

Mit dem verbesserten Common Assessment Framework (CAF) zu mehr Qualität der öffentlichen Leistungen

Standardisierte Bewertung hilft

Von Helfried Bauer und Christine Mösenbacher

■ EU: Öffentliche Qualität überprüfen.
■ CAF 2006 zeigt Bereiche zur Verbesserung auf.

Wien. Mit dem CAF 2006 (Common Assessment Framework) steht den EU-Ländern für den öffentlichen Sektor ein standardisierter Fragenraster zur Bewertung zur Verfügung.

Die Selbstbewertung mit dem CAF bietet Organisationen eine Möglichkeit, mehr über sich selbst herauszufinden. Dies gilt insbesondere für die Verknüpfung von gesetzten Maßnahmen im Bereich der Befähigungsbereiche (wie Planung, Strategie- und Personalentwicklung) mit den erzielten Ergebnissen.

Die neue Version des CAF betont nun speziell den Beitrag, den das Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor zur guten Staatsführung und zu einem ergebnisorientierten Verwaltungsmanagement leistet. Weiters sind die Einführungen zu jedem Themenfeld des Kriterien- und Fragenrasters gegenüber der bisherigen Fassung verbessert worden – genauso wie diverse Beispiele oder Indikatoren. Ein Schema für das Erfassen von Verbesserungen sowie Erläuterungen

zum Thema „Benchlearning“ ergänzen den CAF. Die Struktur des Modells ist 2006 nicht geändert worden und umfasst wie bisher neun Themenfelder und 28 Kriterien sowie zu jedem Kriterium Fragen oder Indikatoren (nun aber teils gekürzt, teils ergänzt).

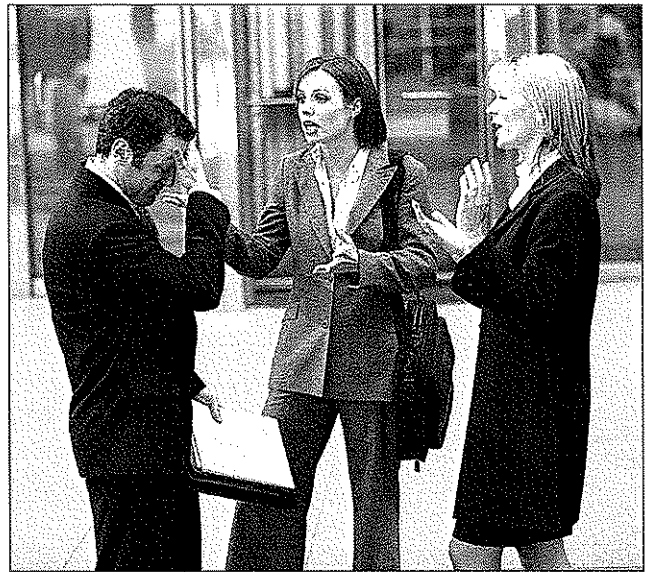
Die Themenfelder 1-5 behandeln die „Befähigerqualitäten“ einer Organisation, wie etwa die Qualität der Führung, Strategie und Planung, Personal-, Ressourcen- und Prozessmanagement. Diese Befähiger entscheiden darüber, welche Maßnahmen eine Organisation plant und umsetzt und wie sie generell an ihre Aufgaben herangeht, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Die übrigen Themenfelder evaluieren die bei den Bürgern, Kunden und Mitarbeitern erzielten Ergebnisse mit Hilfe von Messungen der Wahrnehmung. Ebenso werden die gesellschaftsbezogenen Ergebnisse (Wirkungen) und die erbrachten Leistungen bewertet.

Lissabon: Innovation

Im Sinne der Lissabonner Strategie wurde bei der Version 2006 auch stärkeres Augenmerk auf Modernisierung und Innovation gerichtet. Daher werden diese Fragen in den Themenfeldern Führungsqualität (Feld 1) und Strategie (Feld 2) ausdrücklich angesprochen (z.B. durch Einführen eines

Kriteriums „Modernisierung und Innovationen planen, umsetzen und überprüfen“), während die Notwendigkeit laufender Innovationen der Prozesse im Themenfeld 5 behandelt wird. Weiters sollte die Prüfung der Wirkungen des öffentlichen Handelns durch Verbesserungen im Feld 8 „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“ erreicht werden.

Zunächst gilt es, ein Team von Führungskräften und Mitarbeitern zu bilden, das die Selbstbewertung durchführen kann. Man muss mit einer halbtägigen vorbereitenden Sitzung, mit einigen Stunden für die individuelle Bewertung durch jedes Teammitglied und mit etwa zwei Tagen für die Vornahme der gemeinsamen Bewertung rechnen. Hierbei müssen alle Kriterien anhand der verschiedenen Indikatoren geprüft und eingeschätzt beziehungsweise beurteilt werden. Bei divergierenden Einschätzungen bedarf es einiger Erläuterungen und Diskussionen sowie eventuell einer Neubewertung. Gleichzeitig mit der Bewertung sollten Verbesserungsmaßnahmen besprochen werden, die zeitlich oder nach sachlichen Prioritäten gereiht werden müssen. Der CAF regt dazu an, Informationen – teils überhaupt erstmalig – zu sammeln und als Belege für die Bewertung zu verwenden. Ebenso zeigt das Bewerten



Bei divergierenden Einschätzungen muss man das Ganze neu bewerten. Foto: photos.com

mit dem CAF jene Bereiche auf, wo es unbedingt notwendig ist, mit Messungen zu beginnen.

Ein Element, das beim CAF nicht weggelassen werden darf, ist das Bewertungssystem. Grundsätzlich sollten sich die Organisationen nicht zu sehr auf das Erreichen einer als günstig erachteten Punktezahl konzentrieren. Vielmehr stellen das Sichtbarmachen der Stärken und Verbesserungsbereiche und die Diskussion von dazugehörigen Maßnahmen die wichtigsten Ergebnisse der Selbstbewertung dar.

Das ursprüngliche Bewertungssystem kann als Option bei der neuen CAF-Version beibehalten werden; für Fortgeschrittene ist

es weiter entwickelt worden und wird als „Bewertungssystem mit Feinabstimmung“ bezeichnet. Mit dieser verfeinerten Bewertung können beispielsweise die Qualität der Planungsphase und jene der Durchführungsphase differenziert werden. Grundsätzlich erfolgt die Bewertung für jedes Themenfeld und jedes Kriterium, wobei die Anzahl der erreichten Punkte und die Verteilung von günstigen und weniger günstigen Bewertungen Hinweise auf die Bereiche (Richtung) bietet, in die gegangen werden soll, um Verbesserungen zu erzielen. Außerdem ermöglicht sie das Feststellen von Fortschritten, wenn man zum Beispiel jedes zweite Jahr eine Wiederholung der Selbstbewertung macht.

Klar ist jedoch auch, dass die Selbstbewertung mit dem CAF nur dann funktioniert, wenn ein Klima der Offenheit und Transparenz bezüglich der Maßnahmen und der Resultate besteht.

Weiters muss die Leitung der jeweiligen öffentlichen Verwaltung sich voll für den Einsatz des Instrumentes engagieren, für die Bewertung ausreichend Zeit gewähren und sich mit den

erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen auseinander setzen. Im Vergleich zu einem umfassenden Total-Quality-Management Modell, wurde der CAF als benutzerfreundliches Einstiegsmodell konzipiert. Dabei hat es sich – vor allem für erstmalige Anwendungen – bewährt, Erläuterungen des CAF und Unterstützung während der Bewertungsvorgänge durch externe Experten in die Organisation hereinzuholen.

Eine Datenbank über CAF-Anwendungen wird vom EIPA (European Institut of Public Administration) laufend erweitert, so dass vorbildhafte Praktiken in der öffentlichen Verwaltung in ganz Europa und bald vielleicht auch in anderen Teilen der Welt abgefragt werden können.

Ein elektronisches CAF-Tool wird den Nutzern von CAF bald zur Verfügung stehen.

Von der CAF-Homepage (www.eipa.nl) sowie von Jenner des Bundeskanzleramtes (www.bka.gv.at) können sämtliche relevante Daten über den CAF und seine Anwendung bei öffentlichen Verwaltungseinrichtungen in Europa abgefragt werden. ☐

Das Selbst-Assessment der EU

■ Standardisierter Fragenkatalog.
■ Motivation der Mitarbeiter durch Mitwirkung stärken.

Brüssel/Wien. (hb/chm) Mit dem CAF 2006 (Common Assessment Framework) steht den Organisationen im öffentlichen Sektor der EU-Länder ein standardisierter Kriterien- und Fragenraster zur Bewertung ihrer Qualität der Leistungserbringung zur Verfügung.

Seine erste Version stammt aus dem Jahr 2000.

Die Anwendung des CAF liefert eine Überblicks-Analyse über die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation, die den Beteiligten auch die Sicht auf mögliche Verbesserungsmaßnahmen und das Lernen von anderen Verwaltungen und Betrieben (Benchlearning) eröffnet.

Der CAF basiert auf dem von der Stiftung für Qualitätsmanagement EFQM (European Foundation for Quality Management) entwickelten Modell und auf spezifischen Kriterien für öffentliche Verwaltungen der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer.

Der Kriterienraster baut auf zwei Prinzipien auf, nämlich dem besonderen Leistungsauftrag öffentlicher Verwaltung sowie den Organisationsmodellen, die in der öffentlichen Verwaltung in Europa zum Einsatz gelangen, nämlich Public Governance und Public Management.

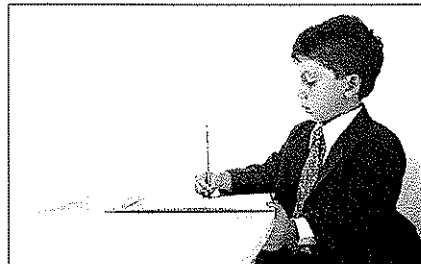
Ziele und Zielgruppen

Hauptsächliche Ziele des CAF sind das Vornehmen von Selbstbewertungen von Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung. Dadurch soll eine Diagnose ermöglicht werden und eine Verbesserung des Handelns erzielt werden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter durch Mitwirken am Verbesserungsprozess zu steigern.

Das Kriterien- und Bewertungssystem des CAF

lässt sich unter den unterschiedlichsten Bedingungen einsetzen, z.B. als Teil eines systematischen Reformprogramms (zur Vorbereitung für Führungskräfte und ausführende Mitarbeiter), ebenso als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen in Teilbereichen.

Der CAF ist für die Anwendung in allen Teilen des öffentlichen Sektors entwickelt worden und eignet sich so für Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen und deren Betriebe sowie sonstige Einrichtungen (wie etwa Schulen und Schulverwaltungen). Insbesondere in großen Organisationen wie Ministerien kann es zweckmäßig sein, eine Selbstbewertung nur in einzelnen Teilbereichen, z.B. in einer Sektion oder in einem Fachbereich, durchzuführen. Manchmal ist es sinnvoll, spezifische Fassungen der CAF-Indikatoren für große Organisationen zu erarbeiten, natürlich unter Belassen der wesentlichen Kriterien und der Bewertungsskalen. ☐



Die Verwalter müssen sich selbst bewerten. Foto: photos.com

Zu den Autoren



Mag. (FH) Christine Mösenbacher ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung in Wien. Das KDZ sieht sich als Institut für Grundlagenarbeit der öffentlichen Aufgabenerfüllung.



Dkfm. Dr. Helfried Bauer ist Volks- und Betriebswirt. Hauptberuflich ist er Geschäftsführer des KDZ-Zentrums für Verwaltungsforschung und Lehrbeauftragter an Universitäten. ☐