mirq.ru	ygus@redline.ru info@cepvok.ru
Slovenia	Ministry of Higher Education, Science and Technology Metrology Institute of the Republic of Slovenia MIRS	Grudново Nabrezje 17 Si-1000 Ljubljana	http://www.mirs.gov.si	Gp.mirs@gov.si
Schottland	Quality Scotland Foundation	11, Abercromby Place Edinburgh eh3 6lb	http://www.qualityscotland.co.uk	info@qualityscotland.co.uk
Spanien	Club Excelencia en Gestión Via Innovación	Avenida de Burgos, 19 - 1º E -28036 Madrid	http://www.clubexcelencia.org	gestor@clubexcelencia.org
Sweden	Swedish Institute for Quality-SIQ	Fabriksgatan 10 SE-412 50 Göteborg	http://www.siq.se	siq@siq.se
Switzerland Deutschsprachige Raum	Swiss Association for Quality-SAQ	Industrie Neuhof 21 CH-3422 Kirchberg	http://www.saq.ch	info@saq.ch
Switzerland Französischer Raum	Association Suisse Romande Gestion Qualité Totale- ARQ	67 rue Saint-Jean CH-1211 Geneva 11	http://www.arq.ch	info@arq.ch
Turkei	Turkish Society for Quality-Kal. Centrum Is Merkezi Aydinevler Sanayi Cad.	Kucukyali No:3 34854 Istanbul	http://www.kalder.org	kalder@kalder.org

EFQM Partner				
Land	Name	Post Adresse	Internetseite	Kontakt
Ukraine	Ukrainian Association for Quality Academician - UAQ	Glushkov Avenue 40- UA-03680 Kiev	http://www.qualitykiev.org	quality@quality.kiev.ua
Vereinigtes Königreich	The British Quality Foundation	32-34 Great Peter Street London sw1p 2qx	http://www.quality-foundation.co.uk	mail@quality-foundation.co.uk
Wales	Wales Quality Centre QED Centre	Treforest Estate Pontypridd, Mid Glamorgan South Wales cf37 5xd	http://www.walesqualitycentre.org.uk	info@walesqualitycentre.org.uk

Quelle: Internetrecherche, www.efqm.org. National Partner Organisations. Stand: Juni 2008.

6.15 Vorgehensweise des Benchmarking zum besser werden



Eigene Darstellung nach Töpfer: 1997, S. 80.

6.16 Measurementkonzept zur Ausrichtung der persönlichen Ziele

1. Top-down - Verbreitung im Management
<ul style="list-style-type: none">• Eine BSC - Kontexts als Kommunikationsmittel für gemeinsame Ziele schaffen• Verständnis und Akzeptanz für die BSC entwickeln• Manager beauftragen, die Kennzahlen in ihrem Verantwortungsbereich einzuführen• Manager beauftragen, die Leistungen genau zu beobachten, um die Informationsversorgung für die Zielerreichung zu gewährleisten• Manager zu beauftragen, einen Umsetzungsplan für die Staffelung der BSC nach unten zu entwickeln und auszuführen
2. Verbreitung unter den Mitarbeitern
<ul style="list-style-type: none">• Kontext, Unternehmensstrategie und Initiativen kommunizieren• BSC einführen: Ziele, Anwendungsbereich, Umsetzungsplan, Ergebnis und nächste Schritte
3. Gewinnplan/Zielsetzung
<ul style="list-style-type: none">• Einen Top-down-Prozess für die Definition finanzieller Ziele umsetzen• Einen Bottom-up Prozess zur Entwicklung von Zielen für nichtmonetäre Kennzahlen umsetzen
4. Anpassung persönlicher Ziele
<ul style="list-style-type: none">• Jeder Mitarbeiter bildet ein strategiekonformes Ziel durch Identifizierung einer von ihm ausgeübten Tätigkeit (und/oder einer Kennzahl), die eine Größe auf der BSC beeinflusst• Persönlich durch einen Verhandlungsprozeß mit dem Management formulierte Ziele definieren
Beispielhafte Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none">• Anteil der Top-Manager, die von der BSC betroffen sind• Anteil der Mitarbeiter, die von der BSC betroffen sind• Anteil der Top-Manager mit persönlichen Zielen, die an die BSC angepasst sind• Anteil der Mitarbeiter mit persönlichen Zielen, die an die BSC angepaßt sind• Anteil der Mitarbeiter, die persönliche Ziele erreicht haben.

Quelle: Kaplan/Norton. 1997, S. 135.

6.17 Ist- Analyse der Partei zur Identifikation mit Kundenwünschen

Damit die Partei ihren Status erfassen kann, wieweit sie kundenorientiert ist, kann ein Fragenkatalog angewendet werden (vgl. Tab. 21).

1:Nicht vorhanden

2:Vorhanden, aber nicht angewendet

3: Regelmäßig angewendet

Tab. 21: Identifikation der Kundenorientierung in Parteien

Nr.	Frage	1	2	3	Nachweis
1	Ist die Organisation der Partei kundenfreundlich?				<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungskultur-definition • Erreichbarkeit der Parteigliederungen und des Vorstands • Hilfsbereitschaft der Mitglieder und Mitarbeiter
2	Wird die Kundenorientierung von allen Mitglieder/Mitarbeitern/Freund gelebt?				<ul style="list-style-type: none"> • Kundenprofil
3	Werden in die Parteiarbeit Kundenvertreter eingebunden?				<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungsprotokoll
4	Werden Kundenbefragungen durchgeführt und konkrete Aktionen aus den Ergebnissen abgeleitet?				<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsindex • Beschwerde
5	Überprüft man ständig die Aufbau- und Ablauforganisation auf Kundenfreundlichkeit?				<ul style="list-style-type: none"> • Bewertungsergebnis
6	Kann der Kunde seine Wünsche rund um die Uhr kommunizieren?				<ul style="list-style-type: none"> • Fax, Voicebox, Internet, Briefkasten
7	Nutzen auch die Mitglieder/Mitarbeiter/Freund und Netzwerke ihre Kontakte, um potenzielle Kunden zu identifizieren?				<ul style="list-style-type: none"> • Kundendatenbank
8	Wie ist die Homepage strukturiert? Wird der Kunde nach der Anmeldung gleich an die Ansprechpartner im Unternehmen weitergeleitet?				Kundenkontakte per E-Mail

Nr.	Frage	1	2	3	Nachweis
9	Werden Mitglieder/Mitarbeiter/Freunde konsequent dazu befähigt, Workshops zur Identifikation von Kundenwünschen durchzuführen?				<ul style="list-style-type: none">• Gesprächsprotokoll
10	Vermitteln die Eingangsbereiche des Parteihauses einen positiven Eindruck?				<ul style="list-style-type: none">• Pflanzenschmuck angenehme Bilder angenehme Gerüche• Hintergrundmusik

Quelle: Eigene Darstellung.

6.18 Swot-Analyse einer Partei.

Analysefelder	Zielsetzung
Parteianalyse/Stärken und Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen eigener Stärken als Basis neuer Strategien. • Erkennen eigener Schwächen, die es im Rahmen der neuen Strategie zu vermeiden gilt. • Erkennen von Synergiepotenzialen, welche die neue Strategie nutzen kann. • Erkennen eigener Mittel und Möglichkeiten. • Beurteilung der aktuellen Situation hinsichtlich der rentabilitätsbestimmenden Faktoren. • Erkennen strategischen Erfolgspotenzials.
Umweltanalyse/Chancen- und Gefahrenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von Chancen, die mit neuen Strategien auszunutzen sind. • Erkennen von Gefahren, die durch neue Strategien zu vermeiden, zu umgehen oder mindestens zu minimieren sind (u.a. Risikoabschätzung)
Branchenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen branchenbezogener Chancen und Gefahren • Beurteilung der Wettbewerbssituation in den Branchen • Erkennen von Kooperationsmöglichkeiten • Gewinnen von Informationen zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder
Marktanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Unternehmensentwicklung bei Fortführung der bisherigen Strategie • Beurteilung der Arbeitsfeld-Möglichkeiten bzw. Potenziale • Erkennen der Bedürfniskonstellation für die Gestaltung der Arbeitsfeldaktivitäten • Erkennen von Arbeitsfeld-Segmentierungs-Möglichkeiten • Beurteilung der Arbeitsfeldanteil-Situationen und der Möglichkeit zu einer Veränderung der Arbeitsfeldanalyse • Beurteilung des Rentabilitätspotenzials • Hinweise zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder im Arbeitsfeld

Konkurrenzanalyse	<ul style="list-style-type: none">• Analyse der Wertvorstellungen und Zielsetzungen der Wettbewerber zum Erkennen eigener strategischer Möglichkeiten und Chancen oder drohender Risiken• Beurteilung der strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz.• Erkennen von Konkurrenzschwächen als Ansatzpunkt für eigene Offensivstrategien
Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none">• Abgrenzung und Standortbestimmung in Bezug auf die eigenen strategischen Geschäftsfelder• Erkennen förderungswürdiger bzw. abzubauenen strategischer Geschäftsfelder

Quelle: Leidig, 2003. S. 35,36.

6.19 Dimensionen des Politikbegriffs

Dimensionen	Erscheinungsform	Merkmale	Bezeichnung
Form	Verfassung Normen Institutionen	Organisation Verfahrensregelungen Ordnung	Polity
Inhalt	Aufgaben und Ziele Politische Programme	Problemlösung Aufgabenerfüllung Wert- und Zielorientierung Gestaltung	Policy
Prozess	Interessen Konflikte Kampf	Macht Konzens Durchsetzung	Politics

Quelle: Böhret et al. 1988. S. 7.

Lebenslauf

Martha Zoraida Valerio de Stahl

Geburtsnamen: Valerio Peña

Adresse: Im Steingebiß 25, 76829 Landau

Telefon/Fax: 06341 268007

E-Mail: marthaz.valeriodestahl@gmail.com

Schulbildung und Studien

09/1981 – 08/1985 Abitur in Physik und Naturwissenschaft, Mädchengymnasium Nuestra Señora de las Mercedes (09/1981-09/1983) und weiter als Fernstudium Gymnasium Ulises Francisco Espaillat (09/1983-08/1985). Santiago, Dominikanische Republik.

10/1983 – 07/1985 Lehramtsstudium, Pädagogische Hochschule Salomé Ureña, Niederlassung Emilio Prud' Homme. Santiago, Dominikanische Republik.

08/1986 – 12/1992 Chemieingenieurwesen, Päpstliche Katholische, Universität Madre y Maestra. Santiago, Dominikanische Republik.

Weiterbildung

09/1994 - 03/1995 Deutsch als Fremdsprache, Zentrum für internationale Bildung und Kulturaustausch (vollzeit). Bonn, Deutschland.

04/1995 – 07/1997 Aufbaustudium Chemieingenieurwesen, Universität Karlsruhe (TH). Karlsruhe, Deutschland.

04/1998 – 04/1999 Betriebswirtschaftslehre für Akademiker, Merkur Akademie International Karlsruhe. Karlsruhe, Deutschland.

08/2001 – 11/2002 Qualitätsmanagement-TQU Assessor EFQM, TQM Auditorin Systemaudit, TQU-Akademie. Ulm, Deutschland.

Berufliche Daten

09/1985 – 06/1987 Grundschullehrerin: 1. und 5. Schulklasse (vollzeit), Colegio Nuestra Señora del Carmen. Santiago, Dominikanische Republik.

07/1991 – 03/1993 Qualitätsingenieurin: Einrichtung eines Labors zur Qualitätssicherung bei der Wurst- und Fleischwarenherstellung, Produktionsüberwachung, Wurst- und Fleischwarenherstellung Nueva Era (Teil- und Vollzeit). Santiago, Dominikanische Republik.

12/1993 – 08/1994 Qualitätsingenieurin: Einführung eines fotometrischen Prozesses zur Farbherstellung und Analyse von Leder, Gerberei und Lederfabrik Artículos de Piel los Favoritos (vollzeit). Santiago, Dominikanische Republik.

10/1995 – 5/1997 Wissenschaftliche Hilfskraft: Forschung, Institut für Mechanische Verfahrenstechnik, Universität Karlsruhe (TH). (Teilzeit). Karlsruhe, Deutschland.

10/1998 – 4/1999 Marketingpraktika: Grafisches Design diverserer Marketingprospekte, Bokela Ingenieurgesellschaft mbH. (Teilzeit). Karlsruhe, Deutschland.

10/2000 – 07/2007 Freiberufliche Tätigkeiten: Qualitätsmanagementberatung. (Teilzeit). Deutschland, Dominikanische Republik.

11/2005 – 01/2009 Promotion: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Fachbereich Sozialökonomie. (Teilzeit). Hamburg, Deutschland.

Durch das Qualitätsmanagement wird eine Zielausrichtung in Parteien besser erkennbar und nicht bearbeitete Themen (bzw. Nischen) werden einfacher entdeckt. Damit wird der Wettbewerb zwischen den Parteien durch nachvollziehende qualitative Nachweise transparent und vor allem werden die Handlungsfelder statt der Konzentration auf ständig gleiche Themen ausgeweitet.

Aus dieser Basis können sowohl regierende Parteien als auch diejenigen, die mit einem Listenvorschlag am Wahlkampf teilgenommen und keinen Sitz im Parlament erzielt haben, das Ergebnis ihrer Arbeit nachvollziehbar messen und sowohl der Bevölkerung als auch dem Staat präsentieren. Damit können sie die Verwendung der erhaltenen finanziellen Mittel nachweisen, das Politikverständnis in der Gesellschaft verbessern, diese wertorientiert leiten und eine neue politische Kultur einführen.