

Dr. Astrid Stein, Bundesverwaltungsamt

Qualitätscheck für Behörden

Praxisleitfaden zum europäischen CAF-Modell

Seit nunmehr 10 Jahren befindet sich das gemeinsame Qualitätsbewertungsmodell für die öffentliche Verwaltung Europas auf Erfolgskurs. Nachdem die EU-Minister im Mai 2000 die Einführung des Common Assessment Framework (CAF) beschlossen haben, nutzen mehr als 2000 Einrichtungen des öffentlichen Sektors in Europa dieses Instrument, um ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. In Deutschland fördert das vom Bundesministerium des Innern eingerichtete Deutsche CAF-Zentrum im Bundesverwaltungsamt die Verbreitung und Anwendung des Modells. Auch deutsche Behörden auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene haben erste Erfahrungen mit CAF und dem Folgeprozess der Optimierung gemacht. Mehr als 600 CAF-Anwender und CAF-Interessierte haben sich im Mitgliederbereich des CAF-Netzwerkes unter www.caf-netzwerk.de registriert. Einrichtungen des öffentlichen Sektors können hier ihre Erfahrungen und Bewertungsergebnisse für andere verfügbar machen und aus den Mitgliederverzeichnissen ersehen, wer CAF in Deutschland nutzt.

CAF bietet den Verwaltungsorganisationen unterschiedlichster Größe, Struktur und fachlicher Ausrichtung eine einfache Möglichkeit, ihre Stärken und Verbesserungspotenziale mithilfe einer internen Bewertung zu erkennen und daraus Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Die Bewertung allein führt natürlich noch nicht zu Verbesserungen. Damit dem Aufwand der Bewertung ein Nutzen in Form von Verbesserungen gegenübersteht, muss der Gesamtprozess sorgfältig vorbereitet und geplant werden. Die wich-

tigsten für den Erfolg bedeutsamen Entscheidungen, Rahmenbedingungen und Aktivitäten des CAF-Prozesses sind in der CAF-Broschüre „Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung“ in 10 Schritten grob skizziert, siehe www.caf-netzwerk.de.

Das Deutsche CAF-Zentrum hat diesen europäischen Standardprozess nun weiter konkretisiert. Dazu wurde 2009 mit einigen CAF-Experten aus Bund, Ländern und Kommunen eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die ihr Erfahrungswissen aus der CAF-Anwenderpraxis gesammelt, diskutiert und in Handlungsempfehlungen für CAF-Neueinsteiger gefasst hat. Das Ergebnis ist ein Praxisleitfaden für die CAF-Selbstbewertung, der für alle 10 Prozess-Schritte konkrete Ideen für die Durchführung, Praxistipps und ergänzende Hinweise enthält.

Von der Bewertung zur Verbesserung in 10 Schritten

Der CAF-Selbstbewertungsprozess beginnt mit einer fundierten Management-Entscheidung über Ziel, Projektorganisation und Ressourcen für den Gesamtprozess. Nur so kann sicher gestellt werden, dass die Bewertungsergebnisse ein möglichst realistisches Bild vom Ist-Zustand liefern, die Ergebnisse eine breite Akzeptanz erfahren und für die Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden. Am Ende des CAF-Prozesses ist ein Aktionsplan mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen verabschiedet, der klare Festlegungen enthält: Wer setzt was mit welchen Zielen/Ressourcen bis wann um?

Außerdem ist festgelegt, wie die Umsetzung des Aktionsplans überwacht, ggf. mit neuen Impulsen versehen wird und wer (welche Organisationseinheit) den nächsten CAF-Prozess in zwei bis drei Jahren initiiert.



Abb. 1: Schritt 1: Entscheiden und organisieren.

Die Entscheidung für die Selbstbewertung trifft die oberste Führungskraft. Projektorganisation, Fortbildung und Vorbereitung der Bewertungsgruppe sowie die Identifizierung von Kunden und Interessengruppen sind weitere Aktivitäten des ersten Prozess-Schrittes.

In Schritt 2 werden Zielsetzung, Nutzen und Vorgehensweise der CAF-Selbstbewertung prozessbegleitend kommuniziert. Ein Kommunikationskonzept legt fest, was der Kommunikationsprozess bewirken soll, wer die Beschäftigten wann mit welchen Informationen versorgt, wie (über welche Kanäle) kontinuierlich über Projektfortschritte und Ergebnisse informiert wird und wie externe Interessengruppen in den Kommunikationsprozess einbezogen werden.

Die CAF-Selbstbewertung wird in der Regel von einer oder mehreren hierarchieübergreifenden, repräsentativen internen Bewertungs-

gruppe(n) durchgeführt. Dazu werden die Mitglieder in einem transparenten Verfahren nach zuvor ausgewählten Repräsentativitätskriterien ausgewählt (Schritt 3).

Konzept und Durchführung der Schulung (Schritt 4) zielen darauf, dass alle das Modell und das Vorgehen der Selbstbewertung verstehen. Die Schulung soll helfen, Unsicherheiten und Vorbehalte abzubauen und zur engagierten Beteiligung an der Bewertung motivieren. In einer meist zweitägigen Schulung werden Herkunft und Inhalt des CAF-Modells vorgestellt sowie der Ablauf einer CAF-Selbstbewertung veranschaulicht.

Die eigentliche Selbstbewertung (Schritt 5) besteht aus einer Einzelbewertung (1. Bewertungsrunde) und der Konsensfindung (2. Bewertungsrunde), wobei für die 2. Runde meist mehrere Sitzungstermine erforderlich sind. Die Konsensfindung ist abgeschlossen, wenn jedes Mitglied seine Bewertung und Gewichtung festgelegt hat, die Gruppe eine möglichst konsensuale Bewertung erreicht und Verbesserungsbereiche benannt hat, die Ausgangspunkt für das Formulieren von Verbesserungsmaßnahmen im Aktionsplan sein werden.

Der Selbstbewertungsbericht fasst das Ergebnis der Selbstbewertung (1. und 2. Runde) vollständig, übersichtlich und handlungsorientiert zusammen (Schritt 6). Auf Basis einer Portfolioauswertung von Bewertung und Gewichtung werden die Indikatoren einschließlich recherchierte Belege dargestellt, die Grundlage für den Aktionsplan sein sollen (etwa 10 bis 30 Indikatoren).

In Schritt 7 wird auf Basis der Bewertungsergebnisse ein Aktionsplan mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Je genauer der Weg dahin geplant und festgelegt wurde, desto leichter sollte ein nahtloser Übergang

von der Selbstbewertung in die Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen gelingen. Empfehlenswert ist auf jeden Fall die Einrichtung einer Gruppe, die unter dem Vorsitz des Projektleiters den Aktionsplan erstellt.

In den Schritten 8 und 9 wird der Aktionsplan kommuniziert und konsequent umgesetzt. Ein Gesamtverantwortlicher für die Umsetzungskoordination überwacht den Optimierungsprozess und unterstützt, wenn einzelne Aktivitäten ins Stocken geraten. Schritt 10 „Nächste Selbstbewertung planen“ sichert schließlich die Kontinuität des eingeschlagenen Weges. Frühestens nach einem Jahr, spätestens nach drei Jahren, sollte ein erneuter CAF-Selbstbewertungsprozess stattfinden.

Durch kontinuierliche Überwachung des Umsetzungsprozesses und regelmäßige CAF-Bewertungsprozesse lebt die Organisation im Qualitätsmanagement-Kreislauf, dem so genannten PDCA-Zyklus. Danach werden Aktivitäten und Maßnahmen zunächst geplant (P=plan) und dann konsequent umgesetzt (d=do, umsetzen). Im nächsten Schritt wird geprüft (c=check/prüfen), inwieweit mit den geplanten und umgesetzten Aktivitäten die beabsichtigten Ziele und Wirkungen erreicht wurden. Der sich hieraus ergebende Handlungsbedarf führt zu Anpassungen und Weiterentwicklungen (a = act, anpassen/weiterentwickeln). Die Broschüre „Common Assessment Framework – Selbstbewertung mit CAF – Leitfaden für die Praxis“ steht als kostenlos herunterladbare PDF-Datei im CAF-Netzwerk unter www.caf-netzwerk.de zur Verfügung.



Abbildung 2: Der PDCA-Zyklus.

Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework (CAF)



Ein umfassendes Qualitätsmanagement ist für ein professionelles, ziel- und ergebnisorientiertes Verwaltungsmanagement unverzichtbar. Deshalb werden seit einigen Jahren in den Bundes-, Landes- und kommunalen Behörden verschiedenste Qualitätsmanagementkonzepte erprobt und implementiert. Oftmals stehen aber Aufwand und Kosten des Qualitätsmanagements in keinem guten Verhältnis zum erzielten Nutzen.

Für den Einstieg in das Qualitätsmanagement bietet das europäische Common Assessment Framework (CAF) eine Alternative. Dies ist das gemeinsame europäische Qualitätsbewertungsinstrument, das speziell für die öffentliche Verwaltung Europas beim European Institute of Public Administration (EIPA) entwickelt wurde. Das Instrument ermöglicht eine umfassende und ganzheitliche Stärken- und Schwächenanalyse – eine hervorragende Basis für die Entwicklung und Initiierung notwendiger Verbesserungsmaßnahmen. Die Erfahrungen von mehr als 2000 CAF-Anwenderbehörden in Europa bestätigen: CAF ist wirksam, kostengünstig und leicht anzuwenden.

Das Seminar „Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework“ bietet eine Einführung in die Ziele und Inhalte des CAF-Modells und zeigt Vorgehensweisen bei der Durchführung eines CAF-Selbstbewertungsprozesses auf. Sie lernen die Bedeutung des Total Quality Management für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung kennen, indem Sie sich mit den Themenfeldern, Kriterien und Indikatoren des CAF-Selbstbewertungsinstruments auseinandersetzen. Anhand von Praxisbeispielen beschäftigen Sie sich mit der CAF-Bewertungsmethode und den einzelnen Prozess-Schritten einer CAF-Selbstbewertung. So können Sie Nutzen und Aufwand der Einführung dieses Instruments für Ihre Organisation einschätzen.

Termin und Ort der Veranstaltung werden noch bekanntgegeben. Weitere Informationen: AWW-Geschäftsstelle bei Jürgen Klocke, Telefon: (0 61 96) 7 77 26-39, E-Mail: klocke@awv-net.de.