



3. Europäische CAF-Anwendertagung

Ein Bericht von Vera Silke Saatweber, qconsult saatweber

Am 11. und 12. Oktober fand unter dem Motto „CAF inspiring change“ das 3. Europäische CAF Anwendertreffen in Lissabon statt. Über 300 Teilnehmer aus 24 Nationen sowie Vertreter von Europäischen Institutionen (u.a. EIPA, EFQM, European Court of Auditors) nahmen an der Veranstaltung teil.

Gegenseitiger Austausch und Benchlearning zwischen den CAF-Anwendern tragen erheblich zur Verbreitung und zur erfolgreichen Umsetzung des CAF-Modells in öffentlichen Verwaltungen in ganz Europa bei. Bereits beim 1. CAF Event in Rom 2003



Plenum

und beim 2. CAF Event in Luxemburg 2005 diskutierten jeweils ca. 150 CAF-Anwender aus ganz Europa über den Nutzen des CAF Modells.

Beim 3. CAF Anwendertreffen lag – wie bei der CAF Version 2006 selbst auch – der Fokus auf den Auswirkungen einer Selbstbewertung mit dem CAF auf die Organisation: CAF inspiriert zu Veränderungen.

In parallelen Foren präsentierten Verwaltungen aus 18 Ländern ihre Erfahrungen unter den drei Themenbereichen „Menschen“, „Prozesse innovieren und verändern“ sowie „Verantwortung und Verpflichtung der Leitung zu Veränderung“.

Den deutschen Beitrag „CAF – Learning and Leadership in a Process of Change“ präsentierten Monika Griep und Timo Keller von der **Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)**. Mit 21.400 Mitarbeitern ist die EKHN wohl die größte Organisation in Europa, die CAF flächendeckend eingeführt hat. Sowohl in den 14 Regionalverwaltungen als auch in der Zentralverwaltung in Darmstadt mit etwa 300 Mitarbeitern wurden Selbstbewertungen durchgeführt. CAF wird bei der EKHN als ein

Managementinstrument verstanden, dass individuelles und organisationales Lernen fördert, Prozessentwicklung unterstützt und eine Art Mind Map in Veränderungsprozessen darstellt. Zahlreiche Verbesserungsprojekte beschäftigen sich mit der Verbesserung von Prozessen – sowohl intern als auch zwischen den einzelnen Verwaltungen der EKHN. So wurden beispielsweise organisationsweite Kernprozesse beschrieben und dokumentiert. Die Optimierung von Prozessen wird dabei als kontinuierliche Aufgabe und nicht als einmalige Aktion gesehen.



Frau Prof. Dr. Marga Pröhl, Frau Monika Griep und Herr Timo Keller

Auch die drei Plenumsvorträge betrafen die Themenbereiche „Menschen“, „Prozesse innovieren und verändern“ sowie „Verantwortung und Verpflichtung der Leitung zu Veränderung“.

Menschen: Das Herz der Organisation

José Orvalho plädierte dafür, in öffentlichen Verwaltungen die Personalplanung und -entwicklung stärker an der Strategie der Organisation auszurichten. Gleichzeitig müssten die Mitarbeiter stärker beteiligt und eingebunden werden. Er appellierte, das „menschliche Gesicht der Qualität“ stärker zu berücksichtigen, denn es seien Menschen, die eine Organisation verbessern oder ihr schaden.

Prozesse: Der Kern der Sache? Betrachtung der Herausforderungen und Möglichkeiten für Innovationen in der Praxis

Nach Meinung von Thomas Johansson aus Schweden ist die systematische Verbesserung von Prozessen entscheidend für den Erfolg einer Organisation. Daher sei es notwendig, Prozessverantwortliche (process owners) in öffentlichen Verwaltungen zu benennen. Bei der Prozessorientierung ginge es nicht nur um die Verbesserung von Prozessen, sondern viel mehr um das Management des Kerngeschäfts der Organisation.



Thomas Johansson, CAF Corrospndent Schweden

In Richtung Vision – Verpflichtung der Leitung



Bill Gormley, EFQM

wirkungen hat der eigene Führungsstil auf Mitarbeiter? Ist der Führungsstil konsistent mit der Vision, Mission und den Werten der Organisation? Was wird unternommen, um die eigenen Führungseigenschaften zu verbessern? Er appellierte, Führungskräfte durch Training, Coaching und Mentoring zu unterstützen, um ein auf Vertrauen basierendes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern zu ermöglichen.

CAF fordert, dass die Führungskräfte die Richtung vorgeben, in die die Organisation sich entwickeln soll, dass sie die Mission, Vision und die Werte, die für den langfristigen Erfolg der Organisation erforderlich sind, erarbeiten und dass sie die Mitglieder der Organisation motivieren und unterstützen, indem sie als Vorbild agieren und ein den festgelegten und implizierten Werten entsprechendes Verhalten an den Tag legen. Bill Gormley stellte in seinem Vortrag verschiedene Führungsstile und deren positiven wie negativen Auswirkungen auf Organisationen vor. Er forderte dazu auf, den eigenen Führungsstil zu hinterfragen: Welche Auswirkungen hat der eigene Führungsstil auf Mitarbeiter? Ist der Führungsstil konsistent mit der Vision, Mission und den Werten der Organisation? Was wird unternommen, um die eigenen Führungseigenschaften zu verbessern? Er appellierte, Führungskräfte durch Training, Coaching und Mentoring zu unterstützen, um ein auf Vertrauen basierendes Miteinander von Führungskräften und Mitarbeitern zu ermöglichen.

Zusätzlich informierten Mitarbeiter des Europäischen CAF Zentrums in parallelen Foren über das vom **European Institute for Public Administration (EIPA)** angebotene eTool und die Nutzerdatenbank. Weiterhin wurde dargestellt, wie eine Kommunikationsstrategie den CAF-Prozess nachhaltig unterstützt kann, denn Kommunikation ist der Schlüsselfaktor für den Erfolg einer CAF Anwendung. In der sogenannten „CAF Klinik“ erhielten die Teilnehmer Antworten auf ihre Fragen zu der neuen CAF Version 2006.



Patrick Staes, EIPA

Zum Abschluss wurden im Plenum nationale, regionale und institutionelle Strategien zur Verbreitung und Umsetzung des CAF vorgestellt:

Nachdem 2005 in Luxemburg das 2. Europäische CAF Anwendertreffen stattfand, wuchs die Unterstützung von politischer Seite für das Instrument und ein CAF Programm wurde aufgelegt. Wesentliche Elemente des Programms sind: Kommunikation, Koordination, Unterstützung und Transfer. Zwischen 2006 und 2007 führten mit intensiver Unterstützung des **Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative** zehn Organisationen eine Selbstbewertung durch. Ein jährlich stattfindender „Qualitätstag für öffentliche Verwaltungen“ soll den Erfahrungsaustausch unter den CAF-Anwendern fördern und weitere Organisationen für die Durchführung von Selbstbewertungen interessieren.

Auf den Azoren – eine der zwei autonomen Regionen in Portugal – verpflichtet der „Regionale Plan für Qualitätsförderung im öffentlichen Sektor“ alle Regionalverwaltungen und alle öffentlichen Schulen zur regelmäßigen Selbstbewertung der Organisation. Unterstützung erhalten sie durch das **Regional Directorate for Organization and Public Administration** in Form von Trainings, Workshops und Unterstützungsmaterialien. Die in den Organisationen identifizierten Verbesserungsbereiche und der Fortschritt von Verbesserungsmaßnahmen müssen gemeldet werden.

Im **Europäischen Rechnungshof** mit Sitz in Luxemburg wurde 2006 erstmals eine Selbstbewertung mit CAF vorgenommen. Dem Europäischen Rechnungshof obliegt die unabhängige Prüfung der Erhebung und Verwendung der Finanzmittel der Europäischen Union. Etwa 800 Mitarbeiter, darunter 400 Prüfer und 27 Vorsitzende, sind hier beschäftigt. Drei Selbstbewertungsgruppen mit jeweils 13 Mitgliedern nahmen, nachdem sie intensiv geschult wurden, die Selbstbewertung vor. Basierend auf einem anschließend erstellten Selbstbewertungsbericht wurden 23 Verbesserungsmaßnahmen geplant. Für jede Verbesserungsmaßnahme wurde eine Task Force eingerichtet. Die Aktivitäten werden zentral koordiniert und überwacht.

Im Rahmen eines EU-finanzierten Projekts wurden im **Premierministerium der Türkei** zwischen August und Oktober 2006 Selbstbewertungen in 18 Abteilungen und eine Gesamtbewertung der Vorgehensweisen und Ergebnisse des Premierministeriums vorgenommen. Das Premierministerium war die erste Organisation, die die neue CAF Version 2006 – noch vor ihrer Veröffentlichung bei der 4. Europäischen Qualitätskonferenz – einsetzte und mit 2.000 Mitarbeitern wohl auch die größte Organisation, die CAF implementierte. Etwa 300 Mitarbeiter wurden intensiv geschult, um Selbstbewertungen in ihrer Abteilung durchzuführen. In jeder Abteilung wurden im Anschluss Maßnahmenpläne erarbeitet und ein übergreifender Aktionsplan für das Premierministerium erstellt. Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wird regelmäßig überprüft. Im November 2007 sollen wiederum Selbstbewertungen durchgeführt werden. CAF wird im Premierministerium der Türkei als Instrument des Performance Managements verstanden und genutzt.



Yusuf Kenan Küçük und Seyfullah Hacimüftüoğlu, Premierministerium Türkei

Bevor der für den öffentlichen Dienst zuständige Staatssekretär João Alexandre Tavares Gonçalves de Figueiredo die Veranstaltung beendete wurde der unter portugiesischer EU-Ratspräsidentschaft realisierte Film „The Common Assessment Framework: a European effort towards continuous improvement in the public sector“ präsentiert. In dem halbstündigen Film berichten sieben ausgewählte Organisationen (u.a. das *Hessische Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformationen*), wie sie CAF in ihrer Behörde einführten, welche Verbesserungsmaßnahmen ergriffen und wie dies durch interne und externe Nutzer wahrgenommen wurde.

Die Veranstaltung war ein voller Erfolg und trägt sicherlich zum Ziel des Europäischen Aktionsplans 2007-2008 bei, CAF weiter in Europa zu verbreiten und die Zusammenarbeit auf nationaler und europäischer Ebene zu maximieren.

Die Präsentationen werden auf den Seiten des European Institutes for Public Administration www.eipa.nl zum Herunterladen bereitgestellt.