



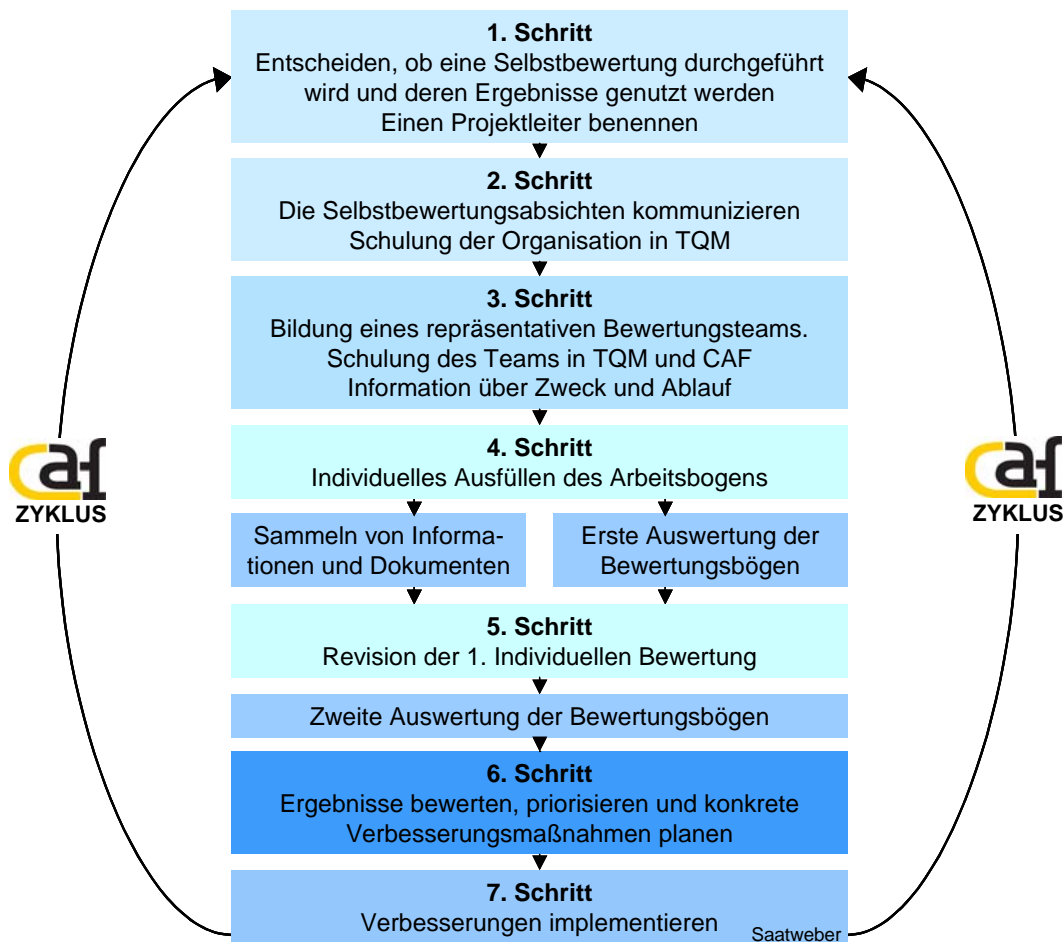
## Guidelines - Verfahren der CAF-Anwendung

Dieser Leitfaden soll öffentlichen Verwaltungen dabei helfen, eine Selbstbewertung mit Hilfe des CAF durchzuführen. Ausgehend von den Erfahrungen früherer CAF-Anwender wird empfohlen, dass die im Folgenden erläuterten idealtypischen Schritte bei der Planung einer Selbstbewertung berücksichtigt werden, um den Nutzen des Verfahrens zu maximieren. Die Verwendung dieser Richtlinien trägt auch dazu bei, ein gewisses Maß an Standardisierung des Bewertungsprozesses zu gewährleisten. Weitere Informationen und Dokumente zum CAF finden Sie unter: <http://www.caf-netzwerk.de>

Die Einführung des Selbstbewertungsinstrumentes CAF bedeutet bei konsequenter Anwendung den Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der Selbstbewertungsprozess umfasst idealtypisch folgende Schritte:

- 1. Schritt:** Entscheiden, ob eine Selbstbewertung durchgeführt wird und deren Ergebnisse genutzt werden; Eine Projektleiterin/einen Projektleiter benennen
- 2. Schritt:** Die Selbstbewertungsabsichten in der Organisation kommunizieren; Schulung der Organisation in Total Quality Management (TQM)
- 3. Schritt:** Bildung eines repräsentativen Bewertungsteams; Schulung des Teams in TQM und CAF; Information über Zweck und Ablauf
- 4. Schritt:** Erste Bewertungsrunde: Individuelles Ausfüllen des Arbeitsbogens, Benennung von „Abschnittsexperten“; Im Anschluss: Sammeln von Informationen und Dokumenten, Auswertung der Bewertungsbögen
- 5. Schritt:** Zweite Bewertungsrunde: Einbringung von Daten und Fakten durch „Abschnittsexperten“ und eventuell zusätzlichen Experten (z. B. aus den Bereichen Controlling oder Organisation), Revision der ersten individuellen Bewertung; Im Anschluss: abschließende Auswertung der Bewertungsbögen
- 6. Schritt:** Ergebnisse bewerten, priorisieren und konkrete Verbesserungsmaßnahmen planen
- 7. Schritt:** Verbesserungen implementieren

Nach Umsetzung der Maßnahmen sollte erneut eine Selbstbewertung mit dem Instrument CAF erfolgen (etwa alle 1-3 Jahre). Damit beginnt der Prozess von vorne und wird so zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Der CAF-Zyklus ist nachfolgend veranschaulicht:



**Nachfolgend werden die einzelnen Schritte kurz erläutert:**

**1. Schritt:**

Gewinnen Sie die Führungsebene für das Verfahren, klären Sie über das CAF-Selbstbewertungsverfahren auf. Die Leitungsebene und die Führungskräfte der Organisation sollten sich über die Durchführung eines Selbstbewertungsprozesses einig sein und die notwendigen Absprachen für die Durchführung der Bewertung treffen. Dabei sollten auch der Zweck der Bewertung, wie deren Ergebnisse genutzt und das weitere Vorgehen im Anschluss an die Bewertung diskutiert werden.

Benennen Sie eine Projektleiterin/einen Projektleiter. Die Projektleiterin/der Projektleiter ist unter anderem dafür verantwortlich, der Selbstbewertungsgruppe alle nötigen Informationen und Unterlagen zur Verfügung zu stellen, Informationen zu verteilen, Zusammenkünfte zu organisieren (einschl. Tagungsort etc.), für die Berichterstattung und Dokumentation zu sorgen usw.

**2. Schritt:**

Kommunizieren Sie die Selbstbewertungsabsichten in der Organisation, z. B. über das Intranet, eine Mitarbeiterzeitung oder ähnliches. Benennen Sie einen Ansprechpartner, der für Rückfragen zur Verfügung steht. Machen Sie auf das CAF-Lernsystem (<http://www.caf->

netzwerk.de) aufmerksam, bieten Sie bei Bedarf interne Schulungen zum CAF bzw. Qualitätsmanagement im Allgemeinen an.

### **3. Schritt:**

Die Bewertungsgruppe sollte repräsentativ zusammengesetzt werden (nach Hierarchie-Ebenen, Organisationsbereichen, Männern und Frauen, usw.). Ziel ist es, eine Gruppe zu bilden, die so klein und effektiv wie möglich ist (maximal 20 Teilnehmer) und gleichzeitig ein genaues und detailliertes internes Abbild der Organisation darstellt. Die Auswahl sollte gesteuert, aber nicht per Weisung erfolgen. Die favorisierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten also gefragt werden. Es sollten – vor allem auf der Arbeitsebene ohne Führungsfunktion – Personen ausgewählt werden, von denen eine konstruktiv-kritische Einstellung und eine Bereitschaft, „über den eigenen Tellerrand“ zu schauen, erwartet werden kann. Bei der Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind weniger ihre beruflichen Fähigkeiten von Belang als vielmehr ihre persönlichen Fähigkeiten (z. B. analytische und kommunikative Fähigkeiten).

Zusätzlich sollte eine Moderatorin/ein Moderator (organisationsextern oder -intern, aber nicht aus dem Kreis der Bewerberinnen und Bewerber) benannt werden. Die Moderation kann aber auch von der Projektleitung übernommen werden. Die Moderatorin/der Moderator ist gemeinsam mit der Projektleiterin/dem Projektleiter für die ordnungsgemäße Durchführung aller Gruppenverfahren verantwortlich. Der Moderatorin/dem Moderator sollten alle notwendigen CAF-Materialien (z. B. Arbeitsbogen) vorab ausgehändigt werden. Sie/er sollte über die Möglichkeit informiert werden, sich mit dem CAF Zentrum in Speyer in Verbindung setzen zu können.

### **4. Schritt:**

Anberaumung einer ersten Sitzung der Bewertungsgruppe und Durchführung der Sitzung.

Sitzungsleitung: Moderator/in.

**Tagesordnung:** eventuell Vorstellungsrunde in großen Organisationen; Das Instrument CAF sollte den Beteiligten erklärt werden. Dabei sind Zweck, Ziel und Wesen des Selbstbewertungsverfahrens zu erläutern (die Bewertungsskalen; Notwendigkeit, die Punktwertung durch Fakten zu untermauern usw.) Der Gruppe sollte versichert werden, dass offene Meinungsäußerungen keinerlei Nachteile nach sich ziehen. Stellen Sie auch den vorgesehenen Ablauf vor. Verteilen Sie den Arbeitsbogen an jeden Bewerber. Gehen Sie den Arbeitsbogen gemeinsam durch, um Verständnisfragen zu klären. Jedes Mitglied erhält einen Arbeitsbogen. Das Durchgehen des Arbeitsbogens und die Beantwortung von Verständnisfragen sollten daran anschließen. Zum besseren Verständnis, wie CAF funktioniert, sollte eine Frage aus den Befähigerkriterien und eine Frage aus den Ergebniskriterien mit der Gruppe gemeinsam bewertet werden. Es sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass behördenspezifische Indikatoren hinzugefügt und für die Organisation nicht relevante Indikatoren gestrichen werden können. Allerdings sollte hierüber ein Konsens in der Gruppe erzielt und begründet werden, warum der Indikator für nicht relevant gehalten wird. Jedes Mitglied der Selbstbewertungsgruppe nimmt nun eine genaue Einschätzung der Organisation anhand jedes einzelnen Indikators, auf der Grundlage seines Wissens und seiner persönlichen Erfahrung als Beschäftigte/r der Organisation vor (zügig, ohne „Grübeln“!).

Vor dem Einsammeln des Fragebogens sollte dieser so kenntlich gemacht werden, dass der jeweilige Bewerber in dem zweiten Bewertungsdurchgang seinen Fragebogen wieder erkennt. Im Anschluss an die Einzelbewertung sollten Personen ausgewählt/bestimmt werden, die sich mit einzelnen Abschnitten (z. B. einzelne Themenfelder oder Kriterien) der Selbstbewertung intensiv auseinandersetzen (sog. „Abschnittsexperten“). Mit der Festlegung eines Termins für

die zweite und abschließende Sitzung der Bewertungsgruppe endet die erste Bewertungsrunde.

Zeitbedarf: ca. 4-6 Stunden

### **Auswertung:**

Im Anschluss an die erste Bewertungsrunde erfolgt eine Auswertung der Arbeitsbögen durch die Moderatorin/den Moderator (ggf. mit Unterstützungskräften) z. B. unter Verwendung eines Sammelbogens oder einer entsprechenden Software (z. B. easyCAF). Dabei sollte die Verteilung der individuellen Bewertungen (maximaler und minimaler Wert) und Errechnung von Durchschnittswerten (arithmetisches Mittel) für alle Indikatoren, Kriterien und Themenfelder festgehalten werden. Übertragen Sie die Ergebnisse in eine präsentationsfähige Form.

### **5. Schritt:**

Zweite (abschließende) Sitzung der Bewertungsgruppe  
(ca. 2-3 Wochen nach der ersten Sitzung).

Die Sitzungsleitung übernimmt wiederum die Moderatorin/der Moderator. Es erfolgt eine Präsentation der Auswertungsergebnisse durch die Moderatorin/den Moderator. Anschließend sollen Daten und Fakten (kriterienweise) durch die „Abschnittsexperten“ bzw. die hinzugezogenen Experten (z. B. aus den Bereichen Controlling oder Organisation) eingebracht werden. Die Daten, Fakten und individuellen Bewertungen sollten diskutiert werden. Sofern die Diskussion und die Informationen der „Abschnittsexperten“ bzw. der hinzugezogenen Experten zur Revision individueller Bewertungen führen (direkte Änderungen der Durchschnittswerte sind nicht möglich!), sollten die betreffenden Teilnehmer in ihren Arbeitsbögen deutlich erkennbare Korrekturen vornehmen. Nach Abschluss der Sitzung werden die Arbeitsbögen wieder eingesammelt.

Zeitbedarf: ca. 4-8 Stunden

### **Auswertung:**

Abschließend erfolgt die Auswertung der Arbeitsbögen durch die Moderatorin/den Moderator oder Unterstützungskräfte. Eine Ergebnisdokumentation sowie ein kurzgefasster Ablaufbericht über die gesamte Durchführung der Bewertung (z. B. Informationen zur Zusammensetzung der Gruppe, Ablaufbericht, etc.) werden erstellt. Ggf. Übersendung der Unterlagen an Speyer zusammen mit Verbesserungsvorschlägen zum Arbeitsbogen und dem Verfahren.

### **6. und 7. Schritt:**

#### **Wie geht es weiter?**

Die Selbstbewertung mit Hilfe des CAF ermöglicht die folgenden weiterführenden Fragestellungen und Umsetzungsschritte:

- Welche Informationsdefizite der Mitarbeiter lassen sich aus der Analyse der Bewertungskorrekturen im Anschluss an den ersten Durchlauf ableiten? Was folgt hieraus für die Informationspraxis in der Organisation? Entscheiden Sie, welche Informationen für wen relevant sind. Sorgen Sie für entsprechende Verbesserungen des Informationsflusses.
- Welches Gewicht kommt den erkennbar gewordenen Schwachstellen zu? Organisieren Sie einen Gewichtungsdurchlauf mit dem Ziel der Priorisierung von Schwachstellen. Berücksichtigen Sie hierbei die Ziele der Organisation.

- Was ist nun konkret zu tun? Entwickeln Sie auf der Grundlage der Gewichtungen ein Verbesserungsprogramm und erteilen Sie ggf. Aufträge an Projekt-/Arbeitsgruppen.
- Wie werden Sie Ihre Erfahrungen für das deutsche CAF-Netzwerk nutzbar machen? Nutzen Sie den Erfahrungsaustausch, der Ihnen durch das CAF-Netzwerk (<http://www.caf-netzwerk.de>) ermöglicht wird.
- Planen Sie einen Vergleich auf europäischer Ebene? Suchen Sie einen Benchmarking-Partner z. B: über EIPA (<http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm>).

### **Setzen Sie Prioritäten**

Das Ergebnis der Selbstbewertung sollte in der Organisation kommuniziert und von den Führungskräften eingehend analysiert werden. Es gilt dabei, die wesentlichen Aussagen und Schlussfolgerungen aus der Selbstbewertung herauszuarbeiten, die Bereiche zu finden, wo dringender Handlungsbedarf besteht, und erforderliche Schritte und Maßnahmen zu planen. (Eine erste Priorisierung kann auch durch die Mitglieder der Bewertungsgruppe in der zweiten Bewertungsrunde vorgenommen werden.)

Bei der Vorbereitung eines Maßnahmenplans kann es aus Sicht der Organisationsleitung sinnvoll sein, einen strukturierten Ansatz zu verfolgen, bei dem u.a. folgende Fragen im Mittelpunkt stehen:

- Wo wollen wir in 5 Jahren stehen (Zielsetzung)?
- Was müssen wir tun, um diese Ziele zu erreichen (Strategie/Aufgabendefinition)?
- Was kommt auf uns zu (Ermittlung von Herausforderungen, Chancen und Risiken)?
- Wie sind wir dafür gerüstet (Ermittlung von unterstützenden bzw. hemmenden internen und externen Faktoren)?

Aus Sicht der Führungskräfte kann es hilfreich erscheinen, die für Verbesserungen vorgesehenen Bereiche nach übergreifenden Themen zu gruppieren, bevor Gewichtungen vorgenommen werden.

### **Entwicklung und Umsetzung eines Maßnahmenplans**

Zwar steht eine Selbstbewertung nach dem CAF am Anfang einer langfristigen Verbesserungsstrategie, doch wird die Bewertung die Aufmerksamkeit unweigerlich auf bestimmte Probleme lenken, die sich relativ schnell und unkompliziert angehen lassen. Die aktive Auseinandersetzung damit erhöht die Glaubwürdigkeit der Verbesserungsmaßnahmen und investierte Zeit und Mittel für Schulungen werden sich unmittelbar rentieren.

Es empfiehlt sich, diejenigen, die an der Selbstbewertung aktiv beteiligt waren, in die Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen einzubeziehen.

### **Überwachen Sie den Fortschritt und wiederholen Sie die Bewertung**

Ist der Plan für Verbesserungsmaßnahmen fertig gestellt und mit der Umsetzung von Veränderungen begonnen worden, muss sichergestellt werden, dass sich diese Veränderungen nicht nachteilig auf Bereiche auswirken, in denen die Organisation bisher gute Ergebnisse erzielt hat, sondern dass sie tatsächlich insgesamt positive Auswirkungen haben. Einige Organisationen haben regelmäßige Selbstbewertungen in ihr Geschäftsplanungsverfahren eingebaut, wobei die Durchführung der Bewertung so terminiert wird, dass die Ergebnisse bei der Festlegung von Zielen und der Beantragung von Finanzmitteln berücksichtigt werden können.

Viel Erfolg!