

Das Common Assessment Framework (CAF) – ein Qualitätsmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung

Von Christine Mösenbacher (KDZ)

CAF ist ein Werkzeug, das öffentliche Verwaltungen in der Europäischen Union bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement unterstützt. Mit einer vergleichsweise einfach anzuwendenden Selbstbewertung hilft das CAF allen öffentlichen Organisationen, die eigenen Leistungen zu verbessern. CAF ist das Ergebnis einer unter der österreichischen Präsidentschaft im Jahr 1998 initiierten

Kooperation der EU-Minister für öffentliche Verwaltungen. Dies macht das CAF zu einem optimalen Werkzeug der Modernisierung für alle öffentlichen Verwaltungen Europas.

Die Struktur des CAF wurde in Anlehnung an das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) entwickelt und ist nachfolgend dargestellt:



CHRISTINE MÖSENBACHER

Mag. (FH) Christine Mösenbacher ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der KDZ Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH. Ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte sind Qualitätsmanagement, Organisationsstudien, Interkommunale Zusammenarbeit und Internationale Projektorganisation.

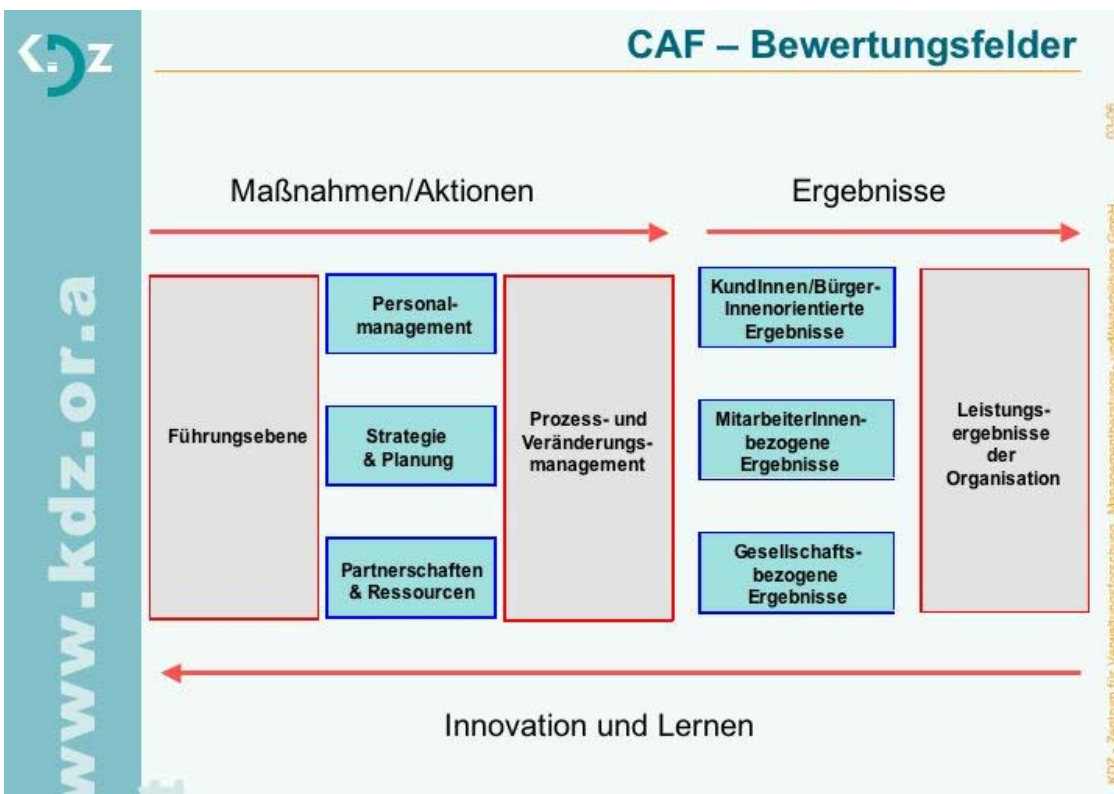


ABBILDUNG 1: DIE CAF-EWERTUNGSFELDER

Die neun Themenfelder untergliedern sich in Maßnahmen/Aktionen (Themenfelder 1-5) und Ergebnisse (Themenfelder 6-9). Jedes Themenfeld teilt sich weiters in Kriterien und Indikatoren, die die wesentlichen Leistungsmerkmale anführen, die bei einer Organisationsbewertung zu berücksichtigen sind.

Die Vorteile des CAF lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- *Zugeschnitten auf die Bedürfnisse öffentlicher Verwaltungen*

Das CAF ist ein Werkzeug eines integrierten Qualitätsmanagements, das von öffentlichen Verwaltungen für öffentliche

Verwaltungen entwickelt worden ist.

- *Verbesserung der Leistungen von öffentlichen Verwaltungen*
Das CAF zeigt Stärken und Schwächen der Organisation auf, öffnet aber auch gleichzeitig die Augen für weitere, künftige Verbesserungen und zur Umsetzung von Maßnahmen der Modernisierung.
- *Einfache Anwendungen*
Das CAF wurde entwickelt, um selbstständig und/oder nur mit geringer externer Unterstützung eingesetzt werden zu können. Deshalb ist es übersichtlich aufgebaut und in neun Kriterienfelder sowie 27 Kriterien untergliedert. Einzelne Indikatoren können bei besonderem Bedarf an die Gegebenheiten der jeweiligen Anwender angepasst werden.
- *Geringe Kosten und rasche Ergebnisse*
Das CAF kann aus dem Internet herunter geladen werden. Jedoch werden bei den Beteiligten Kenntnisse der Modernisierungsthemen und allgemeines Verständnis für Qualitätsmanagement und Veränderungsbereitschaft vorausgesetzt. Selbstbewertungen mit dem CAF sind innerhalb weniger Wochen (zwei bis drei Workshops) durchführbar. Im Vergleich zu anderen Werkzeugen des Qualitätsmanagements sind die Ergebnisse schnell greifbar.
- *Nachhaltigkeit*
Selbstbewertung und Qualitätsmanagement mit dem CAF sind der Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in einer Organisation. Die mehrmalige Anwendung des CAF (optimal alle zwei Jahre) empfiehlt sich.
- *Lernen durch Vergleichen*
Das CAF wurde für alle öffentlichen Verwaltungen in der Europäischen Union entwickelt. Die bekannt gegebenen Resultate der CAF-Anwendungen sind in einer standardisierten Form zugänglich. Dadurch kann man von den Modernisierungserfahrungen der anderen lernen – regional, national und international.
- *Verbesserung des Images öffentlicher Verwaltungen*
Das CAF führt zu einer modernen, bürgerorientierten, flexiblen und effizienten Organisation, welche Transparenz und Partizipation lebt und damit die Legitimität von öffentlichen Verwaltungen stärkt. Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die politisch-administrative Führung werden von einem bessern Image profitieren.

Eine 2004 vom KDZ durchgeführte Umfrage über den Einsatz des CAF in österreichischen Verwaltungen zeigte, dass 69 Prozent der befragten Organisationen das CAF kennen und dort vor allem in Organisationen mit mehr als 200

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt ist. 78 Behörden (103 Behörden beantworteten den Fragebogen) wünschen sich weitere Informationen über das CAF und 81 Prozent der Organisationen, die das CAF bereits angewendet haben, würden dies wieder tun. Die Vorteile des CAF liegen aus der Sicht der befragten Organisationen in der einfachen Anwendung, den geringen Kosten, schnell erreichbaren Ergebnissen und der Abstimmung des CAF auf den öffentlichen Sektor.

Auf europäischer Ebene konnten gemäß einer 2005 durchgeführten Umfrage des European Institute for Public Administration (EIPA) bis Mitte des Jahres 2005 rund 900 CAF-Anwenderinnen und -anwender registriert werden. 25 europäische Länder können CAF-Anwenderinnen und -anwender aufweisen, wobei 12 Länder über jeweils mehr als 30 Anwendungen verfügen. Die politische Unterstützung für TQM (Total Quality Management) ist aus der Sicht der befragten Organisationen generell steigend und die Motivation für die Anwendung des CAF ist gegeben. Die ideale Größe des Bewertungsteams liegt laut Umfrageergebnissen bei 5 bis 20 Personen und externe Betreuung wird – vor allem in der Vorbereitungsphase – als Vorteil gesehen. Der ideale Zeitrahmen für die Bewertung liegt bei 2 bis 5 Tagen innerhalb von 3 Monaten. 87 Prozent der europäischen CAF-Anwenderinnen und -anwender nutzten die Ergebnisse der CAF-Bewertung als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen und 95 Prozent würden das CAF wieder verwenden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Selbstbewertung mit dem Instrument des CAF einer Organisation die Möglichkeit bietet, mehr über sich selbst zu erfahren. Auf der Basis der Ergebnisse der Selbstbewertung ist eine Organisationsentwicklung „aus sich selbst heraus“ möglich. Im zweiten Halbjahr 2006 ist die Publikation einer Broschüre über europäische CAF-Good Practices geplant; an einer Weiterentwicklung des CAF wird derzeit ebenso gearbeitet. Das CAF unterliegt keinem Copyright und ist unentgeltlich nutzbar. Organisationen können das Instrument auf beliebige Weise einsetzen. Eine PDF-Version wird zum Download auf der nationalen CAF-Webseite <http://www.kdz.or.at/caf> zur Verfügung gestellt.

Die Schlussfolgerungen der 3. Europäischen Qualitätskonferenz im Jahr 2004 in Rotterdam lauten dahingehend, dass Qualitätsbestrebungen im öffentlichen Sektor zukünftig noch wichtiger werden und die Instrumente des Qualitätsmanagements wie der CAF oder die Balanced Scorecard zwar notwendig, aber noch lange nicht ausreichend sind. In einer zivilisierten, demokratischen Gesellschaft wird es zukünftig auch darum gehen, Qualität für alle Bürgerinnen und Bürger/in allen Zusammenhängen zu erreichen. ■