

## KGSt AKTUELL

### KGSt-Personalkongress: Nachlese (Teil 1)

Unter Beteiligung von 130 Teilnehmerinnen und Teilnehmern fand Ende Mai zum sechsten Mal der Personalkongress der KGSt statt. Die Klammer zwischen allen Vorträgen und Diskussionen der zweitägigen Veranstaltung war „Optimierungsstrategien des Personalmanagements“. Den Anfang machte - im Anschluss an die Begrüßung durch Martin Schmahl von der Berliner Innenbehörde und KGSt-Vorstand Hans-Joachim Hilbertz - Professor Georg Schreyögg von der Freien Universität Berlin. Er fragte die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, abgeschlossen mit einem provozierenden Ausrufungszeichen: „Warum Planung so oft misslingt!“. Zur Einführung und gleichzeitig als Quintessenz diente ihm ein Zitat von Bertolt Brecht: „Woran arbeiten Sie“ wurde Herr K. gefragt. Herr K. antwortete: „Ich habe viel Mühe, ich bereite meinen nächsten Irrtum vor.“

*Bitte lesen Sie weiter auf Seite 99*

## GASTBEITRAG

### Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

#### Die neue Version des Selbstbewertungsinstrumentes Common Assessment Framework (CAF) liegt vor

*von Vera Silke Saatweber*

*Deutsches CAF-Zentrum an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*

Das Common Assessment Frameworks (CAF) ist ein standardisiertes Verfahren zur Selbstbewertung öffentlicher Verwaltungen in Europa. Damit kann ein kurzfristig zusammengestelltes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine kritische Bewertung ihrer Organisation vornehmen.

Im Oktober 2002 wurde die neue Version des CAF in Kopenhagen vorgestellt. Nun liegt die deutsche Übersetzung vor. Aus diesem Anlass befasst sich Vera Silke Saatweber, seit Januar 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin des Deutschen CAF-Zentrums an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, mit den Neuerungen dieses QM-Instrumentes.

Das deutsche CAF-Zentrum wurde von der Hochschule in Speyer im Auftrag des Bundesinnenministeriums ins Leben gerufen, um das Selbstbewertungsinstrument CAF in Deutschland einzuführen.

Bei der 1. Europäischen Qualitätskonferenz im Mai 2000 in Portugal beschlossen die für den öffentlichen Dienst zuständigen Minister, in allen EU-Mitgliedstaaten das sogenannte Common Assessment Framework (CAF) einzuführen. Dieses gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem ist ein Instrument zur Selbstbewertung von Organisationen des öffentlichen Sektors. Es wurde unter der Schirmherrschaft der Generaldirektoren für die öffentliche Verwaltung entwickelt, um in den Mitgliedstaaten die Grundidee und -prinzipien von Total Quality Management (TQM) im öffentlichen Sektor voranzubringen. Dazu wurden die wesentlichen Inhalte des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management (EFQM) und des Bewertungssystems des 4. Speyerer Qualitätswettbewerbs unter konsequenter Orientierung an den Bedingungen der öffentlichen Verwaltung im CAF zusammengeführt.



Das CAF ist ein standardisiertes Verfahren zur Selbstbewertung öffentlicher Verwaltungen im Hinblick auf die Qualität der Leistungserstellung und -ergebnisse auf nationaler, regionaler wie kommunaler Ebene in ganz Europa. Es unterliegt keinem Copyright und ist unentgeltlich nutzbar. Organisationen können das Instrument auf beliebige Weise einsetzen.

#### Neue Version des CAF

Auf Initiative der für den öffentlichen Dienst zuständigen Generaldirektoren der Mitgliedstaaten hat die sogenannte Innovative Public Service Group (IPSG), bestehend aus Vertretern der für die Implementierung des CAF zuständigen Fachbehörden, die neue Version des CAF entwickelt, die im

#### In dieser Ausgabe lesen Sie:

##### Gastbeitrag:

*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:  
Common Assessment Framework (CAF)* S. 97

##### KGSt aktuell:

*KGSt-Personalkongress: Nachlese (Teil 1)* S. 99

##### Aus der KGSt-Werkstatt:

*Kommunale Gebäude effektiv nutzen* S. 101  
*Personalmanagement in Zeiten knapper Kassen* S. 101

##### Finanzmanagement:

*Ruhrgebietsstädte: Forderungskatalog* S. 102

*Veranstaltungen Dritter* S. 102

*IKO-Netz der KGSt* S. 103

*Seminare & Kongresse der KGSt* S. 106

*Impressum* S. 105

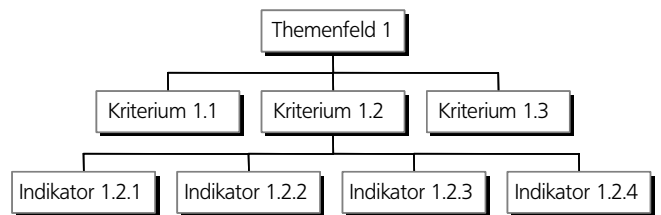
Oktober 2002 auf der 2. Qualitätskonferenz in Kopenhagen vorgestellt wurde. Das Deutsche CAF Zentrum in Speyer, vom Bundesministerium des Innern mit der Implementierung betraut, war maßgeblich an der Überarbeitung beteiligt. Die neue Version basiert unter anderem auf den Erfahrungen, die in mehr als 40 Verwaltungen in Deutschland bei der Einführung und Anwendung der ersten Version des CAF gesammelt wurden.

An der Struktur des CAF hat sich gegenüber der ursprünglichen Fassung nichts grundlegendes verändert. Lediglich die Bezeichnung einzelner Themenfelder wurde präzisiert. So heißt beispielsweise das Themenfeld 1 nun nicht mehr „Führungsebene“, sondern „Führungseigenschaften“. Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Struktur des CAF. Die neun Themenfelder benennen die wesentlichen Aspekte, die bei der Analyse einer Organisation berücksichtigt werden sollten. Unter jedem Feld werden Kriterien aufgeführt. Sie benennen relevante Leistungsmerkmale, die bei der Bewertung einer Organisation zu berücksichtigen sind. Die Zahl der Kriterien wurde bei der Überarbeitung von 43 auf 27 reduziert. Darunter gliedern sich über 250 Indikatoren. Den Zusammenhang zwischen Themenfeldern, Kriterien und Indikatoren zeigt Abbildung 2.

**CAF als Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)**

Das CAF bietet einen Rahmen, mit dessen Hilfe ein kurzfristig zusammengestelltes Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine kritische Bewertung ihrer Organisation vor-

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Themenfeldern, Kriterien und Indikatoren des CAF

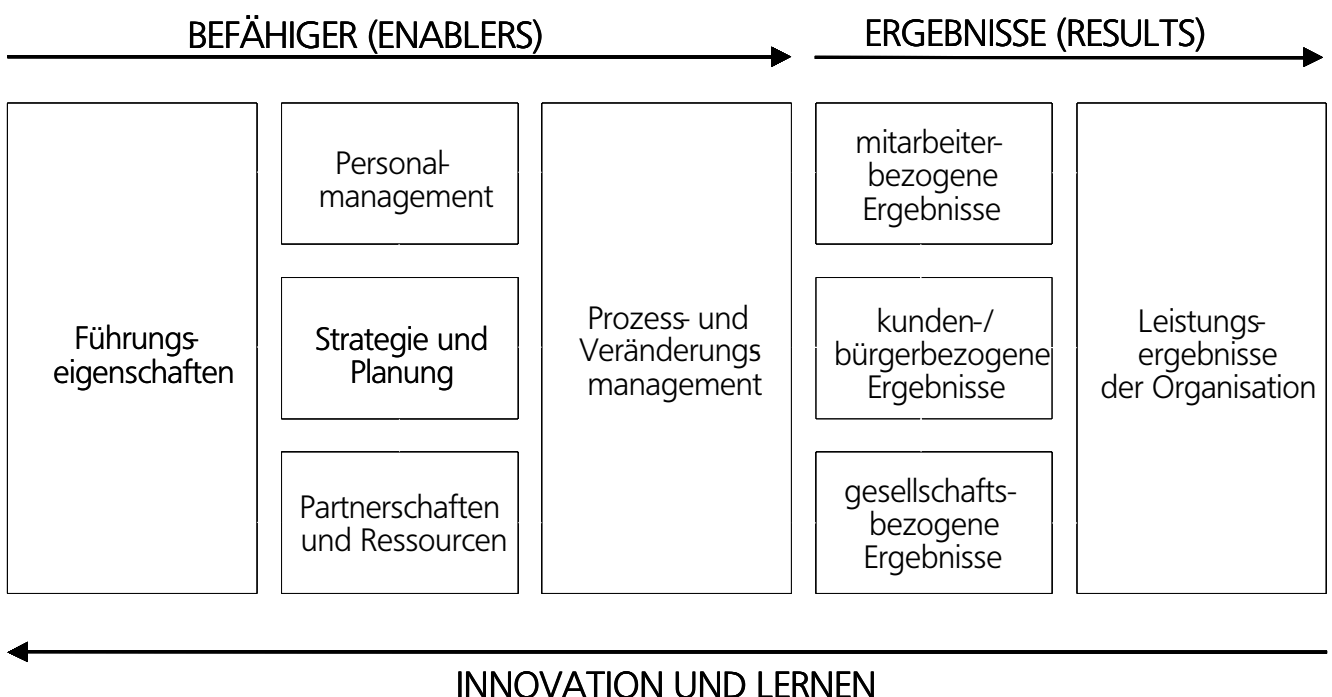


nehmen kann. Einige wenige, einfache Prinzipien müssen bei der Auswahl der Teammitglieder und beim Vorgehen des Teams berücksichtigt werden.

Das CAF-Verfahren der Selbstbewertung ist möglicherweise weniger strikt und detailliert als die Bewertung einer Organisation durch Experten von außen. Es ist zugleich kostengünstiger und liefert einen Einblick, wie die Beschäftigten die Leistungen ihrer Organisation einschätzen. Zahlreiche CAF-Anwender bestätigten, dass durch die Selbstbewertung wichtige Fragen zur Effizienz und Effektivität der Verwaltung aufgeworfen wurden und die Antworten als Planungsgrundlagen für Reform- und Entwicklungsprogramme dienen.

Das heißt: Auf der Basis der Ergebnisse der Selbstbewertung ist eine Organisationsentwicklung „aus sich selbst heraus“ möglich. Die konsequente Anwendung des Selbstbewertungsinstruments CAF bedeutet den Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Abbildung 1: Struktur des CAF im Überblick



## CAF Netzwerk

Das CAF Netzwerk zählt inzwischen über 280 Mitglieder aus über 200 Verwaltungen der kommunalen, Landes- und Bundesebene, daneben aus zahlreichen anderen Institutionen des öffentlichen Sektors (Hochschulen, Krankenhäuser, Kirchenverwaltungen etc.).

Im zweiten Halbjahr 2003 soll zum zweiten Mal eine Anwenderkonferenz in Speyer stattfinden. Sie wird Gelegenheit bieten, sich über die bei der Anwendung gemachten Erfahrungen auszutauschen und zu diskutieren. Auch der Frage, ob die Anwendung des Selbstbewertungsinstruments CAF den Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ermöglicht hat, soll nachgegangen werden. Auf der Tagesordnung werden ebenfalls das weitere Vorgehen nach einer CAF-Bewertung und Umsetzungsstrategien der CAF-Anwender stehen.

## Download

Die neue Version des CAF wird auf den Internetseiten des CAF-Netzwerks kostenfrei zum Download angeboten.

Kontakt:

Deutsches CAF Zentrum  
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer  
Freiherr-vom-Stein-Str. 2, 67346 Speyer  
Vera Silke Saatweber, 0 62 32/ 6 54 - 2 88  
[saatweber@dhv-speyer.de](mailto:saatweber@dhv-speyer.de)  
[www.caf-netzwerk.de](http://www.caf-netzwerk.de)  
[www.dhv-speyer.de/qualitaetswettbewerb](http://www.dhv-speyer.de/qualitaetswettbewerb)

10 32 32

KGSt INFO 12/2003, S. 97

---

## KGSt AKTUELL

---

### KGSt-Personalkongress: Fortsetzung

#### Zukunft des öffentlichen Dienstes

KGSt-Vorstand Hans-Joachim Hilbertz sprach in seiner Einführung neben der Finanzkrise die Zukunft des öffentlichen Dienstes an. Beide Themen hätten weiterhin großes Gewicht in der Arbeit der KGSt. Aktuell fühle sich die KGSt durch die Empfehlungen der sogenannten Bull-Kommission voll bestätigt. Diese Kommission, eingesetzt von der NRW-Landesregierung, schlug zur künftigen Personalentwicklung im öffentlichen Dienst vor, die Führung zu optimieren, Auswahlprozesse zu professionalisieren und Zielvereinbarungen zu entwickeln. Das werde bereits seit Jahren von der KGSt propagiert und von immer mehr Kommunen aufgegriffen.

Kontakt:

Hans-Joachim Hilbertz, KGSt-Vorstand  
[hans-joachim.hilbertz@kgst.de](mailto:hans-joachim.hilbertz@kgst.de)  
Bericht der sog. Bull-Lommission: „Zukunft des öffentlichen Dienstes - öffentlicher Dienst der Zukunft“: [hier klicken](#)

## Schreyögg-Vortrag:

### Warum Planung so oft misslingt

Georg Schreyögg, Lehrstuhlinhaber für Organisation und Führung an der Freien Universität Berlin, begann seinen Vortrag mit typischen Problemen bei Aufstellung und Durchführung von Planungen und lieferte anschließend Erklärungen für ihr Versagen. Die Basis jeglicher Planung sei die Vorstellung, zukünftige Entwicklungen und Handlungen durch sorgfältige Analysen und ein systematisches Vorgehen vorwegzunehmen und zu beeinflussen, so dass der Plan anschließend „nur noch“ umgesetzt werden müsse. Dabei störten alle Handlungen, die nicht vorgesehen, also nicht planbar waren.

Tatsächlich, so Schreyögg, seien wir nur bedingt in der Lage, unsere Umwelten vollständig zu erfassen, denn sie seien zu komplex und zu dynamisch. Ähnliches gelte für Organisationen, in denen Pläne umgesetzt werden sollten. Ihre konkrete Reaktion sei nicht vorhersehbar, was neben der Komplexität der Organisation auch an den widersprüchlichen Anforderungen an einzelne Mitglieder liege. Sicher sei nur, dass die Organisation (das System) reagiere - nicht aber, wie.

Die Gretchenfrage: „Sollte man nicht gleich auf Planung verzichten?“, beantwortete Schreyögg jedoch mit einem klaren „Nein“. Planung sei notwendig, weil sie den Akteuren eine Orientierung (sense making) gebe und gleichzeitig eine Referenzebene schaffe. Er plädierte für eine Planung mit einem veränderten Verständnis von Steuerung, bei der sich die handelnden Personen bewusst seien,

- dass jede Planung ungewiss und deshalb risikobehaftet sei
- dass die Bedeutung von Planung mit zunehmender Dynamisierung der Umwelten sinke
- dass Organisationen nicht vollkommen beherrschbar, aber gleichwohl „handhabbar“ seien
- dass spontanes, ungeplantes Handeln eine notwendige Ergänzung zum geplanten Handeln darstelle

Professor Georg Schreyögg nannte auch die Konsequenzen eines so verstandenen Steuerungsverständnisses: Zentral nur über Rahmenbedingungen steuern, Entscheidungen wachsen lassen, Planabweichungen nicht nur als Störfaktor betrachten, mit Unsicherheiten und Widersprüchen konstruktiv umgehen und selbstorganisierende Prozesse unterstützen.

Kontakt:

Prof. Dr. Georg Schreyögg (Informationen: [hier klicken](#))  
Freie Universität Berlin  
Lehrstuhl Organisation und Führung  
Garystr. 21  
14195 Berlin  
[info@fu-schreyoegg.de](mailto:info@fu-schreyoegg.de)  
Homepage des Lehrstuhls: [hier klicken](#)