← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Guides · Leitfaden 7 von 8

Planung, Governance und Exzellenz

Ein Leitfaden, der die strategische Ausrichtung einer Organisation mit ihren täglichen Entscheidungen verbindet: welche Ziele sie verfolgt, welche Initiativen sie umsetzt, wer entscheiden darf und wie Ergebnisse und Risiken überprüft werden, um daraus zu lernen. Er unterstützt eine umsetzbare Planung und eine zur Größe der Organisation passende Governance. Exzellenz bedeutet dabei dauerhaft hohe Qualität von Leistung und Ergebnissen. Der Leitfaden bietet anpassbare Arbeitsunterlagen für den Auftrag und den genehmigten Rahmen einer Organisation; er ist weder eine Konformitätsbescheinigung noch ein verbindlich vorgeschriebenes Modell.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G07-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Führungskräfte sowie Leitungen für Planung und Organisationsentwicklung
- Ausschusssekretariate und Teams für Initiativen- und Leistungsmanagement
- Risiko-, Qualitäts- und interne Kontrollbeamte

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Eine überschaubare Zahl strategischer Prioritäten, die auf einer Organisationsdiagnose beruhen
- Ein Portfolio von Initiativen mit Bezug zu Ergebnissen, Verantwortlichen und Ressourcen
- Befugnismatrix, Ausschussaufträge und Eskalationsweg
- Kennzahlensteckbriefe, ein Risikoregister und regelmäßige Umsetzungsüberprüfungen
- Ein Verbesserungsprogramm auf Grundlage von Nachweisen und festgestellten Schwachstellen

Benötigte Grundlagen

- Auftrag, maßgebliche Beschlüsse und genehmigte Befugnisse der Organisation
- Service-Ergebnisse, Ressourcen, Kosten und Feedback der Stakeholder
- Aktueller Plan, Budget, Initiativen und Verpflichtungen nachgeordneter Einheiten
- Prüffeststellungen, Beschwerden von Nutzenden und ein gegebenenfalls vorhandenes Risikoregister
- Eine auftraggebende Führungsperson, Ergebnisverantwortliche und ein Koordinierungssekretariat mit klaren Befugnissen

2. Arbeitsmethodik

Durchgängige Verbindung von Ziel und Rechenschaftspflicht

Der Ansatz der Union verbindet jede Priorität mit einem Ergebnis, jedes Ergebnis mit einer Kennzahl und einer Initiative und jede Initiative mit einer verantwortlichen Person, Ressourcen und Entscheidungsgrenzen. Mehr Initiativen ergeben nicht automatisch einen besseren Plan. Qualität beginnt dort, wo die Organisation erklären kann, warum sie ein Projekt ausgewählt hat, wie es das Ergebnis verändern soll und wann sie es beendet oder anpasst, falls die zugrunde liegende Annahme nicht zutrifft.

Governance passend zur Tragweite der Entscheidung

Gestalten Sie Governance anhand tatsächlicher Entscheidungen: Prioritäten genehmigen, Ressourcen zuweisen, Konflikte lösen sowie Risiken akzeptieren oder eskalieren. Jede Entscheidung benötigt eine zuständige befugte Person, einen Abstimmungsweg und eine Dokumentation. Der Ansatz berücksichtigt OECD-Grundsätze zu öffentlicher Governance und Integrität, überträgt aber kein Landesmodell auf ein anderes und behauptet keine Konformität. Bei der Umsetzung in Verfahren gelten die aktuellen eigenen Regeln und Befugnisse der Organisation.

Exzellenz entsteht durch organisationales Lernen

Nutzen Sie Selbstbewertungen, um eine konkrete Lücke zu erkennen, zu bearbeiten und das Ergebnis zu überprüfen. Ein Dokument belegt zunächst nur, dass ein Verfahren existiert, und nicht dessen Wirksamkeit. Für eine Bewertung sind zusätzlich eine Umsetzungsstichprobe, ein Ergebnis und eine Überprüfung erforderlich. Verwenden Sie Reifegradwerte oder Ranglisten nur mit definierten Messstufen und vergleichbaren Organisationen. Der Gewinn einer Auszeichnung darf nicht wichtiger werden als die Verbesserung der Dienstleistung.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe,

Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Auftrag klären und Beteiligte ermitteln

Prüfen Sie, was die Organisation erreichen muss und was außerhalb ihres Auftrags liegt. Bestimmen Sie Nutzende, Aufsichtsstellen, Partner und ausführende Einheiten. Erheben Sie deren Erwartungen durch Interviews, Leistungsdaten und Beschwerden. Unterscheiden Sie verbindliche Anforderungen, Präferenzen und freiwillige Verbesserungen; dokumentieren Sie Konflikte, die eine Leitungsentscheidung erfordern. Formulieren Sie den Organisationszweck so, dass der erforderliche Nutzen für die von ihrer Arbeit abhängigen Menschen oder Stellen erkennbar wird.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leitung und Planungsabteilung

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Karte der Mandate, Interessenträger und Anforderungen

Freigabekriterium

Jede wesentliche Verpflichtung hat eine Quelle und eine zuständige Person für die Nachverfolgung.

2 Eine auf Nachweisen beruhende Diagnose durchführen

Untersuchen Sie Ergebnisse, Prozesse, Fähigkeiten, Ressourcen, Daten und Governance und sammeln Sie Nachweise zu Stärken und Schwächen. Vergleichen Sie Standorte oder Zeiträume nur bei ähnlichen Bedingungen und prüfen Sie Erklärungen mit den ausführenden Personen. Machen Sie nicht aus jeder Beobachtung ein eigenes Projekt. Suchen Sie nach gemeinsamen Faktoren wie unklaren Zuständigkeiten, fehlenden Daten oder doppelten Entscheidungswegen. Dokumentieren Sie Vertrauensniveau und noch erforderliche Nachweise, damit Annahmen nicht als gesicherte Tatsachen erscheinen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Planung, Qualität und Prozessverantwortliche

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Diagnosebericht und Prioritätslücken

Freigabekriterium

Schlussfolgerungen können auf spezifische Beweise zurückgeführt werden

3 Prioritäten wählen und Ergebnisse formulieren

Überführen Sie wesentliche Probleme in beobachtbare Ergebnisse für einen passenden Zeitraum und legen Sie fest, was zunächst zurückgestellt wird. Bewerten Sie Prioritäten anhand von Nutzwert, Verpflichtungen, Umsetzbarkeit, Ressourcen und Risiken und erläutern Sie die Gewichtung. Bestimmen Sie für jedes Ergebnis Ausgangswert, Kennzahl, begründetes Ziel und Verantwortlichkeit. Fehlt der Ausgangswert, wird seine Erhebung zur ersten Aufgabe. Wählen Sie kein willkürliches Zahlenziel, nur um eine Tabelle zu vervollständigen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Führungskraft und Ergebnisverantwortliche

Erforderliches Arbeitsergebnis

Zielübersicht und Ergebnissteckbriefe

Freigabekriterium

Der Zusammenhang zwischen einer Priorität und einem dokumentierten Organisationsbedarf lässt sich erläutern.

4 Initiativenportfolio und Ressourcenplan erstellen

Definieren Sie für jede Initiative Problem, Arbeitsergebnis, erwarteten Beitrag zum Ziel, Grenzen, Ressourcen und Abhängigkeiten. Prüfen Sie vor der Terminfreigabe, ob Personal, Budget und Daten verfügbar sind. Suchen Sie nach doppelten oder widersprüchlichen Projekten. Legen Sie Entscheidungspunkte fest, an denen der weitere Nutzen der Umsetzung geprüft wird. Unterscheiden Sie die Bereitstellung eines Ergebnisses, etwa eines Systems, von seinem tatsächlich realisierten Nutzen, etwa weniger Fehlern nach der Inbetriebnahme.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Portfoliomanagement, Planung und Finanzierung

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein finanziertes Portfolio und ein Plan für Abhängigkeit und Nutzen

Freigabekriterium

Keine genehmigte Initiative bleibt ohne verantwortliche Person, Ressourcen oder erwarteten Nutzen.

5 Befugnisse, Gremien und Eskalationswege festlegen

Listen Sie wiederkehrende Entscheidungen auf und bestimmen Sie, wer sie vorschlägt, prüft, genehmigt, umsetzt und darüber informiert wird. Testen Sie die Zuordnung anhand praktischer Fälle, um Überschneidungen und Lücken aufzudecken. Richten Sie Ausschüsse nur bei begründetem Entscheidungs- oder Koordinierungsbedarf ein. Regeln Sie Zweck, Zusammensetzung, Beschlussfähigkeit, Sitzungsrhythmus und Entscheidungsregister nach den internen Vorgaben. Legen Sie Wege für Interessenkonflikte sowie für Eskalationen bei überschrittenen Grenzen oder blockierten Entscheidungen fest.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Führung, Leitungssekretariat und Spezialisten

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Befugnismatrix und Ausschussaufträge

Freigabekriterium

Die abschließend genehmigende Stelle ist für jede wesentliche Entscheidung eindeutig festgelegt.

6 Risiken und Kontrollen in die Umsetzung integrieren

Fragen Sie bei jedem Ziel, was seine Erreichung verhindern oder Nutzenden schaden könnte. Beschreiben Sie Ursache, Ereignis und Auswirkung. Bewerten Sie Risiken anhand einer offengelegten einheitlichen Skala. Dokumentieren Sie vorhandene Kontrollen, deren betriebliche Wirksamkeit sowie Maßnahmenplan und Zuständigkeit. Unterscheiden Sie die Verantwortung des Managements von einer unabhängigen Prüfung. Eine vorhandene Richtlinie beweist noch keine wirksame Kontrolle. Verlangen Sie eine Prüfungsstichprobe und legen Sie die Annahme verbleibender Risiken der befugten Entscheidungsstelle vor.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Risikoverantwortliche und Risikobeauftragter

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Risiko- und Kontrollregister und Behandlungspläne

Freigabekriterium

Jedes wesentliche Risiko hat eine Maßnahme, eine verantwortliche Person und einen Überprüfungstermin.

7 Leistungsüberprüfungen mit konkreten Entscheidungen durchführen

Erstellen Sie eine kompakte Übersicht zu Ergebnissen, Initiativen, Risiken und Datenqualität. Jede verantwortliche Person erläutert vor der Sitzung Abweichungen, Ursachen, Optionen und benötigte Entscheidungen, damit die Sitzung nicht im Vorlesen von Zahlen aufgeht. Halten Sie Entscheidung, Zuständigkeit, Frist und Abschlusskriterium fest. Prüfen Sie die Konsistenz der Kennzahlen; Definitionen dürfen nicht verändert werden, um Verschlechterungen zu verbergen. Fehlende Daten werden ausdrücklich ausgewiesen und nicht durch einen beruhigenden grünen Status ersetzt.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leitung und Sekretariat für Leistungssteuerung

Erforderliches Arbeitsergebnis

Entscheidungsprotokoll und zuverlässiges Dashboard

Freigabekriterium

Für jede wesentliche Abweichung gibt es eine Entscheidung oder eine dokumentierte Erklärung.

8 Wirksamkeit bewerten und den Plan aktualisieren

Prüfen Sie regelmäßig, ob Initiativen die Ergebnisse tatsächlich verbessert haben und Governance zu schnelleren und besser kontrollierten Entscheidungen geführt hat. Sammeln Sie Umsetzungsnachweise sowie Rückmeldungen von Nutzenden und Beschäftigten. Wählen Sie wenige erreichbare Verbesserungen aus. Beenden Sie nicht mehr sinnvolle Initiativen durch einen dokumentierten Beschluss und verteilen Sie Ressourcen bei Bedarf neu. Bewahren Sie Begründungen für Änderungen an Zielen, Definitionen und Fassungen auf, damit Vergleiche nachvollziehbar bleiben. Leiten Sie daraus eine nutzbare Erkenntnis für den nächsten Zyklus ab.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Führung, Planung und Qualität

Erforderliches Arbeitsergebnis

Strategische Überprüfung und aktualisierter Verbesserungsplan

Freigabekriterium

Die Überprüfung umfasst Entscheidungen über Lernen und Ressourcenzuweisung und beschränkt sich nicht auf eine Präsentation.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/governance/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Ziel- und Initiativensteckbrief

Beginnen Sie beim angestrebten Ergebnis und bestimmen Sie anschließend die Initiative. Das Beispiel ist fiktiv; Zahlen und Ziele werden erst nach Prüfung der Ausgangslage und verfügbaren Kapazität genehmigt.

Ergebnis	Indikator und Ausgangswert	Initiative	Ergebnisverantwortliche	Überprüfungsentscheidung
Verbesserung der Serviceklarheit	Anfragen nach fehlenden Informationen; Ausgangsbasis wird überprüft	Standardisieren der Anforderungsleitfaden	Direktor Dienstleistungen	Genehmigen Sie ein Ziel nach Überprüfung eines repräsentativen Ausgangsmonats

Entscheidungs- und Risikoregister

Zeigen Sie, wer entscheidet und welche Nachweise für einen Abschluss erforderlich sind. Die Risikobewertung orientiert sich an Größe und Gegebenheiten der Organisation; sie wird nicht als allgemeingültiger Zahlenwert übernommen.

Erforderliche Entscheidung	Risiko	Befugte Entscheidungsstelle	Maßnahme und Verantwortlichkeit	Abschlussnachweise
Ein Dienstpiloten ausweiten	Zwei Standorte sind noch nicht einsatzbereit.	Befugter Ausschuss	Die Betriebsleitung prüft die Einsatzbereitschaft.	Prüfprotokoll und Bearbeitung der Feststellungen

5. Fiktives Beispiel: Entwicklungsportfolio in einer Organisation mit mehreren Niederlassungen

Eine fiktive Organisation verfolgte 30 Initiativen. Gemeinsame Entscheidungen verzögerten sich, weil drei Ausschüsse dieselbe Frage behandelten, ohne dass die abschließende Genehmigungszuständigkeit geklärt war. Fortschrittsberichte zählten Aktivitäten, ohne deren Bezug zu Dienstleistungsergebnissen darzustellen.

- Die Leitung überprüfte die Initiativen, ordnete sie vier Ergebnissen zu und identifizierte sich überschneidende Projekte.
- Sie bündelte die Nachverfolgung gemeinsamer Entscheidungen; die Genehmigung blieb bei der ausdrücklich befugten Entscheidungsstelle.
- Für jede Initiative verlangte sie Umsetzungsnachweise und einen Plan zur Überprüfung des Nutzens nach Betriebsbeginn.

Ergebnisinterpretation

In einem fiktiven Zyklus waren 20 Managemententscheidungen fällig. Davon wurden 16 fristgerecht mit Nachweisen abgeschlossen; die Quote betrug somit 80 %. Die übrigen vier blieben als überfällig gekennzeichnet und ihre Gründe wurden dokumentiert. Diese Beispielzahlen sind weder eine Bewertung einer tatsächlichen Organisation noch ein Beleg für eine ursächliche Wirkung.

Erkenntnisse aus dem Fall

Governance funktioniert, wenn Entscheidungen mit Verantwortlichen und Nachweisen verbunden sind. Exzellenz zeigt sich in besserer Leistung und nicht in der Zahl von Ausschüssen und Dokumenten.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Vollständigkeit der Ausrichtung der Initiative	Genehmigte Initiativen mit Ergebnisbezug, verantwortlicher Person, Ressourcen und Nutzenkennzahl ÷ alle genehmigten Initiativen × 100.	Portfolioregister und Initiativberichte	Bei Genehmigung, dann monatlich
Fristgerechter Entscheidungsabschluss	Fällige Entscheidungen, die spätestens zum Termin mit Nachweisen abgeschlossen wurden ÷ alle im Zeitraum fälligen Entscheidungen × 100.	Entscheidungsregister und Prüfprotokolle	Monatlich
Überfällige Risikobehandlung	Überfällige, noch nicht abgeschlossene Behandlungsmaßnahmen ÷ alle bis zum Berichtsdatum fälligen Behandlungsmaßnahmen × 100. Kritische Risiken werden gesondert ausgewiesen.	Risikoregister und Behandlungspläne	Bei Risikoüberprüfungen

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Zuverlässigkeit der Leistungsindikatorenprofile	Steckbriefe mit vollständiger Definition, Quelle, Zuständigkeit und Prüfdatum ÷ alle vorgelegten Kennzahlensteckbriefe × 100.	Überprüfung des Datenwörterbuchs und des Performance-Dashboards	Für jeden Meldezyklus

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Phase 1: vorgeschlagene drei Wochen	Auftrag überprüfen, Organisation diagnostizieren und Ergebnisse nach Priorität ordnen.	Prioritäten, Zielsteckbriefe und Übersicht der Beteiligten
Phase 2: Vorschläge für vier Wochen	Initiativen, Ressourcen, Befugnisse und Risiken verbinden	Ein Portfolio, eine Befugnismatrix und ein Risikoregister
Phase drei: zwei vorgeschlagene Überprüfungszyklen	Besprechungen durchführen sowie Datenqualität und Abschlussnachweise prüfen	Dokumentierte Entscheidungen und verbesserte Governance; der Zeitrahmen wird an die Organisationsgröße angepasst.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Ein Plan, der die Umsetzungskapazität übersteigt

Priorisieren und stoppen oder verschieben Sie die Arbeit ohne verfügbare Ressourcen.

Zahlenziele ohne Ausgangswerte

Eine erste Messung vornehmen, bevor ein gerechtfertigtes Ziel genehmigt wird.

Viele Gremien ohne klare Entscheidungen

Ordnen Sie jedem Ausschuss klare Befugnisse, einen Zweck und ein Register zur Nachverfolgung des Abschlusses zu.

Die Ausschöpfung des Budgets als Erfolg betrachten

Beobachten Sie neben Ausgaben auch Arbeitsergebnisse, Nutzen und Dienstleistungsqualität.

Selbstbewertung auf Basis subjektiver Eindrücke

Verlangen Sie ein Dokument, eine Umsetzungsstichprobe und ein Ergebnis und besprechen Sie anschließend die festgestellte Lücke.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Die Prioritäten und die Gründe für ihre Auswahl werden definiert.
- ☐ Jedes Ergebnis hat eine verantwortliche Person, eine Kennzahl sowie einen Ausgangswert oder einen Plan zu dessen Ermittlung.
- ☐ Die Mittel und Abhängigkeiten der Initiative sind vorhanden.
- ☐ Befugnisse und Eskalationswege sind klar.
- ☐ Risiken sind mit Entscheidungsträgern und Behandlungsmaßnahmen verbunden.
- ☐ Entscheidungen werden mit Nachweisen abgeschlossen und die Wirksamkeit des Plans wird überprüft.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 OECD – Politikrahmen für eine solide öffentliche GovernanceEine allgemeine Quelle zur Verbindung von Governance-Werten, Managementinstrumenten, Politikgestaltung, Umsetzung und Bewertung.https://www.oecd.org/en/publications/policy-framework-on-sound-public-governance_c03e01b3-en.html

2 OECD — Handbuch zur öffentlichen IntegrationEine Quelle zu Verantwortung, Integrität, dem Umgang mit Integritätsrisiken sowie zur Rolle von Kontrollen und Prüfungen. Sie stellt keine örtliche Rechtsberatung dar.https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-integrity-handbook_ac8ed8e8-en.html

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.