

EXECUTIVE SUMMARY

CAF IMPACT STUDY 2025

CAF WIRKT!

Zentrale Ergebnisse der CAF Impact Study 2025

Alexander Grünwald, Philip Parzer, Thomas Prorok

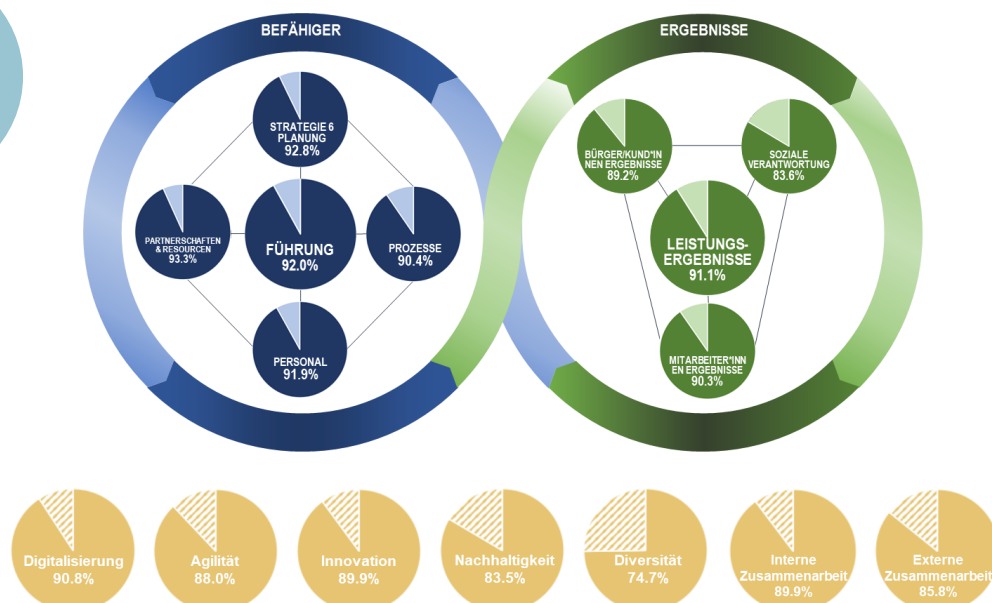
CAF steht für Common Assessment Framework und ist der Europäische Leitfaden für Good Governance und exzellente Organisationen des öffentlichen Sektors. Das Ziel des CAF ist es öffentliche Verwaltungen dabei zu unterstützen ein Qualitätsmanagementsystem aufzubauen und gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeiter*innen kontinuierlich an der Verbesserung der eigenen Organisation zu arbeiten.

CAF wird seit dem Jahr 2000 in vielen europäischen Ländern eingesetzt und zählt mittlerweile 2.000 Nutzer*innen. In Österreich setzen ca. 300 Organisationen in Bund, Land und Gemeinden deren Unternehmen sowie Non Profit Organisationen CAF bereits sehr erfolgreich für die **zielorientierte und kontinuierliche Qualitäts- und Organisationsentwicklung** ein.

Mit der nun vorliegenden CAF Impact Study 2025 liegt eine evidenzbasierte Analyse vor, wie CAF wirkt und zu welchen konkreten Ergebnissen und Verbesserungen der CAF-Einsatz in öffentlichen Verwaltungen führt.

Auf der Grundlage von Umfragedaten aus 197 Organisationen des öffentlichen Sektors aus 24 unterschiedlichen Ländern sowie vertiefenden Expert*inneninterviews unterstreicht die Studie den bedeutenden Einfluss des CAF auf wichtige Themen aktueller Verwaltungsreformbestrebungen.

Die Ergebnisse zeigen einen deutlich positiven Einfluss auf alle CAF-Kriterien (über 90 %) und nur leicht niedrigere Werte im Bereich der bürger-/kundenorientierten Ergebnisse sowie Ergebnisse der sozialen Verantwortung (zwischen 80 und 90 %). So gaben beispielsweise 92,8 Prozent der befragten Organisationen an, dass mit dem CAF-Einsatz positive oder sehr positive Wirkungen auf Strategie und Planung ihrer Organisation erzielt werden konnten.



EXECUTIVE SUMMARY

CAF IMPACT STUDY 2025

Wirft man einen tieferen Blick in die Rückmeldungen der befragten Organisationen so wird die **besondere Wirkung des CAF vor allem in folgenden Bereichen** sichtbar:



Über 90 % der befragten öffentlichen Verwaltungen geben an, dass CAF dazu beigetragen hat, **strategische Ziele zu definieren, die Motivation und Innovationskraft der Mitarbeitenden zu stärken, Verwaltungsabläufe zu optimieren, das Führungssystem weiterzuentwickeln und die Organisation auf die besonderen Anforderungen der vielfältigen Stakeholder von öffentlichen Verwaltungen** (Politik, Bürger*innen, Kund*innen, vor- und nachgelagerten Verwaltungsebenen etc.) **auszurichten**.



CAF fördert eine **kollaborative und integrative Organisationskultur** und damit das wichtige **Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden**.



Mit CAF werden Optimierungsmöglichkeiten bei internen und abteilungsübergreifenden Prozessen aufgezeigt und bearbeitet. Aspekte der **Kundenzufriedenheit und Bürokratieentlastung stehen im Fokus**.



Der strukturierte Bewertungsprozess des CAF unterstützt dabei, **systematisch Verbesserungsbereiche zu identifizieren, Maßnahmen zu priorisieren** und damit eine **Kultur der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung** zu verankern.



Auch die Einbettung des CAF in umfassendere gesellschaftliche Zielsetzungen, einschließlich der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) der Vereinten Nationen unterstützt den Aufbau nachhaltiger Governance-Strukturen. Die wichtige **Wirkung und der Einfluss öffentlicher Verwaltungen auf die Umwelt, Gesellschaft uvm. werden mit CAF messbar und damit auch gestaltbar**.

2x

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass eine kontinuierliche Umsetzung des CAF die Weiterentwicklung der Organisation in allen CAF-Implementierung fördert, wobei **nach der ersten und zweiten CAF-Implementierung die größten Verbesserungspotenziale realisiert werden**.

Um die Kultur und das Mindset kontinuierlicher Verbesserung gut in der Organisation und bei den Mitarbeitenden zu verankern, ist es erforderlich, die Ergebnisse der CAF in die strategische Planung, Führungs- und Managementpraxis öffentlicher Verwaltungen zu integrieren. Des Weiteren sind die entsprechenden Zuständigkeiten für CAF in der Organisation zu schaffen.

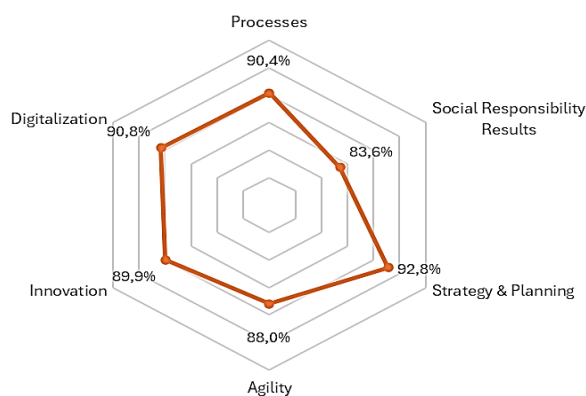
EXECUTIVE SUMMARY

CAF IMPACT STUDY 2025

Neben den positiven Wirkungen des CAF zeigen sich auch einige Herausforderungen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Soziale Verantwortung, Diversität, Finanzen- und IT Management. Hier erzeugt der CAF-Einsatz zwar ein grundsätzliches Verständnis zur Relevanz für das Management öffentlicher Verwaltungen, jedoch benötigt es hier zusätzliche Anstrengungen, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen in die Umsetzung zu führen.

Wirft man einen tieferen Blick in die Studienergebnisse, so ergeben sich folgende **Wirkungen des CAF auf zentrale Reformthemen** öffentlicher Verwaltungen:

Change and Innovation



Change und Innovation (90,1 % positive Auswirkungen):

- CAF fördert das Verantwortungsbewusstsein und die kreativen Problemlösungskompetenzen der Mitarbeitenden und schafft damit die Grundlage für eine förderliche Innovations- und Veränderungskultur (z.B. Aktive Mitarbeit und Umsetzung von Verbesserungen durch die Mitarbeiter*innen, Verbesserungen bei der Ausbildung/Entwicklung digitaler Fähigkeiten, Einsatz von Innovationsplattformen, Communities of Practice etc.).

Interne Zusammenarbeit (92,6 % positive Auswirkungen):

- CAF fördert den Zusammenhalt und das Teamgefühl, das Überwinden des „Silo-Denkens“ sowie die Verbesserung der Kommunikationsstrukturen (z.B. verbesserte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, offene und unterstützende Organisationskultur usw.).

Digitalisierung (89,6 % positive Auswirkungen):

- Organisationen reflektieren mit CAF wichtige Digitalisierungspotenziale und Verbesserungsmöglichkeiten in den internen und externen Serviceprozessen durch die Nutzung digitaler Tools (z.B. Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden, Einführung digitaler Services etc.).

Agilität (88,4 % positive Auswirkungen):

- CAF fördert agile Verwaltungskulturen und das „Out- of the box“ Denken (z. B. Anpassung von Strategien als Reaktion auf sich ändernde Umgebungen, Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden, Entwicklung neuer Problemlösungsansätze usw.).

Nachhaltigkeit (82,8 % positive Auswirkungen):

- CAF bringt Nachhaltigkeitsaspekte in die Weiterentwicklung der strategischen Planung und der vielfältigen Dienstleistungsbereiche öffentlicher Verwaltungen. Es zeigt sich jedoch Verbesserungsbedarf, da nur 48 % der befragten Organisationen Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit durch CAF planen oder bereits umgesetzt haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, CAF wirkt! Effizientes, wirkungsvolles und serviceorientiertes Handeln mit dem klaren Fokus auf die unterschiedlichen Anforderungen der vielfältigen Stakeholder öffentlicher Verwaltungen werden mit CAF sichergestellt, kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. [Hier geht es zu den ausführlichen Studienergebnissen.](#)

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at