



EU AT



Common Assessment Framework

wirkt – mehr Service und Leistungsqualität für alle



Common Assessment Framework

wirkt – mehr Service und Leistungsqualität für alle

Impressum:

Herausgeber: Bundeskanzleramt Wien

Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform

A-1010 Wien, Hohenstaufengasse 3

Für den Inhalt verantwortlich:

Elisabeth Dearing (Bundeskanzleramt)

Patrick Staes (Europäisches Institut für öffentliche Verwaltungen – EIPA, Maastricht),

Thomas Prorok (KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Wien)

Layout: <http://www.grafikstudio-urabl.at>

Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., Wienerstraße 80, A-3580 Horn



In den letzten Jahren konnte die Zusammenarbeit der öffentlichen Verwaltungen auf europäischer Ebene wesentlich intensiviert und die Arbeit am Qualitätsmanagement erheblich verbessert werden. Während der ersten EU-Präsidentschaft Österreichs im Jahre 1998 bestand das Ziel darin, spezifische Maßnahmen zur Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen für die BürgerInnen zu setzen. Zum damaligen Zeitpunkt erwies sich der Gedanke, einen europäischen Qualitätswettbewerb für die öffentlichen Verwaltungen zu schaffen, als nicht zielführend. So wurde das gemeinsame Bewertungssystem CAF (Common Assessment Framework) als Qualitätsmanagement-Instrument und Anreiz für Verbesserungen entwickelt. Der CAF wurde gemeinsam mit der EIPA (European Institute for Public Administration) und den Mitgliedern des Europäischen Netzwerkes der öffentlichen Verwaltung (EPAN) erarbeitet und bei der ersten EU-Qualitätskonferenz in Portugal im Jahre 2000 präsentiert. Seither wurde im Lichte der Erfahrungen von mehr als 900 CAF-Nutzern die bereits 3. Version des CAF fertig gestellt. Die Version CAF 2006 wird bei der 4. EU-Qualitätskonferenz im September 2006 in Tampere offiziell präsentiert und verteilt.

Damit, dass der CAF inzwischen in ganz Europa weite Verbreitung fand, wuchs auch das Interesse, genauere Informationen über die Anwendung des CAF und die damit erzielten Resultate zu erhalten. Die Notwendigkeit, die auf Benchmarking (Leistungsvergleichen) beruhende Zusammenarbeit mit geeigneten Partnern in den verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltungen zu intensivieren, tritt immer deutlicher zutage. Es ist nun der Zeitpunkt gekommen, um in einer ersten Evaluierung festzustellen, ob sich der CAF in Europa bewährt hat. Die Broschüre „CAF wirkt - mehr Service und Leistungsqualität für alle“ strebt als wichtigste Ziele an:

- die Vorteile der Selbstbewertung mittels des CAF durch Aufzeigen der spezifischen Ergebnisse und Verbesserungen, die im Zuge der Anwendung des CAF erzielt wurden, vor Augen zu führen.

- das Bewusstsein, dass der CAF als ein Instrument des Qualitätsmanagements in allen Organisationen des öffentlichen Sektors in Europa eingesetzt werden kann, zu fördern.
- das gegenseitige Lernen der CAF-Nutzer durch Leistungsvergleiche (Benchmarking) voranzutreiben.

Erstmals werden Informationen über die konkreten Ergebnisse für die BürgerInnen, die MitarbeiterInnen von Organisationen und die Gesellschaft bereitgestellt. Ebenso wird dargestellt, wie der CAF in der Praxis umgesetzt wurde und welche Verbesserungsmaßnahmen von den einzelnen Organisationen gesetzt wurden, um eine Leistungssteigerung zu erzielen.

Namens der österreichischen EU-Präsidentschaft möchte ich all jenen, die an dieser Broschüre mitgearbeitet haben, meinen großen Dank aussprechen. Es sind dies die Mitglieder des europäischen CAF-Korrespondentennetzwerks sowie die Einrichtungen der öffentlichen Verwaltungen, die ihre Fallbeispiele zur Verfügung gestellt haben. Ebenso danke ich der EIPA und dem österreichischen KDZ- Zentrum für Verwaltungsforschung für die ausgezeichnete Koordination bei der Erarbeitung der Fallbeispiele sowie die Beschreibung der allgemeinen Ergebnisse und die Erarbeitung der Schlussfolgerungen.

Ich hoffe, dass diese Broschüre interessante Erfahrungen und Informationen für CAF-Nutzer beinhaltet, die Interesse daran haben, durch Leistungsvergleiche aus der Erfahrung anderer zu lernen. Aber auch jene, die nach wie vor zögern, den CAF einzusetzen, sollen dazu ermuntert werden, sich der europäischen Gemeinschaft der CAF-Nutzer anzuschließen.

Emmerich Bachmayer, Leiter der Sektion
Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform

Vorwort	5
Einführung	8
Die Fälle	10
Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Anwendung des CAF	106
„CAF wirkt“ – ein Überblick	111
Ergebnisse und Schlussfolgerungen	122
Management Summary	126

Das gemeinsame Europäische Qualitätsbewertungssystem (CAF) – ein Beitrag im Sinne der Lissabon Strategie

Der Europäische Rat von Lissabon betonte im März 2000 die Zielsetzungen der Europäischen Union, die wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftszone der Welt zu werden, die nachhaltiges Wachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen, einem größeren gesellschaftlichen Zusammenhalt und Bürokratieabbau verbindet. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie hängt in hohem Maße von einem kompetenten, professionell agierenden und wettbewerbsfähigen öffentlichen Sektor ab, der von wirksamen Führungsstrukturen, einer innovativen und effizienten Politik und einer leistungsorientierten öffentlichen Verwaltung gekennzeichnet ist. Die Minister für den öffentlichen Dienst der EU-Mitgliedsstaaten kamen im Jahre 2004 dahingehend überein, dass sich die EU-Mitgliedstaaten und EU-Institutionen stärker auf eine Verbesserung der öffentlichen Verwaltungen konzentrieren und alle dazu erforderlichen Anstrengungen unternehmen sollten, um einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Ziele von „Lissabon“ zu leisten.

Zu Ende der luxemburgischen Präsidentschaft im Juli 2005 wurden die Arbeitsgruppen des EPAN (Europäischen Netzwerkes der öffentlichen Verwaltungen) zur erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen und Entwicklung von gemeinsamen Werkzeugen beglückwünscht und weitere innovative Schritte in Richtung eines verstärkten Leistungsvergleichs (Benchmarking) und von Best Practices (Vorbildverwaltungen) gefordert. In Bezug auf den CAF sowie andere Qualitätsmanagementinstrumente wurde der Wunsch geäußert, diese Aktivitäten in höherem Maße mit der Agenda von Lissabon abzustimmen. Dementsprechend wurde im neuen mittelfristigen Programm für den Zeitraum 2006 und 2007 vereinbart, dass der Ausbau des Qualitätsmanagement in den öffentlichen Verwaltungen besondere Beachtung finden möge.

Im Hinblick auf den CAF vereinbarten die Generaldirektoren für den öffentlichen Dienst anlässlich ihres Treffens in Luxemburg, dessen Verbreitung innerhalb Europas zu fördern. Bei ihrer Konferenz während der britischen Präsidentschaft im Herbst 2006 wurden als Ziel 2.000 registrierte Anwendungen des CAF bis zum Jahre 2010 festgelegt. Die Generaldirektoren begrüßten die österreichische Initiative, die Broschüre „CAF wirkt - Mehr Service und Leistungsqualität für alle“ während der österreichischen Präsidentschaft herauszugeben.

Zweck dieser Broschüre

Diese Broschüre präsentiert eine Auswahl aus den derzeit 900 CAF-Nutzern in verschiedenen europäischen Ländern, die durch die Anwendung des CAF positive Ergebnisse erzielen konnten. Während der zwei europäischen CAF Nutzer - Konferenzen 2003 in Rom und 2005 in Luxemburg tauschten an die 300 CAF-Nutzer ihre Erfahrungen aus und berichteten von den Hindernissen und Erfahrungen im praktischen Umgang mit dem CAF. Die österreichische Präsidentschaft erachtet den Zeitpunkt als gekommen, Erfahrungen mit dem Common Assessment Framework durch diese Publikation einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Damit soll ein repräsentativer Querschnitt über die Art und Weise gegeben werden, wie der CAF in Europa angewandt wird.

29 Anwendungen in 15 verschiedenen Ländern wurden zu diesem Zweck ausgewählt. In erster Linie zeigen die Beispiele, in wie weit der CAF als gemeinsames System für die Bewertung der Qualität der öffentlichen Verwaltungen herangezogen werden kann und wie er Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung zur Erreichung exzellenter Leistungen anregen kann. „Gemeinsam“ bedeutet hier, dass eine einheitliche Struktur und ein einheitliches Bewertungssystem von den öffentlichen Verwaltungen in den verschiedenen Ländern mit ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten sowie ihren unterschiedlichen Verwaltungskulturen angewandt werden.

„Framework“ bedeutet, dass das Qualitätsbewertungssystem auf einem Katalog von Qualitätsprinzipien beruht, die auf eine logische und kohärente Weise festgelegt wurden und alle Aspekte von Prozessen innerhalb von Organisationen umfassen. Durch die Bestimmung ihres Gesamtzustandes wird die Realität einer lebendigen Organisation genau abgebildet. Nach Durchführung der Bewertung müssen in allen verbesserungswürdig erscheinenden Bereichen Veränderungsmaßnahmen gesetzt werden. Mit der besonderen Betonung des letzten Punktes, geht diese Veröffentlichung weiter als die bisherigen Studien, die von EIPA in Vorbereitung der 2 europäischen CAF-Nutzer- Konferenzen veröffentlicht wurden. Damals wurden Praxiserfahrungen mit dem CAF dargestellt und wie sich der CAF seit seiner Geburtsstunde im Jahr 2000 weiter entwickelt hat.

Die Broschüre „CAF- wirkt“ zielt darauf ab, den Qualitätskreis zu schließen und erstmals die Art der Verbesserungs-

Einleitung

maßnahmen nach einer Selbstbewertung darzustellen und im Detail zu zeigen, wie diese Verbesserungsmaßnahmen die Leistungen der Organisation, insbesondere im Hinblick auf die Bürger/Kundenzufriedenheit, beeinflusst haben. Die meisten Anwendungen beruhten auf dem CAF 2002, wobei drei Jahre einen relativ kurzen Zeitraum für eine umfassende Evaluierung eines Prozesses darstellen, der mit einer Selbstbewertung beginnt und mit besseren Ergebnissen endet. Dennoch haben die ausgewählten Fälle in diesem Zeitraum die erste Runde kontinuierlicher Verbesserungen durchlaufen und sollten andere öffentliche Verwaltungen, die nach wie vor Zweifel an der Wirksamkeit dieses Ansatzes hegen, dazu anregen, ebenfalls eine Selbstbewertung vorzunehmen.

Diese Fälle, die als Vorbilder in der CAF-Anwendung angesehen werden können, werden in der europäischen CAF Datenbank der EIPA erfasst. Sie können in Zukunft als eine interessante Quelle für Lernprozesse durch Leistungsvergleiche dienen.

Die Philosophie

Jedes erfolgreiche Verbesserungsprogramm beginnt mit einer klaren Erhebung der bestehenden Ausgangssituation. Der CAF als ganzheitlicher Diagnoseansatz gibt Aufschluss über die Führungsqualitäten einer Organisation, indem diese anhand der Befähiger- und Ergebniskriterien beurteilt werden. Damit können nicht zuletzt auch Trends in der Entwicklung der Zielerreichung abgelesen werden. Insbesondere bei den Ergebniskriterien beruht die Beurteilung auf den Schlussfolgerungen, die sich aus konkreten Messungen ergeben. Aufgrund der Querverbindungen zwischen Befähiger- und Ergebniskriterien, zeigt die Analyse, welche Maßnahmen im Bereich der Befähiger-Kriterien (Führung, Strategie, Personal...) gesetzt werden müssen, um wenig zufrieden stellende Ergebnisse zu verbessern. Derartige Verbesserungsmaßnahmen sollten bei einer neuerlichen CAF-Bewertung zu besseren Werten führen. Ist dies nicht der Fall, so haben die Verbesserungsmaßnahmen nicht die erwünschten Wirkungen erzielt und eine entsprechende Anpassung ist erforderlich.

Diese Broschüre beinhaltet Beispiele von wirksamen Verbesserungsmaßnahmen nach einer Anwendung des CAF. Die Messung der Ergebnisse ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Mit der vorliegenden Publikation soll die Bedeutung der Messung von Ergebnissen im Management der Verwaltung ebenso wie die Messung von Ergebnissen nach Veränderungsprozessen vor Augen geführt werden.

Das Auswahlverfahren

Die CAF-Korrespondenten in den einzelnen Ländern wurden gebeten, eine nach ihrer Meinung für diese Studie geeignete Auswahl von CAF-Anwendungen zu treffen. Das EIPA-CAF Zentrum erhielt daraufhin eine Liste mit über 62 Organisationen. Davon legten 48 Organisationen 50 Fallbeispiele im vorgeschlagenen Format vor, die den Intentionen der Studie entsprachen. Eine Jury, die sich aus VertreterInnen des österreichischen Bundeskanzleramtes, des österreichischen KDZ-Zentrums für Verwaltungsforschung und der EIPA zusammensetzte, wählte 29 Fallbeispiele aus. Dabei wurden folgende Kriterien herangezogen: dem Format entsprechende Darstellung der Fallbeispiele, innere Kohärenz der Beschreibung der Fälle, klare Informationen über die Ergebnisse und Messungen, entsprechend breite Verteilung auf Länder und Sektoren.

Die Struktur der Broschüre

Die 29 Fallbeispiele bilden das Kernstück der vorliegenden Broschüre. Sie werden nach den Sektoren Zölle, Steuern und Finanzen, Wirtschaft und Landwirtschaft, Gesundheitswesen, Soziale Dienste und Sozialversicherungen, Bildung und Forschung, kommunale Verwaltung, regionale Verwaltung sowie Verkehr und Infrastruktur dargestellt.

Die Überschrift jeder Fallstudie besteht aus dem Namen der Einrichtung, dem Land, der Website-Adresse, der Anzahl der CAF-Anwendungen, den gewählten Schlüsselbegriffen sowie den Ergebniskriterien, die die Organisation ausgewählt hatte. Nach einer kurzen Darstellung der Aufgabenstellung, der Zielsetzungen und der wichtigsten Kenndaten der Verwaltungen werden die wesentlichen Ergebnisse beschrieben. Im Anschluss wird unter dem Titel „Unser Weg zur Verbesserung der Ergebnisse“ beschrieben, wie die Selbstbewertung durchgeführt wurde. Darüber hinaus wählten die Autoren dieser Broschüre eine Kernaussage für jede Organisation. Das Kapitel „CAF wirkt - ein Überblick“ gibt einen groben Einblick in die 29 ausgewählten Fälle. Im Kapitel „Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Anwendung des CAF“ haben die Autoren die Kommentare zur Anwendung des CAF zusammengefasst. Viele dieser Kommentare dienten als Anregungen für die derzeit erfolgende Überarbeitung des CAF. In den „Ergebnissen und Schlussfolgerungen“ beschreiben die Autoren Erkenntnisse, die aus diesen Fallstudien gewonnen werden konnten.

Finanzamt Plonsk



Finanzamt Plonsk

Land: Polen

Website: www.izba-skarbowa.waw.pl

CAF-Anwendungen: 2 X

Schlüsselbegriffe:

Informationen, Partnerschaft, Personaleinstellung

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Das Ziel des Amtes besteht darin, sicherzustellen, dass die BürgerInnen ihrer in der Verfassung verankerten Steuerpflicht gemäß dem Steuergesetz nachkommen.

Unsere Mission

Indem wir die Würde und Rechte jedes Einzelnen respektieren und in der Bevölkerung ein vertrauenswürdiges Image des öffentlichen Dienstes schaffen, sichern wir die Budgeteinnahmen auf effektivste, effizienteste und unvoreingenommenste Weise, wodurch wir es dem Ministerrat ermöglichen, seine wirtschaftlichen, sozialen und administrativen Ziele zu erreichen, und gleichzeitig die wirtschaftliche Entwicklung der Region fördern.

Unsere Vision

Wir wollen eine hochqualitative und vertrauenswürdige Einrichtung sein, die dank der wertvollen Erfahrungen und Qualifikationen der MitarbeiterInnen ihre administrativen Aufgaben erfüllt und die Organisation noch weiter verbessert. Das Finanzamt in Plonsk ist eines von 400 Finanzämtern in Polen und eines von 51 Finanzämtern, die der Finanzverwaltung Warschau unterstehen. Die Finanzverwaltung Warschau ist zuständig für den Bezirk Mazovia im Zentrum Polens, einschließlich Warschau - der Hauptstadt. Wir erbringen derzeit Dienstleistungen für 67.000 SteuerzahlerInnen im Bezirk Plonsk und beschäftigen 73 MitarbeiterInnen. 97 % unserer MitarbeiterInnen haben Beamtenstatus. 57% unserer MitarbeiterInnen haben einen Universitätsabschluss.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Hinsichtlich der Kundenzufriedenheit 2001 - 2003 konnten wir eine positive Entwicklung von 60,2 % auf 71,2 % und 79,5 % verzeichnen. Die Ergebnisse im Bereich „Verfügbarkeit von Informationen“ waren jedoch alarmierend. Sie lagen bei 57 %, 55 % und 59 % und damit unter dem angepeilten Ziel von 60 %. Durch die Anwendung des CAF sollte die Kundenzufriedenheit einen Wert von 90 % erreichen.

Die Ergebnisse unserer systematischen Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit für 2001 - 2004 waren 56 %, 69 %, 71 % und 64 %. Die Schwankungen dieser Ergebnisse waren der Hauptgrund für die Ausarbeitung von Maßnahmen in Bezug auf Personaleinstellungen. Bei der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems machten wir uns das Know-how von lokalen Verwaltungseinheiten sowie von ExpertInnen des PHARE-Programms zunutze, um ein Verfahren zur Bewertung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit auszuarbeiten. Die Zufriedenheit der BürgerInnen wird mindestens zweimal jährlich mithilfe eines quantitativen Verfahrens gemessen. Dabei bitten wir unsere KundInnen, einen Fragebogen mit geschlossenen Fragen auszufüllen. Der als Prozentsatz angegebene Gesamtzufriedenheitswert wird als arithmetisches Mittel der positiven Bewertungen in acht Fragen ermittelt. Alle Antworten werden einer detaillierten Vergleichsanalyse unterzogen. So erhalten wir Informationen über die Fähigkeiten und Höflichkeit unserer MitarbeiterInnen, die Verfügbarkeit von Informationen, die Organisation und Effizienz unserer Arbeit und die Präferenzen unserer KundInnen.

Zölle, Steuern und Finanzen

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird zweimal jährlich gemessen. Dazu füllen die MitarbeiterInnen in Gruppen aus drei Personen einen Fragebogen aus. Die Mitglieder der Teams müssen sich auf eine gemeinsame Bewertung einigen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird dann als arithmetisches Mittel der einzelnen Bewertungen berechnet und als Prozentsatz ausgedrückt.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die CAF-Selbstbewertung zeigte, dass wir Informationskanäle und Partnerschaften in unseren Arbeitsprozessen nicht voll nutzen, um Planung und Strategie im Bereich der KundInnen- und Mitarbeiterzufriedenheit zu unterstützen. Deshalb konzentrierten wir unsere Bemühungen auf unsere KundInnen sowie unsere MitarbeiterInnen. Wir wollten die Anzahl an Fehlern in den eingereichten Steuererklärungen verringern und die Bedarfe von weniger typischen KundInnen identifizieren und erfüllen. Eine weitere Priorität war die Erarbeitung von transparenten Regeln für das Personalmanagement.

Die Verbesserungsmaßnahmen wurden von Arbeitsgruppen umgesetzt. Für die Koordination waren Qualitätsbeauftragte zuständig, und die Überwachung unterlag dem Amtsleiter. Die Ergebnisse wurden dann in die Qualitätsziele aufgenommen. Das Sammeln von Material, die Durchführung von Analysen und die Ausarbeitung von Projekten erfolgte in Workshops. Nachdem die Lösungen mit dem Qualitätsbeauftragten diskutiert worden waren, wurden sie dem Amtsleiter vorgelegt. Die Umsetzung der Projekte wurde vom Qualitätsbeauftragten überwacht. Durch Zusammenarbeit mit lokalen Behörden, Schulen, Ausbildungs- und Kultureinrichtungen und Arbeitgeberorganisationen stellten wir mehr Informationen über Steuern bereit. Außerdem sandten wir Informationsmaterial an SteuerzahlerInnen und hielten Schulungen für UnternehmerInnen und BäuerInnen ab. Wir organisierten auch Bildungswettbewerbe für Kinder und unterstützten BürgerInnen mit geringeren finanziellen Mitteln. Unsere Qualifikationen verbesserten wir, indem wir Englisch, Russisch und Gebärdensprache lernten. Außerdem durchliefen wir Ausbildungen zu SeminarleiterInnen und verbesserten unsere sozialen Kompetenzen. Wir gestalteten alle Schreibtische für Kundenbesprechungen neu, um eine Kommunikation

von Angesicht zu Angesicht zu ermöglichen, und richteten im Kundenbereich eine spezielle Ecke für Kinder ein. Und schließlich arbeiteten wir ein Personaleinstellungsverfahren aus, das in das Qualitätsmanagementsystem integriert wurde, um eine nachhaltige Einstellung von MitarbeiterInnen sicherzustellen, die für die effektivste Umsetzung der Planung und Strategie geeignet sind.

Der CAF in der Praxis

Alle MitarbeiterInnen sind in den Selbstbewertungsprozess eingebunden. Die direkte Selbstbewertung wird durch ein permanentes Team aus 15 MitarbeiterInnen durchgeführt, wobei das Amt in 15 Organisationseinheiten unterteilt wurde. Diese Gruppe besteht aus Beschäftigten aus allen Ebenen: dem Amtsleiter, AbteilungsleiterInnen, unabhängigen Beschäftigten und MitarbeiterInnen. ProjektleiterIn ist jedoch der Qualitätsbeauftragte. Die meisten MitarbeiterInnen, auf jeden Fall aber alle Mitglieder des Teams, durchliefen ein Schulungsprogramm, das sich auf den CAF, Teamwork, Grundlagen der Punktebewertung und das RADAR-Logiksystem, die Bewertungsmatrix des EFQM-Excellence-Modells, konzentrierte. Die erste Selbstbewertung wurde unter Aufsicht von externen Beratern durchgeführt, deren Bedeutung im Prozess der Konsensfindung nicht unterschätzt werden sollte. Die Prioritäten bei der Auswahl der Verbesserungsmaßnahmen werden ausgehend von den nationalen Strategien im Steuerwesen gesetzt. Die Ergebnisse der Selbstbewertung finden sich auf unserer lokalen Website.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Obwohl es in einer größeren Bewertungsgruppe schwieriger ist, einen Konsens zu finden, garantiert dies objektivere Ergebnisse und führt zu mehr Unterstützung für die Veränderungen vonseiten der MitarbeiterInnen.

Anlaufstelle

Lukasz Gwózdź

IT-Manager/Qualitätsmanager

lukasz.gwozdz@mz.mofnet.gov.pl

Fondsmanagementinstitut (FMI)



Fondsmanagementinstitut (FMI)

Instituto de Gestão de Fundos (IGF)

Land: Portugal

Website: www.seg-social.pt

CAF-Einsatz: 2 X

Schlüsselwörter:

planen, kommunizieren, schulen, messen

Schwerpunkt:

Wichtigste Leistungsergebnisse

Das Instituto de Gestão de Fundos (Fondsmanagementinstitut - FMI) ist eine öffentliche Körperschaft unter der Aufsicht des Ministeriums für Soziale Sicherheit. Es verwaltet den Rücklagenfonds der Sozialversicherung (EUR 6 Milliarden), der in Finanzanlagen von OECD-Emittenten platziert ist. Seit 2003 ist es auch mit der Verwaltung des Kriegsveteranenfonds beauftragt.

Das FMI hat sich die Aufgabe gestellt, der Vermögensverwalter des portugiesischen Staates zu sein. Seine Aufgabe ist es, die Verwaltung der Vermögenswerte weiter zu entwickeln und integrierte Lösungen auszuarbeiten, die den Bedürfnissen, dem Risikoprofil und den Intentionen seiner KundInnen entsprechen.

Die Arbeit des FMI besteht in der Fondsverwaltung der staatseigenen Mittel, es hat ein Jahresbudget von EUR 2,7 Millionen und 26 MitarbeiterInnen in 4 Abteilungen. Die Zentrale ist in Oporto.

Um von seinen potentiellen KundInnen als qualifizierter Fondsmanager anerkannt zu werden, möchte das FMI, dass sich sein gesamtes Personal der Verwendung von Best Practices verpflichtet fühlt. So kann das FMI das operative Risiko seiner Prozesse steuern. Durch die Entscheidung, einen Leistungsvergleichs mit anderen Institutionen durchzuführen, möchte das FMI im eigenen Haus eine Kultur fördern, die der Qualität verpflichtet ist.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Das FMI verwendete den CAF erstmals im April 2004, die Ziele und Aufgaben wurden in der Folge klar festgelegt und allen MitarbeiterInnen mitgeteilt. Es wurde eine Recherche bezüglich potenzieller KundInnen (Stiftungen für staatliche Vermögenswerte) durchgeführt und das FMI anschließend als Fondsmanager vorgestellt. Für die zuständigen Leitungsgremien wurden drei offizielle Vorschläge erstellt und diesen vorgestellt. Über eine Intranet-Anwendung wurde der Zeitplan für die regelmäßigen Berichte und die operativen Aufgaben erstellt. Dies führte zu einer Verbesserung von 87 % auf 95 %. Die Effizienz der Transaktionen und ihrer Abrechnung stieg von 84 % auf 90 %, und der operative Gesamtindex stieg von 59 % auf 81 %.

Die strategischen Ziele für die Investitionen des Rücklagenfonds der Sozialversicherung wurden erreicht und seine Performance verbessert: die effektive Rendite stieg in den letzten 3 Jahren von 2,67 % auf 3,99 %, und die durchschnittliche 5-Jahresrendite (nach den Kosten für die portugiesische Staatsverschuldung) stieg von 0,35 % auf 0,45 %. Mit drei Sondermaßnahmen suchte das FMI um EFQM-Zertifizierung, Stufe C2E (committed to excellence)-Zertifizierung, an:

1. Umsetzung der Best Practices für Informationssicherheit nach ISO 17799 und ISO 27001;

Zölle, Steuern und Finanzen

2. Dokumentation und Befähigerzuerkennung für Schlüsselprozesse nach ISO 9001:2000;
3. Einführung eines strategischen Planungsprozesses.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Es wurden Maßnahmen zur Weiterentwicklung des internen Informationssystems gesetzt, die letztendlich dem Ziel „Messen um zu Managen“ dienen. Das FMI begann damit, die internen Zielsetzungen auf 3 verschiedenen Ebenen festzulegen: für die Organisation insgesamt, für die einzelnen Abteilungen und für die einzelnen MitarbeiterInnen.

Es wurden Vereinbarungen über die Dienstleistungen zwischen den einzelnen Abteilungen, sowie zwischen den Abteilungen und dem Vorstand geschlossen. Der Zeitplan für regelmäßig zu erbringende Dienstleistungen wurde in eine Intranet-Applikation eingegeben, und diese werden von internen KundInnen validiert. Es wurden Indikatoren definiert, mit jeder Abteilung vereinbart und im Intranet veröffentlicht. Zum Zwecke eines kontinuierlichen Monitoring wurden monatliche Besprechungen auf höchster Managementebene angesetzt. Seit dem Jahr 2000 betreibt das FMI ein Evaluierungssystem für die MitarbeiterInnen. Die Vermögensverwaltung wurde einem Leistungsvergleich mit einem gemischten Börsenindex (der Anleihen, Aktien und Immobilien umfasst) unterzogen, sowie mit den Kosten für das Portfolio der portugiesischen Staatsverschuldung verglichen. Für die Anerkennung als Fonds-Manager (zusätzliche KundInnen/Geldmittel) wird das FMI ein Qualitätszeichen erhalten, das auf seinen bisherigen Leistungen bezüglich, Fertigkeiten, Best Practices, operativem Risiko-Management und Verpflichtung zur ständigen Verbesserung beruht. Strategische Planung, Kommunikation, Schulung, Management der Informationssicherheit und Prozessdokumentation sind die Schlüsselerfordernisse für diese Anerkennung.

Weiters hat das FMI eine vierte Aktion zur Beurteilung der Humanressourcen durchgeführt, deren Ziel eine Anhebung der Qualifikationen, so wie ein Programm für die Schulungsveranstaltungen für die nächste Zukunft ist.

Die (interne und externe) Kommunikation stand auch

auf der Tagesordnung, und es wurden verschiedene Initiativen in Angriff genommen, z.B. wurde die Benennung eines internen Kommunikationsanbieters oder die Erarbeitung von Broschüren, in denen das FMI und seine Dienstleistungen vorgestellt.

Der CAF in der Praxis

- In den einzelnen Abteilungen wurden Material zu den nachweislichen Stärken, sowie Vorschläge zur Verbesserung zusammengetragen (unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen).
- Sechs Halbtagsitzungen fanden statt: eine Präsentation für das Senior Management, eine Diskussion und Bewertung jedes CAF-Themenfeldes auf der Grundlage des zuvor eingegangenen Materials und der Vorschläge (2 Vorstandsmitglieder, 4 AbteilungsleiterInnen und 1 Mitglied des Vorstandsekretariats).
- Beantworten des CAF-Fragebogens.
- Definition der Priorisierungskriterien.
- Priorisierung der Verbesserungsmaßnahmen gemäß strategischen Zielsetzungen.
- Planung der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.

Dieser Evaluierungsprozess wurde innerhalb von 1,5 Monaten abgeschlossen.

Die Teilnahme aller 26 MitarbeiterInnen, die Zeit für das Zusammenstellen der Materialien und der Vorschläge, sowie die Verlängerung des Zeitraumes (von 1 auf 1,5 Monate) trugen zum Erfolg dieser zweiten CAF-Anwendung bei.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Wir müssen unsere Verfahren und wichtigsten Leistungsindikatoren formalisieren, unsere Ziele definieren und kommunizieren, und ein System zur Kontrolle unserer Ziele umsetzen.

Anlaufstelle

Hr. Henrique Cruz

Vorstandsmitglied

henrique.cruz@seg-social.pt

Estnisches Nutzviehregister



Jõudluskontrolli Keskus
Estonian Animal Recording Centre

Estnisches Nutzviehregister (ARC)

Land : Estland

Website: www.jkkeskus.ee

Anzahl der CAF-Bewertungen: 1X

Schlüsselwörter:

Bürger/Kunden-Feedback, Mitarbeiter-Feedback

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Das Estnische Nutzviehregister (ARC) ist eine Regierungsstelle, die dem Landwirtschaftsministerium unterstellt ist. Ihre Hauptaufgabe ist die Steigerung der Effizienz der Nutztierhaltung durch das Führen von Aufzeichnungen über Bestand und Produktivität des Nutzviehs und die unabhängige Prüfung der Rohmilchqualität.

Das ARC führt Aufzeichnungen über die Produktionsleistung von Milchkühen, Fleischrindern, Schweinen und Ziegen, beurteilt die genetische Qualität der Tiere und testet als unabhängige Prüfstation die Qualität der Rohmilch. Letzteres erfolgt im Milchanalyselaboratorium des ARC, wo Milchproben einzelner Tiere sowie Rohmilchproben aus Molkereien untersucht werden.

Der Kundenstock des ARC umfasst etwa 2,500 Nutztierhalter sowie die estnische Milchwirtschaft insgesamt. Es ist für den Vertrieb der Ohrmarken für Rinder, Ziegen, Schweine und Schafe sowie für den Ersatz verlorener oder beschädigter Ohrmarken zuständig.

Das ARC hat sechzig Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Das Laboratorium beschäftigt 16 Personen, weitere 24 sind im Kundendienst tätig. Vier Programmierer entwickeln die von uns benötigten Anwendungen. Im Jahr 2005 betrug das Budget des ARC EUR 1,3 Millionen.

Das Estnische Akkreditierungszentrum akkreditierte das Milchanalyselaboratorium im Jahr 1999 und bestätigte damit seine Befähigung, Milchproben im Einklang mit den Bestimmungen von EVS-EN ISO/IEC 17025 zu prüfen. Seit 1998 nimmt das Laboratorium zweimal jährlich an internationalen Ringuntersuchungen zur Bestimmung von Milchinhaltsstoffen teil, in deren Rahmen mittels international anerkannter Analysemethoden Vergleichstests bezüglich aller im Laboratorium identifizierten Milchkomponenten durchgeführt werden.

Die CAF-Bewertung wurde 2003 durchgeführt. In den Jahren 2002 und 2004 nahmen wir am Estnischen Qualitätswettbewerb (nach EFQM) teil und waren 2004 die bestbewertete Organisation des öffentlichen Sektors.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Bürgerbezogene Ergebnisse

Das ARC legt seit jeher größten Wert auf die Erfüllung von Kundenwünschen, und wir waren ursprünglich der Meinung, unsere KundInnen voll zufrieden stellen zu können. Erst durch den Einsatz von Qualitätsmodellen wurde uns klar, dass wir weder quantifizierbare Ergebnisse noch klare Zielvorgaben hatten.

Vor Anwendung des CAF-Modells führten wir unter den Rinderhaltern Marktforschungsuntersuchungen

Wirtschaft und Landwirtschaft

durch, die ergaben, dass unsere KundInnen mit den Leistungen des ARC zufrieden waren. Es wurde eine 5-Punkte-Skala angewandt, wobei wir folgende Beurteilungen erzielten:

Entgegenkommen, Kooperationsbereitschaft: 4,42

Verlässlichkeit: 4,38

Zu kritisieren war, dass dabei zu wenige Leistungsindikatoren Anwendung fanden und es wünschenswert wäre, das Monitoring und die Datenerfassung nach einheitlichen Kriterien durchzuführen; außerdem wurde festgestellt, dass die gegenwärtig verwendeten Indikatoren nicht alle wichtigen Dienstleistungen erfassen.

Der Ersatz verlorener oder beschädigter Ohrmarken muss innerhalb von 20 Arbeitstagen gewährleistet sein. Dieses Ziel wurde im Jahr 2002 in 90% der Fälle erreicht, im Jahr 2004 in 94% der Fälle.

Für die Halter von Milchkühen wurde das so genannte Bossy-Programm entwickelt, das Personen mit Internetanschluss unterschiedlicher Geschwindigkeit eine Reihe von Anwendungen ermöglicht. Dabei wurden durch das ARC die Zahl der Programmnutzer sowie die Benutzungshäufigkeit registriert.

Zur Messung wurden zwei Vorgangsweisen gewählt:

1. Fragebogen. Die Umfrage bezüglich der Kundenzufriedenheit mit unseren Dienstleistungen wurde 2003 in Form einer Fragebogenaktion durchgeführt. Da der Datenaustausch mit den meisten Kunden auf schriftlichem Wege erfolgt - die Mehrheit von ihnen lebt im ländlichen Raum und hatte 2003 noch keinen Internet-Zugang - war die Verwendung eines Fragebogens die praktischste Lösung. Auch zum Abschluss von Kundeninformationstagen ausgegebene Fragebogen werden handschriftlich ausgefüllt.
2. Elektronische Erfassung und Veröffentlichung von dienstleistungsbezogenen Leistungsindikatoren. Alle Abteilungen veröffentlichen ihre Leistungsindikatoren allmonatlich im Intranet. Dies ist im Rahmen des Intranets technisch leicht durchführbar: Ein Mitarbeiter der Abteilung lädt die entsprechende

aktualisierte Excel-Datei, die sowohl numerische Daten als auch Illustrationsmaterial enthält, auf seinen Computer.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Prozess- und Verbesserungsmanagement sowie Entwicklung und Implementierung von Partnerschaften mit unseren Kunden/Bürgern

1. Die Anwendung von Qualitätsmodellen überzeugte uns bald davon, dass wir sowohl unsere KundInnen als auch die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht ausreichend in die Weiterentwicklung unserer Dienste einbezogen hatten. Die Analyse ergab, dass Verbesserungsvorschläge zumeist mündlich gemacht werden. Um zu gewährleisten, dass diese Vorschläge auch die Entscheidungsebene erreichen, wurde beschlossen, unter dem Namen IDEA eine elektronische Anwendung zu entwickeln, die es gestattet, auch mündlich eingebrachte Vorschläge festzuhalten. Damit haben alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nun die Möglichkeit, ihre eigenen Vorschläge oder auch Vorschläge oder Beschwerden ihrer Kunden zu dokumentieren. Die Vorschläge werden dann einfach durch Mausklick an den betreffenden AbteilungsleiterInnen zur Behandlung geschickt. Man kam überein, dass die Reaktion innerhalb einer Woche erfolgen und im IDEA-Programm allen Beteiligten zur Kenntnis gebracht werden sollte. Die Veröffentlichung dieser Reaktionen hat unter anderem zu einer Intensivierung der Kommunikation geführt. Es wurde auch festgelegt, wer die KundInnen vom Ergebnis der Behandlung ihrer Vorschläge zu informieren hat.

Das IDEA-Programm wurde von unseren MitarbeiterInnen gut aufgenommen und auch die Unternehmensleitung unterstützt seinen Einsatz.

2. Das ARC legt auf Kundenreaktionen größten Wert. Um dieser Wertschätzung Ausdruck zu verleihen, wurde ein eigener Preis ausgesetzt: der "ARC-Preis für den besten Kundenvorschlag" wird alljährlich an KundInnen verliehen, die aktiv zur Verbesse-

zung der Produkte und Dienstleistungen des ARC beigetragen haben.

Der CAF in der Praxis

Die gesamte Belegschaft wurde von der Durchführung der Selbstbewertung in Kenntnis gesetzt. Die Bewertungsgruppe bestand aus sechs Personen und einem Moderator (der die oberste Führungsebene repräsentierte, aber kein Stimmrecht hatte). In der Gruppe waren sämtliche Abteilungen und Führungsebenen vertreten.

Der Selbstbewertungsprozess nahm vier bis fünf Tage in Anspruch. Zwei Teammitglieder waren vorab in die Handhabung des CAF-Modells eingeführt worden und gaben ihr Wissen an die übrigen Gruppenmitglieder weiter. Eine dreistündige Schulung diente zur theoretischen und praktischen Vorbereitung. Im praktischen Teil wurde das Bewertungsverfahren für jeweils einen Befähiger und ein Ergebniskriterium vorgestellt. Nach der Schulung erhielt das Selbstbewertungsteam die entsprechenden Daten als Grundlage für die eigentliche Bewertung. Die Konsenssitzung fand vier Tage später statt.



PDCA, Plan-Do-Check-Act (Planen-Umsetzen-Überprüfen-Handeln)

Wir sind nun auch dazu übergegangen, die Richtigkeit unseres Ansatzes zu überprüfen. Das heißt, wir analysieren, ob die gewählte Vorgangsweise auch der richtige Weg ist, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Im Lauf der Verwendung des CAF-Modells über mehrere Jahre haben sich Fälle ergeben, in denen so manch guter Anfang im Ansatz stecke geblieben ist.

Anlaufstelle

Eneken Ulmas
Innenrevision
eneken.ulmas@jkkiskus.ee

Zentrum für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung in Pirkanmaa



Zentrum für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung in Pirkanmaa

Land: Finnland

Website: www.te-keskus.fi/pirkanmaa

CAF-Einsatz: 1 X

Schlüsselwörter: priorisierend, unmittelbar, partizipativ, Weiterverfolgung

Schwerpunkt:

Bürgerezogene Ergebnisse, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse
Wichtigste Leistungsergebnisse

Mission

Die Aufgabe des Zentrums für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung (TE-Zentrum) in Pirkanmaa besteht darin, in dieser Region Unternehmertum, Wettbewerb, Betriebsansiedlungen, Beschäftigung und Regionalentwicklung zu fördern.

Vision

Unser Ziel ist es, ein aktiver und effizienter Partner zu sein, der mit seinem Fachwissen unterschiedliche und wettbewerbsfähige Wirtschaftsunternehmungen und den Arbeitsmarkt fördert. Auf Grund dieser zweifachen Kompetenz ist Pirkanmaa ein attraktiver Wirtschaftsstandort für Geschäftsbetriebe, die auf Fachwissen und Spezialisierung basieren.

Wertvorstellungen

Die Wertvorstellungen, die unser Handeln bestimmen, sind Kundenorientiertheit, Effektivität, so wie gegenseitiger Respekt und Kooperation. Wir haben 143 MitarbeiterInnen und unser Budget beträgt circa EUR 5,5 Millionen pro Jahr. Die TE-Zentren wurden 1997 gegründet und waren das Ergebnis eines Angleichungsprozesses der im Ministerium für Handel und Industrie, im Ministerium für Land- und Forstwirtschaft

und im Arbeitsministerium bestehenden Vorstellungen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

BürgerInnen/KundInnen

Die Kundenbesuche nehmen zu, und die KundInnen sind zufrieden. Die Qualität der für unsere KundInnen (interne KundInnen ausgenommen) erbrachten Dienstleistungen wurde (auf einer Skala von 4 bis 10) von 8,1 im Jahr 2004 auf 8,2 im Jahr 2005 gesteigert, und für 2006 peilen wir 8,3 an. Sowohl 2004 als auch 2005 wurde die Zweckdienlichkeit der bezogenen Dienstleistungen (auf einer Skala von 1 bis 5) mit 4,4 bewertet, und für 2006 ist ein Wert von 4,5 unser Ziel. Die Zahl der Kundenbesuche ist in den letzten Jahren von 15.475 auf 21.985 angestiegen, und wir rechnen mit einem weiteren Zuwachs auf etwa 23.500.

MitarbeiterInnen

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird schon seit geraumer Zeit auf einer Skala von 1 bis 5 mit 3,3 bewertet. Bei den ständigen MitarbeiterInnen ist die Fluktuation gering, circa 1 bis 2 % pro Jahr. Für uns ist das ein deutlicher Hinweis auf ein gutes Betriebsklima. Die Krankenstände sind um 19 % gesunken, von 10,37 auf 8,4 Tage pro Person und Jahr, und die län-

Wirtschaft und Landwirtschaft

geren Perioden von Abwesenheit oder Krankenstand sind zurückgegangen. Die Teilnahme an Schulungen ist in einem Jahr um 55 % gestiegen (von 2,8 auf 4,2 Tage pro Person und Jahr).

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Kontakte mit Gemeindebeamten und Parlamentsmitgliedern nehmen zu. Im Durchschnitt ist das TE-Zentrum von Pirkanmaa besser bekannt und hat ein besseres Image als andere TE-Zentren. Im Zusammenhang mit dem Umweltschutz werden gute Ergebnisse erzielt, z. B. wird mit dem Umstieg auf elektronische Dienstleistungen Papier gespart.

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Leistungen

Die Zielvorgaben wurden eingehalten. In der Folge fielen die Kontrollberichte besser aus. Es ist uns gelungen, circa 6 % von unserem Jahresbudget einzusparen.

Die Informationen über die Bürger-/Kundenzufriedenheit werden im Rahmen einer jährlichen elektronischen Umfrage gemeinsam mit den anderen 14 TE-Zentren gesammelt. Dies ermöglicht einen ausreichenden Vergleich. Durch das Weiterverfolgen der Kundenbesuche können wir zukünftige Kundenbedürfnisse vorwegnehmen.

Eine von allen 14 TE-Zentren gemeinsam durchgeführte elektronische Umfrage unter allen MitarbeiterInnen liefert uns Informationen über die MitarbeiterInnenzufriedenheit. Weitere Informationen erhalten wir durch Beobachtung der Krankenstände, der personellen Veränderungen, der Teilnahme an Schulungen, usw.

Die gesellschaftsbezogenen Ergebnisse werden durch eine Umfrage unter den Nicht-KundInnen erhoben. Weitere Indikatoren basieren auf den bei der Weiterverfolgung erhaltenen Informationen. Die wichtigsten Ergebnisse betreffend unsere Leistung beruhen auf Informationen über unsere Produktivität, der Weiterverfolgung der jährlichen (auf der Strategie aufbauenden) Zielsetzungen der Organisation bezüglich der Umsetzung dieser Zielvorgaben, sowie der Nachkontrolle des Budgets.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Wir versuchen durch eine gute strategische Planung, sowie jährliche Planung und Vorausschau zu besseren Kundenergebnissen zu gelangen. Die Mitarbeiterergebnisse werden stark von den entwickelten und systematischen Führungsmodellen und Führungsschulungen, so wie von einem entsprechenden Personal-Management beeinflusst, wie z.B. klare Spielregeln, Freizeitaktivitäten und ein ernsthaftes Herangehen an Fragen des Arbeitsklimas, Mitsprachemöglichkeiten, Systeme für den Informationsaustausch, usw. Gut gemanagte Partnerschaften und Ressourcen schaffen gute gesellschaftsbezogene Ergebnisse. Maßnahmen hinsichtlich Führung, strategischer Planung, Partnerschaften und Ressourcen-Management, so wie der Prozesse und des Managements von Veränderungen wirken sich auf die wichtigsten Ergebnisse aus (9).

Bei unserer Selbstbewertung war eine der wichtigsten und notwendigsten Maßnahmen in Richtung Verbesserungen die Frage, wie wir unser soziales Kapital entwickeln können, also das Wissen, wie wir angesichts der enormen Veränderungen in der Struktur unserer Organisation in den kommenden Jahren den Bedürfnissen unserer Organisation in der Zukunft noch wirksamer entsprechen können. Wir verständigten uns darauf, mittels einer Definition der zukünftigen Organisation und des dafür erforderlichen Wissens, so wie einer Bestimmung unserer zukünftigen Ziele unsere Kompetenzen zu analysieren. Wir beschlossen, auf der Grundlage der Beratungen und der Analyse einen strategischen Plan auszuarbeiten, wie wir sowohl unsere Organisation als auch die Kompetenzen unserer MitarbeiterInnen weiter entwickeln können. Für das Zweijahres-Projekt haben wir die Finanzierung erhalten und werden es mit Eifer in Angriff nehmen.

Der CAF in der Praxis

Wir begannen mit einer Aktualisierung unserer CAF-Beschreibung. Unsere frühere Beschreibung war eine EFQM-Beschreibung, daher war die Neufassung auch ein sehr nützlicher Prozess. Die CAF-Beschreibung wurde allen MitarbeiterInnen übermittelt und bei der

sogenannten „Schulung beim Vormittagskaffee“ erläutert. Für die Evaluierung organisierten wir einen eintägigen Workshop. Die Gruppe bestand aus 38 Personen. Wir luden alle ein, die an dem Projekt interessiert waren. Wir bildeten auch eine Gruppe, welche die gesamte Organisation repräsentierte: den Vorstand, alle MitarbeiterInnen in höheren Positionen, sowie MitarbeiterInnen in den verschiedenen Berufsgruppen. Die Arbeitsmethode war für alle dieselbe, die jeweilige Position spielte also keine Rolle.

Wir begannen mit einer nochmaligen Vorstellung des Modells und diskutierten dann die Kriterien in mehreren Gruppen: Definition der Stärken und Schwächen und Vorschläge für Verbesserungsaktionen und Bewertungen. Nach der Gruppenarbeit erläuterte jede Gruppe ihre Meinung den anderen TeilnehmerInnen und erklärte, wie sie bei ihren Bewertungen vorgegangen waren. Nach jeder Präsentation stimmte die ganze Gruppe mittels elektronischer Stimmzählung („Global Response“) ab. Dadurch wurden die Meinungen sofort sichtbar, und wir hatten die Möglichkeit, das Endergebnis zu diskutieren und eine Einigung herbeizuführen. Nachdem alle Kriterien abgearbeitet worden waren, hatten wir eine Liste der Stärken, Schwächen und Bewertungen, sowie eine Liste mit Vorschlägen. Schließlich gingen die Qualitätsgruppe und der Vorstand die Ergebnisse und die Verbesserungsmaßnahmen noch einmal durch und einigten sich auf Verantwortlichkeiten, Zeitpläne, usw. Wir informierten auch die MitarbeiterInnen, wie die Maßnahmen umgesetzt werden.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Der Übergang von EFQM auf CAF ist angebracht, was die Mitsprache betrifft.

Anlaufstelle

Fr. Anna-Kaisa Ikonen

Organisationsentwicklerin

anna-kaisa.ikonen@te-keskus.fi

DRIRE Aquitaine



DRIRE Aquitaine

Land: Frankreich

Website: www.aquitaine.drire.gouv.fr

Anwendung des CAF: 4 X

Schlüsselwörter:

Kompetenz (der InspektorInnen), Vorbereitung (von Aktionen), Kontrolle, Evaluierung

Schwerpunkt:

Kunden-/ Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Leistungsergebnisse der Organisation

Die regionalen Direktionen der Industrie, der Forschung und der Umwelt (DRIRE) führen sowohl zahlreiche Aktivitäten im Namen der französischen Regierung (Industrieministerium) als auch Wirtschaftsförderungsmaßnahmen durch.

Die DRIRE haben sicherzustellen, dass die Bestimmungen für Umweltschutz (Abfall und Nutzung von Ressourcen), nukleare Sicherheit, Sicherheit von Industrieanlagen und Fahrzeugsicherheit von der Industrie eingehalten werden. Zu diesem Zweck werden Programme zur Inspektion aller Industrieunternehmen in der Aquitaine durchgeführt und technische bzw. aufsichtsrechtliche Spezifikationen (Betriebslizenzen) erarbeitet.

DRIRE Aquitaine hat derzeit 160 InspektorInnen, die zum überwiegenden Teil TechnikerInnen sind.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die Ergebnisse werden sowohl anhand der CAF-Selbstbewertung als auch mittels eines internen Barometers, das speziell auf DRIRE-Aquitaine zugeschnitten ist, gemessen. Dieses Barometer ist ein regelmäßiger Fragebogen, mit dem die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen aber auch ihre Auffassung von Qualitätspolitik ermittelt wird und bietet den MitarbeiterInnen auch die Möglichkeit, eigene Vorschläge zu machen.

Ein ständiger Ideenbriefkasten wurde eingeführt, der den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bietet, als treibende Kraft am Verbesserungsprozess mitzuwirken. Ein jährliches Interview, in dem die Kompetenz jedes/r InspektorIn beurteilt wird, rundet das System ab. Es basiert auf einem Leistungsvergleich, der für jede Tätigkeit erstellt wird. Aktivitäten, für die eine Qualitäts-

KRITERIUM	Punktezah 2001*	Punktezah 2002	Punktezah 2003	Punktezah 2005
1. Führungseigenschaften	2	1.9	1.7	3
2. Methode und Strategie	1.6	1.7	2	2.9
3. Personalmanagement	1.5	1.3	1.8	2.7
4. Partnerschaften und Ressourcen	2.1	1.8	2.7	3
5. Prozess- und Änderungsmanagement	1.4	1.8	2.1	3.6
6. Kunden-/ Bürgerbezogene Ergebnisse	0.4	0.8	0.9	2.5
7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	0.4	1.2	1.4	2.5
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	1.1	1.4	1.4	1.5
9. Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisationen	0.9	1.8	2.3	2.3

Wirtschaft und Landwirtschaft

sicherung erforderlich ist, werden ausschließlich von qualifizierten oder autorisierten MitarbeiterInnen durchgeführt.

Basierend auf einer internen Umfrage führt der Direktor eine Beurteilung aller ManagerInnen durch. Diese Beurteilung dient nicht nur der Bewertung der ManagerInnen, sondern auch, und das ist noch wichtiger, der Feinabstimmung des Managements von DRIRE Aquitaine. Einmal jährlich erfolgt eine Überprüfung der Entwicklungen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Wir haben versucht, unsere Organisation, unser Management und unseren Zugang zu den KundInnen (Feedback und Zufriedenheit) zu strukturieren. Verbesserungen wurden erreicht durch die Einführung eines Management-by-Quality-Systems, das auf der Einhaltung der Norm ISO 9001 basiert und durch die Erneuerung unserer ISO 9001 Zertifizierung im Jahr 2004 bestätigt wurde.

Seit der ersten Selbstbewertung hat das Management eine Reihe interner Kommunikationswerkzeuge geschaffen (interne Schreiben, Präsentationssitzung für neue Projekte, Intranet, etc.). Aktionen, mit denen Feedback vom Personal eingeholt wird, wurden reduziert. Verschiedene Tools wurden eingeführt, um Kundenfeedback zu erhalten und die Kundenzufriedenheit zu messen. Vorschläge für Verbesserungen und für das Beheben der aufgezeigten Schwachstellen wurden systematisch umgesetzt.

Basierend auf den wesentlichen Anforderungen der Norm ISO 9001 und der CAF-Kriterien wurde ein Werkzeug für die Bewertung von ManagerInnen eingeführt.

Jede Aktivität wird mit Qualitätskriterien, Kontrollpunkten und Aktionen zur Erzielung von Kundenfeedback abgestimmt. Zur Erfassung der auf allen Ebenen erzielten Ergebnisse werden mehrere von den Frontline-ManagerInnen oder der Betriebsleitung beobachtete Indikatoren verwendet.

Ein anderer Weg zur Erarbeitung von Verbesserungen war die Einführung eines Prozess-Systems. Durch den CAF haben wir erkannt, dass die operative Kommuni-

kation verbessert werden muss und dass alle Beteiligten gemeinsame Verantwortung für die Ausarbeitung der Produkte tragen müssen.

- Gemeinsame Vorbereitung aller Aktivitäten
- Überprüfung des Gleichgewichts zwischen den Anforderungen und den getroffenen Maßnahmen
- Vereinfachung der Verfahren durch Verbesserung der Kompetenzen der PrüferInnen
- Standardisierung der Produkte durch Konsolidierung der in den Prüfungen gewonnenen Feedbacks
- Eine einzige Endprüfung der Produkte, da die Qualitätskontrollen während der Vorbereitungs- und Ausarbeitungsphase durchgeführt wurden.

Da der CAF auf internen Überlegungen beruht, war es so möglich, Fehler in der Produktausarbeitungsphase oder im Design, Schwierigkeiten bei der Organisation oder mangelnde Schulung zu erkennen und diese Mängel wirksamer zu beheben. Dabei wurde der Schwerpunkt auf Schulungen und nicht auf die Änderung von Verfahren und Kontrollen gelegt, um einen zufriedenstellenden Qualitätsstandard zu erreichen, ohne die Verfahren schwerfällig zu machen. Die umgesetzten Lösungen wurden direkt aus der Analyse der InspektorInnen abgeleitet und helfen bei der Lösung der Schwierigkeiten, mit denen diese konfrontiert wurden.

Der CAF in der Praxis

Die Leitung des Selbstbewertungssystems

Die jährliche Selbstbewertung wird von einer BewerterIn geleitet, die/der von der Betriebsleitung aus den KandidatInnenen für diese Tätigkeit ausgewählt wird. Hierbei ist wichtig, dass eine Person ausgewählt wird, die für die Fähigkeit zur gesamtheitlichen Betrachtung und für Neutralität bekannt ist. Die BewerterIn sollte nicht der Betriebsleitung angehören.

Die BewerterInnen

Die Selbstbewertung wird von einem Bewerter-Team durchgeführt, das die LeiterIn aus freiwilligen MitarbeiterInnen auswählt. Idealerweise sollte das Team aus 3 bis 9 Personen bestehen.

Die Vorbereitung

Die Vorbereitung dauert einen halben Tag und wird

von der CAF-BeraterIn geleitet. Den BewerberInnen wird jedes Kriterium erklärt, bis ein gutes allgemeines Verständnis und Kohärenz erreicht sind.

Die Selbstbewertung

Jede BewerberIn hat ca. zwei Wochen Zeit, das Formular auszufüllen. Die BewerberInnen sollen "DRIRE" nach ihrem Wissen bewerten und sich nicht auf ihre eigene Verwaltungseinheit beschränken. Die BewerberInnen arbeiten alleine und führen keine Befragungen der InspektorInnen durch. Die Selbstbewertung nimmt etwa 8 bis 10 Stunden in Anspruch.

Die Berichts- und Feedbacksitzung

Der Selbstbewertungsbericht wird von der LeiterIn erstellt und an die BeraterIn mindestens 48 Stunden vor der eintägigen Feedback-Sitzung ausgehändigt. Während dieser Sitzung prüft die BeraterIn, ob Anzeichen für einen Fortschritt festgestellt wurden, wobei ein Konsens über die einzelnen Bewertungen angestrebt wird.

Das Follow-up

Innerhalb von etwa zwei Wochen fordert die LeiterIn die BewerberInnen auf, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Fortschritte erzielt werden können, Aktionen vorzuschlagen und die Möglichkeiten nach den folgenden Prioritätskriterien zu klassifizieren: Wirkung nach außen / Wirkung nach innen / Arbeitseinheit / Kosten. Basierend auf diesen Elementen erstellt die LeiterIn den abschließenden Selbstbewertungsbericht. Der Bericht wird der Betriebsleitung vorgelegt.

Anlaufstelle

Laurent BALAHY

Qualitätsmanager

Laurent.balahy@industrie.gouv.fr



Erfahrungen und Erkenntnisse

LeserInnen dieser Publikation, die an einem ISO 9001 Qualitätszertifizierungsprozess mitarbeiten, sollten sich bewusst sein, dass der CAF ein effektives Werkzeug für das Erkennen von Verbesserungspotentialen ist, die ohne den CAF nicht so schnell ans Licht kommen würden. Er ist eine notwendige Ergänzung zu standardisierten Qualitätsprozessen.

Studienbeihilfenbehörde



Das Siegerteam der jährlichen Kundenbefragung

Die Österreichische Studienbeihilfenbehörde

Land: Österreich

Website: www.stipendium.at/stbh/behoerde.html

Anzahl der CAF-Bewertungen: 3 X

Schlüsselwörter:

Kundenorientierung, E-Government,

Prozessoptimierung, Beratung

Schwerpunkte:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Wichtigste Leistungsergebnisse

Mission

Hauptaufgaben der Österreichischen Studienbeihilfenbehörde sind die Behandlung von Anträgen auf Studienbeihilfen, Auslandsstipendien und Studienabschlussstipendien sowie Information und Beratung.

Vision

In den letzten Jahren entwickelte sich die Österreichische Studienbeihilfenbehörde zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen. Bei der Umgestaltung wurde das Hauptaugenmerk auf die Kunden, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Qualitätsmanagement, die Zertifizierung nach der internationalen Norm ISO 9001, Personal- und Organisationsentwicklung, Kosten- und Leistungsverrechnung, Controlling, die Unterstützung von 135 junior executives, Projekte zur Verbesserung der Kernprozesse und Selbstbewertungen gelegt. All diese Umgestaltungprozesse wurden vom Engagement und der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen getragen. Ziel war die Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und der effiziente Einsatz der beträchtlichen öffentlichen Mittel.

Die Österreichische Studienbeihilfenbehörde beschäftigt 132 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an insgesamt sechs Standorten. Das Gesamt-

volumen der im Jahr 2004/05 gewährten Direktbeihilfen betrug etwa 187 Millionen EUR. Die Verwaltungskosten beliefen sich auf etwa 6,5 Millionen EUR.

Unsere wichtigsten Ergebnisse:

Bei der Studienbeihilfenbehörde ist es seit jeher üblich, die Studierenden um ihre Meinung zu befragen. Die erste derartige Befragung wurde Anfang der neunziger Jahre durchgeführt. Seit der Einführung des Qualitätsmanagementsystems werden diese Umfragen regelmäßig und systematischer durchgeführt. Der ursprüngliche vierseitige Fragebogen wurde durch einen von unserer Website abrufbaren elektronischen Fragebogen ersetzt. Darüber hinaus wurde auch eine telefonische Befragung mit standardisierten Fragen durchgeführt. Die Kundenzufriedenheit hat sich vor allem in Bezug auf die Verkürzung der Bearbeitungszeit, die Vereinfachung des Ablaufs und die bessere Beratung erhöht.

	18.11.2004	18.11.2005
Anträge auf Studienbeihilfe	36,440	44,898
Bearbeitete Anträge	23,631	32,259
Prozentsatz der bearbeiteten Anträge	65%	72%
Prozentsatz der innerhalb von 3 Wochen nach Antragstellung bearbeiteten Anträge	42 %	69%
	2001/02	2004/05
Bearbeitungszeit		
Bearbeitungszeit in Tagen	38	30
Bearbeitung innerhalb von 3 Wochen nach Antragstellung	32%	42%

Bildung und Forschung

Der Kernprozess der Studienbeihilfenbehörde ist die Bearbeitung von Stipendienanträgen, auf die etwa 50% der gesamten Arbeitszeit entfällt. Im vergangenen Studienjahr wurden mehr als 63 500 Anträge bearbeitet. Zur Messung werden folgende Kriterien herangezogen: Einreichungsdatum, Datum der Vollständigkeit der Unterlagen, Bearbeitungsdatum, Datum der Genehmigung und Datum der Verständigung. Die Dauer der Bearbeitung wird durch folgende Faktoren beeinflusst: die Komplexität des Österreichischen Studienförderungsgesetzes 1992, die Verständlichkeit der Antragsformulare, das Erfordernis, unterschiedliche Unterlagen und Bestätigungen vorzulegen, sowie durch den internen Arbeitsablauf, EDV-Unterstützung und durch die AntragstellerInnen und BearbeiterInnen selbst. Zur Optimierung des Kernprozesses, d.h. der Bearbeitung der Anträge, wurden langfristige Maßnahmen gesetzt. Die erstmals im Wintersemester 2005/06 erhobenen Daten zeigen den Erfolg dieser Maßnahmen. Trotz der steigenden Zahl von Anträgen hat sich der Prozentsatz der bearbeiteten Anträge beträchtlich erhöht.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Das „e-Stipendium-Projekt“

Das „e-Stipendium-Projekt“ wurde auf Basis der Ergebnisse von Kundenbefragungen entwickelt. Ziel des Projekts ist es, das Studienbeihilfeverfahren als voll-elektronischen Prozess im Sinne des e-Government zu durchzuführen.

1. Ausbau des Datenaustausches mit Bildungseinrichtungen wie Universitäten oder Lehrerbildungsanstalten (Studienerfolg) sowie hinsichtlich Familienstand (Sozialversicherung, Familienbeihilfe und Angaben über weitere Einkünfte).
2. Möglichkeit, den Antrag auf elektronischem Weg über das Internet einzureichen.
3. Wegfall der Antragswiederholung: Der Antrag wird bei Studienbeginn eingebracht und nach Überprüfung der auf elektronischem Weg vorgelegten Informationen bezüglich der für die Gewährung eines Stipendiums zu erfüllenden Voraussetzungen (Ein-

künfte, Studienerfolg, Familienstand) automatisch verlängert.

Erstanträge auf Studienbeihilfe können nun elektronisch unter www.help.gv.at gestellt werden. Die Bürgerkarte und die A1-Signatur können nun als elektronische Unterschrift verwendet werden. Der Datenaustausch mit anderen Institutionen - abgesehen von den Angaben über den Studienerfolg - wurde bereits implementiert, so dass keine weiteren Dokumente beizubringen sind. Die dritte Phase wurde bereits Ende 2005 abgeschlossen.

„Beratungsprojekt“

Auf Grund der in den Umfragen geäußerten Kundenwünsche wird nun besonderes Gewicht auf Beratung gelegt, die durch den Einsatz von e-Government wesentlich verbessert werden kann. Ziel des Projekts ist die weitere Intensivierung der Beratungstätigkeit, die Entwicklung von Qualitätskriterien und die Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In einem ersten Schritt wurden 16 Beschäftigte zu „SpezialberaterInnen“ ausgebildet, so dass mit Beginn des Sommersemesters 2006 eine bessere Beratung der Studierenden angeboten werden kann.

Der CAF in der Praxis

Die Erarbeitung eines Qualitätsmanagementsystems durch die Österreichische Studienbeihilfenbehörde begann im Jahr 1995. Das System hat mittlerweile die Zertifizierung gemäß ISO 9001 erhalten. Die für die Durchführung einer Selbstbewertung erforderlichen Kenntnisse sind seit 2002 vorhanden, so dass bereits eine erste Selbstbewertung mittels CAF durchgeführt werden konnte.

Die Selbstbewertung wurde von einem erweiterten Qualitätsteam vorgenommen. Die Österreichische Studienbeihilfenbehörde befasst sich seit vielen Jahren mit Qualitätsfragen. Seit mehr als zehn Jahren wird der Qualität besondere Aufmerksamkeit geschenkt, was in der Zertifizierung gemäß ISO 9001,

dem Speyerer Qualitätspreis und (seit 2002) in der CAF-Bewertung seinen Niederschlag gefunden hat. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Forderung nach Qualität stetig zunimmt. In unserem Fall bedeutet dies, dass die Mitglieder des Qualitätsteam immer höhere Ansprüche stellen. Sie stehen den erbrachten Leistungen kritisch gegenüber, was auch aus der Bewertung und den entsprechenden Scores hervorgeht.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Das größte Problem des Bewertungsverfahrens war der Zeitmangel. Der steigende Arbeitsanfall und die vielen Routinetätigkeiten machen es schwierig, Zeit für scheinbar weniger wichtige Aufgaben zu finden. Der Bewertungsprozess bietet jedoch gleichzeitig auch die Möglichkeit, die Organisation quasi von außen zu sehen. Die Anwendung des CAF bringt neue Anreize in Bezug auf Qualitätsfragen, erhöht das Qualitätsbewusstsein und trägt dazu bei, dass die Qualität in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten gestellt wird.

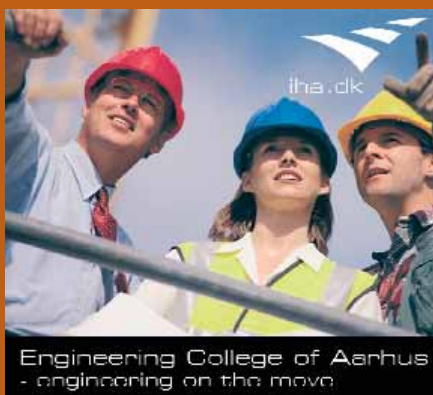
Anlaufstelle:

Frau Ursula Fehlinger

Leiterin der Abteilung Controlling und Budget

ursula.fehlinger@stbh.gv.at

Die Ingenieurschule in Aarhus



Ingenieurschule Aarhus

Land: Dänemark

Website: www.iha.dk

Verwendung des CAF: 1 X

Schlüsselbegriffe: Mitarbeiterzufriedenheit, Qualitätsbewertung, Effizienz, Professionalität

Schwerpunkt:

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Wichtigste Leistungsergebnisse

Die Ingenieurschule in Aarhus bildet Bachelors in Ingenieurwesen aus; ihr Ansatz ist speziell auf diesen Beruf abgestimmt. Die Schule hat enge Verbindungen zu der regionalen Industrie und legt großen Wert auf Zusammenarbeit im Hinblick auf Entwicklung, Ausbildung von Ingenieuren und Projektarbeiten von Studenten. Sie hat 1.500 Studenten, 150 MitarbeiterInnen und erzielte im Jahr 2005 einen Umsatz von DKK 100 Millionen (€ 22,5 Millionen). Die Schule arbeitet eng mit der Universität von Aarhus zusammen, die verschiedene Mastergrade im Ingenieurwesen anbietet.

Die Ingenieurschule in Aarhus hat einen Vorvertrag mit vier anderen Ausbildungsschulen abgeschlossen, der den Zweck hat, ein neues Ausbildungszentrum (10.000 Studenten) auf Mittelschulebene zu schaffen. Die Ingenieurschule hat eine Rahmenorganisation ins Leben gerufen, um die berufliche Entwicklung zu fördern, die Kooperation mit externen Industriepartnern effizienter zu gestalten und mehr Flexibilität in der schulischen Entwicklung zu ermöglichen.

Mission: Die Ingenieurschule in Aarhus bildet professionelle Ingenieure aus, die in der Industrie arbeiten wollen und entwickelt neue fortschrittliche Technologien im Rahmen von Forschungseinrichtungen der Industrie, um die Ausbildung zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Industrie zu fördern.

Vision: Im Jahr 2010 soll die Ingenieurschule von Aarhus zu den fünf führenden Institutionen der mittelschulischen Ausbildung in Europa gehören und bevorzugter Partner der dänischen Industrie im Hinblick auf industrielle Entwicklung und die damit einhergehende Gestaltung der Ausbildung von Ingenieuren sein. Die Qualitätsentwicklung wird von einer Koordinationsgruppe (in der Folge Task Force genannt) gemagt, die aus acht Vertretern des Managements, Vortragenden, VerwaltungsmitarbeiterInnen und zwei Studenten besteht.

KVIK

KVIK (Qualitäts-Tool für die Entwicklung von Innovationen und Kompetenzen) ist die dänische Version von CAF. Sie wird unterstützt durch ein elektronisches Tool, das von SKK, dem Zentrum für Entwicklung von Humanressourcen und Qualitätsmanagement entwickelt wurde.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Im Frühjahr 2004 hatte die Ingenieurschule in Aarhus keine formalen Verfahren, um neue MitarbeiterInnen in die Aufgabe des professionellen Unterrichtens einzuführen. Im Herbst 2004 wurden ein Leitfaden und ein Verfahren dafür ausgearbeitet. Die Auswirkungen des neuen Verfahrens wurden im Herbst 2005 gemessen. Alle neu aufgenommenen Lehrkräfte trafen

Bildung und Forschung

sich bei einem Evaluierungsmeeting und diskutierten die Verfahren zur Umsetzung des bei diesem Meeting besprochenen Leitfadens. Man war mit den in Angriff genommenen Initiativen zufrieden und es gab Verbesserungsvorschläge, die in einen überarbeiteten Leitfaden einfließen.

Im Herbst 2004 hatten erst 30% der MitarbeiterInnen ihren persönlichen Entwicklungsdialog der letzten zwei Jahre erhalten. Weitere 30% hatten ihn überhaupt nicht erhalten. Im Frühjahr 2005 hatten dann alle MitarbeiterInnen ihren persönlichen Entwicklungsdialog erhalten. In der Folge waren alle mit dem Formular und den Ergebnissen zufrieden. Zur Messung der Qualität des Follow-up der Schlussfolgerungen soll im Februar 2006 ein Fragebogen erstellt werden, der auch Fragen über die Zufriedenheit mit den fertiggestellten persönlichen Entwicklungsdialogen enthalten sollen.

Im Frühjahr 2004 verwendete die Schule noch keine Informationstechnologie für ihre internen Meetings. Im November 2004 verwendeten ungefähr 60% der MitarbeiterInnen das gemeinsame Kalendersystem. Im Herbst 2005 wurde das Meetingplanersystem von allen Sekretariaten und Vortragenden verwendet (bis jetzt wurde aber keine Dokumentation erstellt).

Im Frühjahr 2005 führten externe Konsulenten (professionelle Business-Psychologen) eine Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit auf Ebene des Personals und der professionellen Ressourcen durch. Nach dieser Evaluierung wurden Messungen und Verbesserungen umgesetzt. Im Jahr 2006 sollen diese Verbesserungen durch eine neuerliche externe Evaluierung der Mitarbeiterzufriedenheit bewertet werden.

Messungen werden allgemein an ziemlich großen Gruppen von MitarbeiterInnen und Studenten mittels elektronischer Fragebögen durchgeführt, wobei die Antworten aus einer Anzahl von Angaben ausgewählt werden können. Wir achten sehr darauf, mit diesen Umfragen nicht zu übertreiben, damit die MitarbeiterInnen ihrer normalen Arbeit nachgehen können. Es ist uns auch bewusst, dass nach solchen Befragungen und Messungen ein Follow-up und eine Visualisierung erforderlich sind.

Außerdem werden persönliche Abschlussinterviews geführt, entweder direkt mit den Betroffenen oder per

Telefon. Schließlich werden Abschlussmeetings in ziemlich kleinen Gruppen gehalten, in denen eine ausführliche abschließende Diskussion geführt wird, wodurch die Ergebnisse effizient weitergegeben werden. Alle Maßnahmen sind darauf ausgelegt, Schlüsselergebnisse zu messen und herauszufiltern. Bei speziellen Verbesserungen der Arbeitsumstände, die nicht direkt messbar sind, werden ergänzende Fragebögen und Interviews durchgeführt, je nach Verbesserungsfeld. Bis jetzt war es bei verschiedenen Messungen nicht immer klar, ob Schlüsselergebnisse erzielt wurden. Wenn das der Fall ist, müssen wir noch daran arbeiten, bis wir in der Lage sind, korrekte Indikatoren anzugeben und so konsequent Ziele anzusteuern.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Mit der Verwendung der KVIK(CAF)-Selbstbewertung haben wir circa 80 Aufgaben erhoben, bei welchen es notwendig ist, Aktionen zu setzen. Eine Neuorganisation mit neuen Führungskräften und Managern wurde 2004/2005 umgesetzt. Aus verschiedenen Gründen mußten wir uns hauptsächlich auf das Problem mit MitarbeiterInnen konzentrieren. Die Mehrzahl der Verbesserungen wird höchstwahrscheinlich zu einem positiven Nebeneffekt im Hinblick auf die Stärkung des studentischen Potentials führen und somit auch für andere Kriterien relevant sein.

Folgende Themen wurden 2004 und 2005 in Arbeitsgruppen, die aus MitarbeiterInnen (und Studenten bei einigen Gruppen) bestanden, analysiert. Die Arbeitsgruppen unterstehen der Task Force.

Personalmanagement

Mitarbeiterpolitik

Eine speziell auf über 58 Jahre alte MitarbeiterInnen zugeschnittene Politik wurde entwickelt und umgesetzt. Die Arbeitsgruppe konzentriert sich jetzt auf das Thema „Heimarbeitsplatz“.

Leitfaden für die Aufnahme neuer Vortragender (assoziierte Professoren)

Die Schule bemüht sich um eine größere Erneuerung ihrer MitarbeiterInnen. Neue Vortragende müssen in den nächsten Jahren aufgenommen werden und dies erfordert ein solides Verfahren zur Sicherung der Ein-

führung der neuen MitarbeiterInnen in ihre Aufgaben. Es wurden Leitfäden erarbeitet und an kürzlich aufgenommenen Vortragenden getestet, sowie Interviews mit ihnen geführt.

Dialog mit MitarbeiterInnen über ihre persönliche Entwicklung (MUS)

Das jährliche MUS ist ein Verfahren, das von der dänischen Gesetzgebung vorgesehen ist. Es wurde ein Verfahren für die Ingenieurschule in Aarhus entwickelt und im Frühjahr 2005 wurden die ersten Dialoge mit allen MitarbeiterInnen geführt. Die Auswirkungen werden im Februar 2006 gemessen.

Prozesse

IT

Eine sehr sorgfältige Studie maß die Wahrnehmung der Art und der Tragweite des Einsatzes von IT durch die MitarbeiterInnen und zeigte auch eine Reihe von Verbesserungsvorschlägen auf. Die Einführung und Verwendung von gemeinsamen Kalendern für alle 150 MitarbeiterInnen wurde von einer Arbeitsgruppe organisiert. Themen wurden nach Prioritäten gereiht und die Gruppe wird ihre Arbeit in Schlüssel-Unterrichtsfeldern im Frühjahr 2006 weiterführen.

Neuorganisation

In weniger als drei Monaten hat eine Arbeitsgruppe im Jahr 2005 einen Vorschlag zur Neuorganisation entwickelt, um die professionellen Ingenieurqualitäten der MitarbeiterInnen, ebenso wie ihre Fähigkeit, mit externen IndustriepartnerInnen zu kooperieren und ihre Dynamik bei der Entwicklung neuer Studien und/oder Spezialisierungen existierender Studienfelder zu verstärken. Die Auswirkungen dieser Neuorganisation werden im kommenden Jahr gemessen.

Evaluierung der Ausbildungsverfahren

Eine Arbeitsgruppe von Vortragenden und Studierenden erarbeitet derzeit neue Leitfäden für die laufende Evaluierung aller schulischen Tätigkeiten. Sobald diese Leitfäden fertiggestellt sind, werden sie implementiert und nach einiger Zeit werden die Auswirkungen gemessen und evaluiert.

Schuleinrichtungen

Die Arbeitsgruppe wird sich auf Einrichtung und Ausstattung der Klassenzimmer u.ä. konzentrieren und Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen.

Der CAF in der Praxis

KVIK wurde während unseres ersten Selbstbewertungsprozesses im Jahr 2004 verwendet. Es wurde entwickelt, um es Managern und MitarbeiterInnen zu ermöglichen, die Organisation gemeinsam zu evaluieren. Wir benutzten dies als ersten Schritt, um festzustellen, welche Aktionen notwendig waren. Die Task Force wählte KVIK zum Teil deshalb, weil es benutzerfreundlich ist und zum Teil, weil es ein geeignetes elektronisches Tool ist. Die Selbstbewertung wurde von den 10 Mitgliedern der Task Force durchgeführt, welche repräsentativ für die Zusammensetzung der MitarbeiterInnen waren. Die Selbstbewertung bestand aus einer individuellen Vorbereitung und einem konsensorientierten Treffen, in dem Stärken und Schwächen in zwei Gruppen diskutiert wurden. In diesem Meeting wurden vier Themen als prioritär eingestuft und ein Aktionsplan mit klaren Verantwortlichkeiten in der zukünftigen Arbeit erstellt. Aufgabe, Ziel und Strategien wurden ebenfalls ausführlich besprochen, um eine Grundlage für die Arbeitsgruppen festzulegen. Die Ergebnisse wurden der Organisation bei einem Informationsmeeting mitgeteilt und alle MitarbeiterInnen wurden gebeten, an den Gruppen teilzunehmen.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Rückblickend betrachtet, war es richtig, unsere Selbstbewertung durch die zehn Mitglieder der Task Force durchführen zu lassen. Eine Selbstbewertung, an der alle MitarbeiterInnen teilgenommen hätten, wäre im Hinblick auf die Auswertung der Antworten und der Prioritätensetzung von Schlüsselfeldern eine enorme Aufgabe gewesen.

Anlaufstelle

Ove Poulsen, Rektor
opo@iha.dk

Die Bygholm Landwirtschafts-Schule



Bygholm Landwirtschafts-Schule Bygholm Landbrugsskole

Land: Dänemark

Website: www.bygholm.dk

Verwendung des CAF: 1 X

Schlüsselbegriffe: Formulierung von Strategien,
Implementierung einer BSC

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Haupztzweck der Bygholm Landwirtschafts-Schule ist es, Ausbildung, Zusatzschulungen und Beratungen für den landwirtschaftlichen Sektor anzubieten. Unsere Aufgabe ist es, zukünftige Landwirte so auszubilden, dass sie unabhängig sind und hohe Berufsstandards und Verantwortung in Sachen Herstellung von Qualitätsnahrungsmitteln, Wohlbefinden der Tiere und Umweltmanagement haben. Unsere Zielsetzung ist es, die beste Landwirtschafts-Schule in Dänemark zu werden, mit einem hohen Arbeitsniveau und hohen Standards für die Landwirtschaft und deren Management.

Die Bygholm Landwirtschafts-Schule beschäftigt 40 Personen (LehrerInnen, Verwaltungspersonal, Internatpersonal und Personal für den Schulbauernhof). 150 VollzeitSchülerInnen besuchen jedes Jahr die Bygholm Landwirtschafts-Schule.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Bürgerbezogene Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse betreffen die Messungen und Prozentsätze der Schülerzufriedenheit.

Vor der CAF-Selbstbewertung wurden die Messungen der Schülerzufriedenheit nicht systematisch mit den strategischen Zielen der Organisation verknüpft und die Ergebnisse der Zufriedenheitsmessungen wurden nicht systematisch aufgezeichnet oder veröffentlicht.

Eine Auswahl an Ergebnissen:

Ein strategisches Ziel ist es, zu erreichen, dass 80% der SchülerInnen die Schule aufgrund ihres guten Rufes wählen oder weil sie ihnen von ehemaligen SchülerInnen empfohlen wurde. Das Ergebnis der ersten Messung der Schülerzufriedenheit betrug 90% und das der zweiten Messung 98,5%.

Ein weiteres strategisches Ziel ist es, dass alle SchülerInnen der Ansicht sind, dass der Unterricht auf hohem professionellen Standard erfolgt. Auf einer Skala von 1 bis 5 ist das Ziel der Schülerzufriedenheit ein Wert von 4. Die Ergebnisse der Messungen während der CAF-Phase betrugen 4,1, 4,3, 4,0 und 4,0 in vier verschiedenen Klassen.

Der Grad an Schülerzufriedenheit wurde mittels eines Fragebogens gemessen. Drei Personen aus der Selbstbewertungsgruppe nahmen an einem Schulungsseminar in SCKK teil. In diesem Seminar erhielten die TeilnehmerInnen Informationen zu den Messungen: was kann gemessen werden, was sind die Gefahren bei einer Messung mittels Fragebogen und was kann nicht gemessen werden?

Als Folge dieses Seminars haben wir neue Fragebögen erarbeitet, in denen die Studenten ihre Meinung auf einer Skala von 1 bis 5 abgaben. Die Fragen sind unter Berücksichtigung der Strategie und des auf dieser Strategie beruhenden BSC entworfen. Der Grad

Bildung und Forschung

der Schülerzufriedenheit wurde berechnet und mit früheren Zufriedenheitsgraden verglichen. Die Antwortrate der Studierenden lag bei 95-100%. Das Ergebnis wird auf der Schul-Website präsentiert. Unserer Meinung nach sind die Messungen der Schülerzufriedenheit zweckdienlich und wurden zu einem noch erfolgreicherem Instrument für die Verbesserungsarbeit, als wir die Fragen in Verbindung mit unserer Strategie und unserem BSC entwarfen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Strategie und Planung

Die unter Kriterium 6 ausgewählten Ergebnisse wurden mit Kriterium 2 verknüpft. Im Hinblick auf unsere Organisation haben wir mit Entwicklungs-Tools gearbeitet, um die Strategie zu implementieren (Kriterium 2) und neue Messmethoden zu entwickeln, um festzustellen, ob diese Implementierung Verbesserungen bei kritischen Punkten mit sich bringt (Kriterium 6).

Nach Fertigstellung der Selbstbewertung und Abfassen des Konsensus-Dokuments formulierte die Selbstbewertungsgruppe eine Strategie für die gesamte Organisation. Die Gruppe hielt einen eintägigen Workshop mit allen MitarbeiterInnen der Schule ab. Die Gesamtstrategie wurde präsentiert und die Workshop-TeilnehmerInnen formulierten Vorschläge für Ziele und konkrete Aktionen, mit denen die Strategie implementiert werden sollte. Die Selbstbewertungsgruppe sammelte dann die Vorschläge ein, reihte sie nach Priorität und entwarf eine ausgewogene Bewertungstabelle mit Maßnahmen und Zielen.

Das BSC ist jetzt eines der Haupt-Tools für Verbesserungsaktionen innerhalb der Organisation. Einmal pro Jahr entwerfen die MitarbeiterInnen neue Ziele, definieren neue Initiativen und entscheiden, wie gemessen werden soll und ob die Aktionen zu Zielen führen. Wir haben Erfolg mit der Implementierung von BSC gehabt. Das School-Management verwendet BSC, wenn es die Priorität der Ressourcen für die Initiativen festsetzt und professionelle Teams benutzen BSC, um zu definieren, welche Aktionen unternommen werden, z.B. Verbesserungen von Schulungsprogrammen, Unterricht oder Fragebögen.

Der CAF in der Praxis

Eine Gruppe von sechs Personen wurde vom Schulleiter ausgewählt. Der Direktor stellte es den LehrerInnen frei, ob sie freiwillig für die Gruppe arbeiten wollten, einer der Lehrer tat dies. Die Gruppe bestand aus dem Schulleiter, dem Ausbildungsleiter, zwei LehrerInnen, die als Repräsentanten der LehrerInnen-schaft ausgewählt wurden (ein erfahrener Lehrer und ein neuer Lehrer), dem Professor, der freiwillig mitmachte und einer Person aus dem Nicht-Lehrkörper (Leiter des Internats). Die Gruppenmitglieder beantworteten den Selbstbewertungs-Fragebogen individuell und nahmen dann an einem zweitägigen Workshop teil. In diesem Workshop unterstützten die Berater die Gruppe beim Konsensus-Prozess über die Stärken der Organisation und die Verbesserungsfelder. Die Gruppe legte die Reihenfolge der Prioritäten fest und beschloss, sich auf die Verbesserungsaktionen laut Kriterium 2 und 6 zu konzentrieren. Die Gruppenmitglieder nahmen dann an einem dreitägigen Seminar über das Erlernen von Strategien teil und an einem dreitägigen Seminar über das Erlernen von Evaluierung und Messmethoden.



Erfahrungen und Erkenntnisse

CAF kann einer Organisation helfen, systematisch zu arbeiten.

Anlaufstelle

Lotte Ipsen
Head of education
li@bygholm.dk

Istituto Tecnico Commerciale „Domenico Romanazzi“ - Bari



Istituto Tecnico Commerciale “Domenico Romanazzi” - Bari

Land: Italien

Website: www.itcromanazzi.it

Anwendung des CAF: 1 X

Schlüsselwörter: Innovation, Kommunikation, Integration, neue Technologien

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Das ITC Romanazzi ist eine Fachschule mit Schwerpunkt auf Sprach-, Buchhaltungs- und Computerausbildung für die auf Wirtschaft und Tourismus. Darüber hinaus gibt es auch einen speziellen kaufmännisch orientierten Computerkurs für Erwachsene. Moderne Technologien kommen auch im Unterricht zur Anwendung, wobei das von einigen LehrerInnen der Schule geleitete Multimedia-Service-Zentrum, das “Dilos Center”, Unterstützung bietet. Das Angebot des Dilos-Center-Teams (DCT) umfasst Projektmanagement, Partnerschaften und Zusammenarbeit mit lokalen und europäischen Schulen, Agenturen und Unternehmen, sowie die Verbreitung von IKT. Das Ziel der Schule ist, durch integrierte Schulungsaktivitäten die kulturellen Grundlagen und die praktische Erfahrung der SchülerInnen zu fördern, und, vor allem im Bereich IKT und Fremdsprachen, ihr Können und Wissen zu verbessern. Dank innovativer Didaktik-Methoden und auf der Verwendung von IKT basierenden berufsvorbereitenden Kursen, ist die Anzahl der teilnehmenden SchülerInnen (840 im Jahr 2003, 920 im Jahr 2004 und 940 im Jahr 2005) im Steigen begriffen.

Die Schule hat etwa 120 Lehrkräfte und 25 MitarbeiterInnen (im administrativen und technischen Bereich.) Das vom italienischen Ministerium für Bildung,

Universitäten und Forschung (M.I.U.R.) zur Verfügung gestellte Budget wird durch die finanzielle Unterstützung spezifischer Projekte durch lokale und nationale Agenturen, die Europäische Kommission (Leonardo-Programm, Sokrates, etc.) und andere ergänzt. Das DCT plant und leitet diese Projekte, wobei besonderer Wert auf Innovation und bewährte Praktiken gelegt wird. Das DCT schlug dem Schuldirektor die Anwendung des CAF vor und führte das gesamte Verfahren durch (von der Informationsverbreitung über den Selbstbewertungsbericht bis zum Verbesserungsplan.) Als Ergebnis der Aktivitäten zur Förderung von Innovation und Qualität, die vom DCT beworben und unterstützt werden, hat die Schule Auszeichnungen von italienischen und europäischen Agenturen erhalten.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die größten Erfolge wurden durch die verbesserte Verwendung von Informationstechnologie und durch didaktische Innovation erzielt. Es wurde eine allgemeine Verbesserung der Kundenzufriedenheit festgestellt, vor allem bei jenen SchülerInnen, Eltern, Lehrkräften und MitarbeiterInnen, die an innovativen Aktionen und Projekten beteiligt waren. Die Bewertung der Kundenzufriedenheit durch die neu eintretenden Schüle-

Bildung und Forschung

rInnen war im November 2005 (55,52 %) besser als die Bewertung, die im Januar 2005 bei einer vergleichbaren Zielgruppe erzielt wurde (40,94 %). Die bei der Zufriedenheitsumfrage bewerteten Bereiche umfassten die Verwendung von IKT in der Didaktik, die Verfügbarkeit der Einrichtungen, wie etwa Öffnungs- und Schließzeiten, die internen Beziehungen, die Integration in die Schulumgebung und die Bereitschaft zu Veränderungen.

Die Zufriedenheit der Beteiligten wurde durch Umfragen und ergänzende Werkzeuge, wie Schwerpunktgruppen, Ad hoc-Fragebögen und Beschwerdebriefkästen gemessen. Die SchülerInnen wurden mit Hilfe von IKT in die Erstellung der Fragebögen (Vorschlägen bestimmter Themen), in das Sammeln und die Eingabe der Daten und in die statistische Auswertung der Untersuchungsergebnisse einbezogen. Die Indikatoren betrafen die Aspekte mit der größten Bedeutung für die SchülerInnen (Aussteiger-Rate, Erfolg und Interesse an Schulaktivitäten) und ihre Eltern (Image der Schule, Zufriedenheit mit der Erziehung der SchülerInnen und Lehrplan, Verhältnis zu LehrerInnen, MitarbeiterInnen und Schulleitung, etc.) Des Weiteren war die verstärkte Einbeziehung von LehrerInnen, MitarbeiterInnen in Schwerpunktgruppen und Entscheidungsprozesse ein wichtiger Schritt für die Förderung des Zugehörigkeitsgefühls zur Schule und die Verbesserung der Arbeitsatmosphäre (Kriterium 7), wie auch an der besseren Benotung der Zufriedenheit ablesbar ist.

Die Informationstransparenz, die verbesserte Verwendung von Informationstechnologien in der internen und externen Kommunikation und Networking führten zu einem besseren Image der Organisation, die mehrere Preise erzielte, wie den "Best Practice LAN", "Netdays 2004 best Italian product of a school", "Best practice in integrated innovative training methods" und der "The innovative activities of the Service Centre Dilos". Es gibt immer mehr Partnerschaften und einen intensiveren Austausch mit lokalen und internationalen Schulen, z.B. durch die Mitgliedschaft beim ENIS (European Network of Innovative Schools).

Die Indikatoren der wichtigsten Leistungsergebnisse

der Organisation zeigen eine höhere Qualität von Dienstleistungen und Produkten, bessere Kosteneffizienz, vermehrte finanzielle Zuwendungen von externen Agenturen und positive Inspektions- und Auditergebnisse. Die Ermittlung dieser Ergebnisse erfolgte unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen in der Verwaltung und mittels Recherchen in der Schuldatenbank.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Obwohl der CAF im Jahr 2005 zum 1. Mal angewandt wurde, stellte er ein sehr wichtiges Werkzeug für die Planung von Verbesserungsaktionen und Aktivitäten im kommenden Jahr dar. Die Schule besitzt derzeit ein formales Dokument (POF: Piano dell'Offerta Formativa - 2005-2006, Plan für das Bildungsangebot 2005-2006), das ein Follow-up der CAF-Anwendung darstellt und auf dem Verbesserungsplan aufbaut. Der Aktionsplan wurde im September 2005 von der Lehrerversammlung und der Schulverwaltung angenommen, im Oktober 2005 wurde eine allgemeine Sitzung abgehalten, in der die einzelnen Aufgaben unter den Beteiligten aufgeteilt wurden.

Bereits der Start der im Verbesserungsplan enthaltenen Projekte für das Sammeln von Informationen über die Erwartungen und Bedürfnisse der Interessengruppen und die Entwicklung interner Informationskanäle (Kriterium 2), führte zu einer steigenden Teilnahme an innovativen Aktivitäten und zu einer besseren Motivation von LehrerInnen (Kriterium 7) und SchülerInnen, sowie zu einer allgemeinen Zufriedenheit der Eltern (Kriterium 6). Auch die Förderung von offener Kommunikation unter Berücksichtigung der Vorschläge und Ideen des Personals und die Einbeziehung des Personals in den Prozess der Aktualisierung des Schul-Aktivitäten-Plans (Kriterium 3) führten zu denselben Ergebnissen (Kriterium 7), ebenso wie die Implementierung und Verbreitung der Verwendung von Technologien in allen Aktivitätsbereichen (Kriterium 4).

Der Verbesserungsplan umfasst drei Hauptprojekte: Comunicazione (Kommunikation), Successo Scolastico

(Schulischer Erfolg) und Organizzazione (Organisation)

Das erste Projekt zielt darauf ab, alle Betroffenen einzubeziehen, um das Image der Organisation und die erzieherischen Aufgaben zu fördern und sie in strategischen und operativen Aktionen umzusetzen, deren Ziel es ist, die Zahl der Einschreibungen zu erhöhen und gleichzeitig die Qualität der Lehrinhalte zu verbessern. Gemeinsam mit dem zweiten Projekt zielt es auf die Entwicklung von Tätigkeitsbereichen wie Lehrmethodik und technologische Innovation ab. Der Erfolg wird ablesbar sein am verbesserten Einsatz von IKT in der Lehrtätigkeit und für Aktivitäten im Klassenraum, wodurch neues Interesse an der Organisation geweckt und die SchülerInnen zu mehr Mitarbeit und mehr Interesse am Lernen und Üben motiviert werden.

Das dritte Projekt, das nicht weniger wichtig ist, betrifft alle relevanten Aktionen in Planung und Management, die die Entwicklung gewöhnlicher und besonderer Aktivitäten der Schule unterstützen. Verantwortlich für dieses Projekt ist natürlich die Schuldirektorin. Sie wird unterstützt von zahlreichen LehrerInnen, die für die unterschiedlichen Aktivitätsbereiche zuständig sind.

Der CAF in der Praxis

Nach der Teilnahme an einer nationalen Veranstaltung zur Verbreitung des CAF Ende 2004 schlug das DCT vor, für die Leitung des ITC Romanazzi einen CAF durchzuführen. Der Vorschlag wurde angenommen und von der Lehrerkonferenz und der Schulverwaltung genehmigt. Das D.C.-Team wurde ermächtigt, als Bewertungsgruppe das Modell auf die gesamte Organisation anzuwenden. Mit Unterstützung durch die Formez-ExpertInnen startete das CAF-Team seine Arbeit im Februar 2005. Dabei wurden mit den LehrerInnen sowie den MitarbeiterInnen der Schule zwecks Vorbereitung des Modells Briefings durchgeführt und Schwerpunktgruppen gebildet. Außerdem begann das Team, unter Einbeziehung der intern Beteiligten Daten zu erheben und Bewertungen der Kundenzufrie-

denheit durchzuführen. Entsprechend den Empfehlungen der Formez-ExpertInnen organisierte das Team Ergebnisse und Daten für einen Leistungsvergleich mit anderen Schulen/Organisationen.

Im Juli 2005, am Ende des Schuljahres, war ein erster Entwurf des Bewertungsberichts fertig gestellt, gefolgt von einem endgültigen Bericht im September, welcher eine analytische Beschreibung der Ergebnisse, der Stärken und der Verbesserungsbereiche enthielt. Die Zustimmung der relevanten Interessengruppen der Organisation zur Durchführung einer CAF-Anwendung war für die Bewertungsgruppe ein wichtiger Schritt für die Planung der Aktionen und Aktivitäten des Jährlichen Schulplans (P.O.F.: Piano dell'Offerta Formativa). Neben den zahlenmäßigen Ergebnissen des CAF war das Hauptziel, die Bemühungen sichtbar zu machen und einen Prozess der ständigen Verbesserung einzuleiten. Der nächste Schritt ist die Einreichung der Bewerbung für den vom Ministerium des öffentlichen Dienstes verliehenen Qualitätspreis 2006.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Anwendung des CAF hat die Möglichkeit aufgezeigt, positive oder kritische Aspekte der Organisation, die normalerweise unterschätzt oder nicht diskutiert werden, sichtbar zu machen und vor allem mit Hilfe der Befähiger- und Ergebniskriterien den messbaren Zusammenhang zwischen Aktion und Wirkung zu veranschaulichen.

Anlaufstelle

Dilos Center-Team:

Francesco Maiorano, Germana Berardi, Elisabetta Dalfino, Anna Maria Papapicco.

Cecilia Pirolo, Schuldirektorin

centroservizi@itcromanazzi.bari.it

Städtischer Kindergarten „Hello Rochapea“



Städtischer Kindergarten „Hello Rochapea“ (AVANVIDA-Ayuntamiento de Pamplona)

Land: Spanien

Website: www.avanvida.net

Anzahl der CAF-Bewertungen: 1 X

Schlüsselwörter:

Aussichten, Mitbestimmung, Vertrauen, Loyalität

Schwerpunkte: Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse

Die Escuela Infantil Municipal Hello Rochapea ist eine unter der Schirmherrschaft der Stadtverwaltung von Pamplona in der autonomen Region Navarra eingerichteter Kindergarten (0 bis 3 Jahre), der dadurch einzigartig ist, dass er in spanischer und englischer Sprache geführt wird. Die für das Erziehungswesen zuständige Abteilung der Stadtverwaltung hat AVANVIDA mit der Leitung betraut. Eine eigene autonome Institution (OAEIM) ist für die Koordination der Escuelas Infantiles Municipales de Pamplona genannten öffentlichen Kinderbetreuungsinstitutionen verantwortlich.

Wir sehen **unsere Mission** darin, Kindern durch Betreuung und Erziehung in Zusammenarbeit mit den Familien die bestmögliche Entwicklung zu gewährleisten und so die Lebensqualität und das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Gemeinschaft zu fördern.

Unsere Vision ist es, innerhalb unserer Gemeinschaft mit Hilfe eines Teams, das sich im Interesse des Wohlbefindens und Lebensglücks der Kinder zu den Grundsätzen und Werten einer spezifischen motivierten Entwicklung ihrer persönlichen und sozialen Fähigkeiten bekennt, ein wegweisendes Modell für zweisprachige Erziehung anzubieten.

Unsere Werte: Engagement, Begleitung, Teamwork,

Veränderung, Verbesserung und Erfolg.

Die Escuela Infantil Municipal Hello Rochapea beschäftigt 19 Personen (Lehrer, Kindergärtnerinnen, Reinigungspersonal und eine Köchin) und betreut 123 Kinder.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die getroffenen Verbesserungsmaßnahmen haben in Bezug auf jeden Parameter äußerst positive Ergebnisse erbracht.

Einige kunden/bürgerbezogene Ergebnisse:

- 97% der Beschwerden wurden innerhalb von weniger als zwei Wochen einer Lösung zugeführt;
- 95% der KundInnen bedienten sich ganzjährig der Dienstleistungen des Kindergartens;
- 100% der Familien bewerteten die Kundenzufriedenheit als > 7 (Durchschnitt = 8,4 von zehn Punkten).

Der Kindergarten ist der am meisten nachgefragte der Region: die Zahl der Bewerbungen liegt um 80 Anträge höher als der Durchschnitt vergleichbarer Institutionen. Die Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in organisatorische Aufgaben wurde um 65% erhöht und die Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit stieg von 6,8 auf 7,6.

Als ein wichtiges Leistungsergebnis sei auf eine Zufriedenheitsquote der Stadtverwaltung von 7,3 sowie darauf verwiesen, dass die Kindergartenleitung mit der EFQM Bronzemedaille ausgezeichnet wurde.

Bildung und Forschung

Um die Anerkennung der Regionalverwaltung durch den Management Club of Excellency - EFQM - zu erhalten, wurde der Grad der Zufriedenheit extern gemessen und evaluiert.

Verschiedene Messinstrumente und CAF-Tabellen kamen zum Einsatz:

Übliche Messmethoden:

Vorschlagsformulare für Familien für bestimmte Aktivitäten.

Neue eigene Messmethoden:

- Familienfragebogen mit 20 Fragen bezüglich unserer Dienstleistungen im Vergleich zu anderen öffentlichen Kinderbetreuungsinstitutionen.
- Strukturierter Fragebogen für besondere KundInnen auf Grundlage des CAF-Kriteriums 6.1 und des EFQM-Kriteriums 6.a.
- Ein Kommunikationssystem in Bezug auf strategische Punkte. Dabei handelt es sich um ein Informationsblatt, in dem die im Zusammenhang mit wichtigen Aktivitäten gesetzten Schritte textlich und graphisch erläutert werden. Diese Informationen werden monatlich aktualisiert und bekanntgemacht.

Externe Messmethoden

- Auf Basis der vom Great Place to Work-Institut vorgelegten Umfrage werden alle zwei Jahre Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, die es uns gestatten, unsere Leistungen mit nationalen und europäischen Ergebnissen zu vergleichen.
- Anpassung der CAF-Informationen an das EFQM-Modell zwecks Erlangung der EFQM-Anerkennung für Excellence.
- Verbesserungsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem RADAR Report.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die im Folgenden beschriebenen Verbesserungsmaßnahmen sollen Vorbehalte von Familien beseitigen (6.2) und von ihnen mitgetragen werden (5.1)

Ansatz

Sinn und Zwecke der Maßnahmen ist die Zufriedenheit

seitens der Familien zu erhöhen und sicherzustellen, dass sie ihre Kinder für die Dauer des gesamten Schuljahres im Kindergarten belassen, sie für das folgende Jahr einschreiben lassen und sich aktiv an der Umsetzung der Ziele des Kindergartens beteiligen.

Dementsprechend wurden folgende Maßnahmen geplant:

- Bewertung der gegenwärtigen Art und Weise, wie Meinungen eingeholt werden
- Anwendung quantitativer Methoden zur Erfassung der Kundenzufriedenheit;
- Abhaltung von Besprechungen mit dem Qualitätsmanagement im Zweiwochenabstand.

Umsetzung

Für die Einholung von Information aus den Familien wurden drei Systeme eingeführt: tägliche Kontakte, Besprechungen und Formulare. Die Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass es erforderlich war, die Qualität der während der Übergangsphase erhobenen Informationen zu verbessern und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Notwendigkeit einer einheitlichen Vorgangsweise zu überzeugen. Die Umfrageformulare wurden im Juni verteilt und im September erfolgte die Auswertung der Ergebnisse und deren Veröffentlichung. Für die schlechtesten Ergebnisse formulierten wir neue Zielsetzungen wie etwa Ausweitung der Betreuungsdauer, Erhöhung des Informationsgrades und der Mitbestimmung und ließen sie in den Kindergarten-Managementplan einfließen.

Bewertung und Überprüfung

Wir sahen eine Überprüfung der Umsetzung durch die Qualitätskommission im Abstand von jeweils zwei Monaten vor. Es hat sich gezeigt, dass während der Umstellungsphase individuelle Gespräche mit den Familien, dem Schulleiter und den LehrerInnen sowie die Abhaltung eines Elternabends, bei dem der Kindergarten vorgestellt wird, erforderlich sind.

Der Fragebogen kam auch in anderen öffentlichen schulischen Einrichtungen zum Einsatz. Nachdem die Ergebnisse in den Jahresplan integriert und unser Angebot neben der halbtägigen Betreuung um eine ganz-

tägige Betreuung erweitert worden waren, führten wir noch während der Übergangsphase individuelle Gespräche, arbeiteten Vorschlagsformulare aus, bildeten Teams von LehrerInnen und planten die Einsetzung eines sich aus MitarbeiterInnen und Eltern zusammengesetzten Teams zur Optimierung des Informationssystems.

Der CAF in der Praxis

Auf Grundlage der mit unserer EFQM-Selbstbewertung gemachten Erfahrungen einigten wir uns auf die vereinfachte Vorgangsweise: vier Stunden vorbereitende Schulung, eine achttündige Selbstbewertung im Team, ein zweistündiges Gespräch mit der Kindergartenleiterin zur Setzung von Prioritäten und weitere zwei Stunden für die Planung. In der Folge sollen die Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen der täglichen Tätigkeit vorgenommen werden.

Das multifunktionale Team setzte sich aus der Kindergartenleiterin, zwei LehrerInnen, einem Mitglied des Reinigungspersonals und dem Qualitätskoordinator unserer Organisation als externem Bewerter zusammen.

1. Organisation

Bestellung eines CAF-Koordinators, Beratungen mit der Leitung bezüglich Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Ressourcen, Zielsetzungen, Bedingungen, Information aller Beteiligten über das Selbstbewertungsprojekt und die Bildung einer Selbstbewertungsgruppe.

2. Schulung

Bereitstellung von Schulungen in Bezug auf das CAF-Modell und die Selbstbewertung.

3. Selbstbewertung

- Ausfüllung eines Selbstbewertungsbogens: Schwerpunkte, Ist-Zustand, Stärken, verbesserungsbedürftige Bereiche, Einstufung.
- Koordination der Selbstbewertungsgruppe, Feststellung der Punkte über die Einigkeit bzw. keine Einigkeit erzielt werden konnte, und Diskussion der

strittigen Themen (≥ 2 Punkte), Herbeiführung eines Konsenses.

4. Verbesserungsmaßnahmen

- Setzung von zehn Prioritäten für die Verbesserungsmaßnahmen im Zusammenarbeit mit der Leitung, Festlegung eines Aktionsplanes in Absprache mit der Leitung, Maßnahmen zur Erreichung der EFQM- Bronzemedaille, Aktionsplan.
- Verteilung des Selbstbewertungsberichts; Präsentation der Ergebnisse gegenüber der mittleren Führungsebene und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Ausarbeitung von Berichten, die für die Erlangung der Auszeichnung erforderlich sind, Vorstellung der EFQM-Auszeichnung.
- Umsetzung des Aktionsplans, Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen durch die für die Selbstbewertung Zuständigen (unter Einbindung des Selbstbewertungsteams).
- Evaluierung des Aktionsplans, regelmäßige Überprüfung, ob sich die geplanten Maßnahmen auch tatsächlich bewähren, sowie regelmäßige Durchführung von Selbstbewertungen (alle ein oder zwei Jahre)

5. Benchmarking

Umsetzung der Benchmarking-Maßnahmen, Registrierung bei der CAF-Datenbank, unter Umständen Erfahrungsaustausch mit spanischen und europäischen Organisationen über die CAF-Datenbank. Frame: CAF database.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Um eine Zersplitterung der Anstrengungen zu vermeiden und die nachhaltige Unterstützung seitens des Managements sicherzustellen, müssen die Ergebnisse zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Anlaufstelle

Emma Labayen Beraza

Leiterin - Kindergarten "AVANVIDA Hello Rochapea"

hello@avanvida.net

Sieben kommunale Musik- und Kunstschulen



Sieben kommunale Musik- und Kunstschulen (koordiniert vom Norwegischen Rat für Musik- und Kunstschulen)

Land: Norwegen

Website: www.kulturskoleradet.no

CAF-Anwendungen: 2 X

Schlüsselbegriffe:

Prozessmanagement, Qualitätsplanung

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Hier wird nicht eine einzelne Organisation dargestellt, sondern sieben kommunale Musik- und Kunstschulen. Ihre Dachorganisation, der Norwegische Rat für Musik- und Kunstschulen, repräsentiert etwa 95 % der 434 Kommunen Norwegens und trägt die Verantwortung für die Organisationsentwicklung der Schulen auf nationaler Ebene. Auf Initiative des Rats wurde ein spartenspezifisches Qualitätssystem ausgearbeitet, das auch den CAF miteinschließt. Das System wurde 2001 fertig gestellt und 2002 als Pilotprojekt umgesetzt.

Mit dem Pilotprojekt sollte das System getestet, umgesetzt und auf den Markt gebracht werden, um in einigen Schulen Erfahrungen und Informationen zu sammeln. Sieben kommunale Musik- und Kunstschulen nahmen daran teil. Das Projekt war sehr erfolgreich und wurde 2004 abgeschlossen. Nach dem Projekt wurde das System durch das Buch „Bedre og bedre? - Kvalitetsutvikling i kulturskolen“ von Even Fossum Svendsen allen Kommunen/Schulen in Norwegen bereitgestellt. Der Bildungsminister hat das Qualitätssystem stets unterstützt und empfohlen.

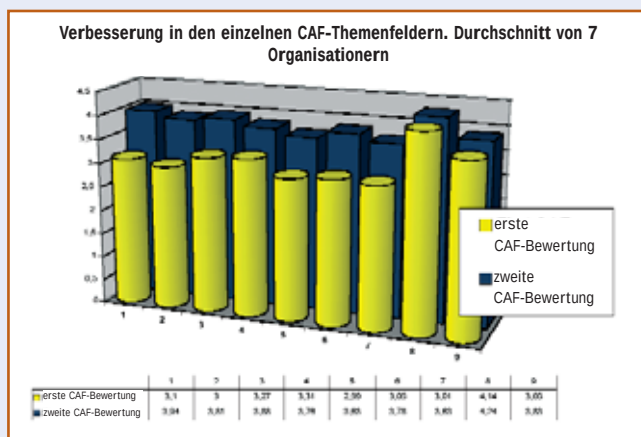
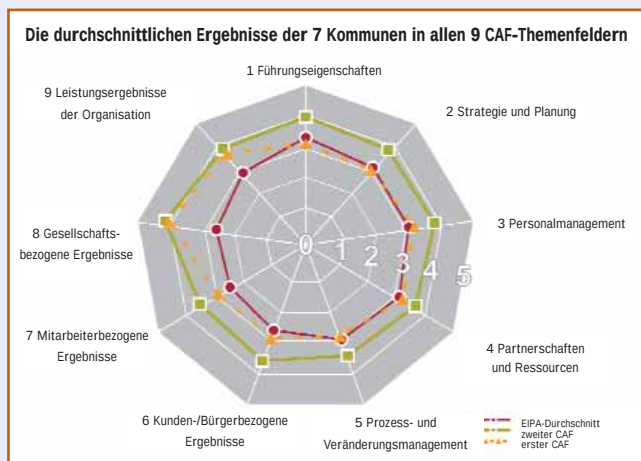
Das Qualitätssystem umfasste auch eine Definition der Dienstleistungen und Verbraucherumfragen. Der CAF stellte als TQM-Qualitätsmodell und Selbstbewertungsverfahren eine wichtige Komponente dar. Dabei wurde das CAF-Modell speziell auf unsere Spar-

te zugeschnitten, indem die Indikatoren, sprachlich und organisatorisch angepasst wurden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernten, sich als KundenbetreuerInnen zu sehen, und wurden vor die Herausforderung gestellt, ihr eigenes Verbesserungspotenzial zu erkennen und zu nutzen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Alle Schulen konnten ihre Punkteanzahl in der zweiten CAF-Bewertung im Rahmen des Projekts verbessern. Die durchschnittliche Steigerung aller Schulen in sämtlichen 9 Themenfeldern betrug 12,3 % im Vergleich zur ersten CAF-Bewertung. Von den Ergebnissen wiesen die kunden-/bürgerbezogenen Ergebnisse und die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse die stärksten Verbesserungen auf. Dies bezieht sich auf die durchschnittlichen Punkte aller 7 Kommunen.

Da das Projekt die Arbeit an einer Definition der Dienstleistungen und Konsumentenbefragungen umfasste, lag der Fokus schon im Vorhinein auf dem systematischen Sammeln von wichtigen Informationen vonseiten der KundInnen. Das Qualitätssystem betrachtet das Konzept der Qualität als Möglichkeit, sich den Bedarfen und Erwartungen der Arbeitgeber, KonsumentInnen sowie Beschäftigten anzunehmen. Verbesserungen im Bereich der kundenbezogenen Er-



gebnisse hängen somit stark mit der Durchführung von KonsumentInnenbefragungen zusammen. Außerdem besteht eine enge Verbindung mit den Erwartungen von KundInnen. Das Ziel, die Lücke zwischen Kundenerwartungen und kundenbezogenen Ergebnissen möglichst klein zu halten, ist vom Prinzip der korrekten Qualität als Wechselbeziehung zwischen Ergebnissen und Erwartungen in einem 1:1-Verhältnis abgeleitet.

Um die Wirkung der strategischen Verbesserungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der CAF-Bewertung zu verstehen, sollten wir einen Blick auf den Unterschied zwischen der ersten und der zweiten Bewertung werfen.

Von allen Kriterien war die höchste Bewertungssteigerung bei „Führungseigenschaften“ zu verzeichnen,

dicke gefolgt von „Strategie und Planung“. In Bezug auf die Ergebniskriterien wiesen die „kunden-/bürgerbezogenen Ergebnisse“ eine zufriedenstellende Steigerung auf, gefolgt von den „mitarbeiterbezogenen Ergebnissen“

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Jede Kommune berichtete ihrer ProjektleiterIn über die Verbesserungsarbeiten. Sie wählten jeweils 1 bis 3 Verbesserungsbereiche aus und erstellten dann einen strategischen Qualitätsplan für einen effektiven Prozess. Diese Arbeit wurde sehr sorgfältig durchgeführt und hatte hohe Priorität. Das beste Verbesserungsergebnis wurde in den Themenfeldern 1 und 2 erzielt, gefolgt von 6 und 7. Viele Bemühungen richteten sich auch auf den Managementansatz und die strategischen Grundlagen der Organisation. Die komplementären Rollen des ersten und zweiten CAF-Themenfelds sind eine treibende Kraft hinter den Ergebnissen der Themenfelder 6 und 7. Alle 7 Organisationen richteten einen starken Fokus auf Konsumentenbefragungen und die Definition ihrer Dienstleistungen. Die meisten Organisationen setzten diese Instrumente auch um und erreichten zufriedenstellende Ergebnisse. Außerdem wurde noch eine Reihe von anderen Verbesserungsmaßnahmen gestartet.

Bei der Qualitätsentwicklung ist es wichtig, sowohl die Ergebnisse zu verbessern als auch die Erwartungen der KonsumentInnen anzugleichen. Der richtige Weg, diese Angleichung vorzunehmen, beginnt damit, sich klar zu machen, welche Art von Produkt, Dienstleistung und Qualität Kunden erwarten. Die Definition der Dienstleistungen ist ein effektives Instrument, um diese Erwartungen abzuklären. Die Qualität hat den korrekten Wert erreicht, wenn die Lücke zwischen Kundenerwartungen und Kundenergebnissen so klein wie möglich ist.

Der CAF in der Praxis

Die einzelnen Selbstbewertungsgruppen waren klein und umfassten nur 5 bis 7 Personen. In jeder Gruppe

gab es zumindest eine VertreterIn des Managements. Die Organisationen nahmen sich mindestens einen ganzen Tag Zeit für die Bewertung, manche sogar 2 Tage. Die Miteinbeziehung von MitarbeiterInnen (LehrerInnen) war sehr erfolgreich und führte dazu, dass sehr verantwortungsbewusst an den Verbesserungsprozessen gearbeitet wurde. Außerdem wurde so sichergestellt, dass auf allen Organisationsebenen ein Verantwortungsgefühl für die Bereitstellung von guter Qualität vorhanden war. Zumindest 3 Personen in jeder Selbstbewertungsgruppe waren vor Beginn der Bewertung in Bezug auf Entwicklungsarbeit, Qualitätsarbeit und CAF geschult worden. Diese Personen kamen 2 Tage vor der Bewertung zusammen, und diese Plattform wurde auch weiterhin für Lernprozesse und für Diskussionen über organisatorische Grenzen hinweg genutzt. Dies wurde später als wichtige Stärke im Prozess der Qualitätsentwicklung bewertet.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Zahl der Verbesserungsmaßnahmen in den einzelnen Organisationen war nicht sehr groß. Alle Ratschläge der am Projekt beteiligten Bewertungs-/Entwicklungsgruppen wiesen darauf hin, wie wichtig es ist, nicht an zu vielen Verbesserungsmaßnahmen gleichzeitig zu arbeiten. Lieber weniger, aber das ordentlich!

Anlaufstelle

Even Fossum Svendsen
Stellvertretender Bildungsdirektor
Provinzrat Nord-Trøndelag
even-fossum.svendsen@ntfk.no

Der Spitalsbezirk Pirkanmaa



Spitalsbezirk Pirkanmaa

Land: Finnland

Website: www.pshp.fi/ (nur in finnischer Sprache)

CAF-Einsatz: 3 X

Schlüsselwörter: kontinuierliche Qualitätssteigerung, Prozessverbesserung, Umsetzung der BSC

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Wichtigste Leistungsergebnisse

Der unmittelbare Einzugsbereich des Spitalsbezirks Pirkanmaa umfasst 463.000 Personen und der indirekte Einzugsbereich 1,2 Millionen Personen. Zum Bezirk gehören auch die Universitätsklinik Tampere, drei Bezirksspitäler und zwei lokale Spitäler.

Für den Spitalsbezirk arbeiten circa 6.600 Personen. Die Gesamtanzahl der Betten des Spitalsbezirks beträgt 1.553, damit werden 78.800 Spitalsaufenthalte pro Jahr abgedeckt. Die Jahresfrequenz der Ambulanz liegt bei 374.000 Besuchen.

Der Spitalsbezirk Pirkanmaa erwirtschaftete 2005 an die EUR 441 Millionen. Dieser Betrag stammt zum Großteil aus Umsätzen, die 93,6 % ausmachten. Zu den Ausgaben zählen die Personalkosten (61,5 %), der Sachaufwand (20,8 %), zugekaufte Dienstleistungen (15,5 %) und andere betriebliche Aufwendungen (2,1 %).

Die ethischen Grundsätze der Organisation sind die einwandfreie medizinische Versorgung, der respektvolle Umgang mit den Menschen und die Anerkennung von Fachkenntnissen. Entsprechend der Zielvorgabe: "Der Spitalsbezirk Pirkanmaa liefert qualitativ hochwertige Dienstleistungen auf dem Gebiet der fachärztlichen Betreuung in einer menschlichen, wirtschaftlichen und produktiven Art und Weise. Die Dienstlei-

stungen werden entsprechend den Erfordernissen der PatientInnen erbracht. Die PatientInnen sind mit den erbrachten Dienstleistungen zufrieden. Die Universitätsklinik Tampere ist national und international als Ausbildungs- und Forschungszentrum anerkannt. Der Spitalsbezirk Pirkanmaa bietet seinen MitarbeiterInnen ein dynamisches und herausforderndes Arbeitsumfeld, in welchem sie die gebührende Anerkennung für ihre Leistungen erhalten."

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die Kundenzufriedenheit (CAF-Themenfeld 6) wird an Hand einer Skala von 4 bis 10 gemessen. Das Ergebnis wird als zufriedenstellend erachtet, wenn 75% der Befragten eine Bewertung von 9 oder 10 vergeben. Was die SpitalspatientInnen betrifft, so war die Tendenz seit 2000 positiv; 5 der 6 Abteilungen erreichten jedes Jahr den Zielwert von 75% oder erzielten ein sogar noch besseres Ergebnis.

Die wichtigsten Leistungsergebnisse (CAF-Themenfeld 9) sind vorwiegend positiv und höher als bei den Vergleichseinrichtungen. Die Universitätsklinik Tampere ist um 11% produktiver als der Durchschnitt der Universitätskliniken in Finnland. Im Vergleich zu anderen Spitalern ist die für einzelne Zeitabschnitte gemessene Produktivität höher. Die Prokopf-Kosten der Krankenbetreuung liegen unter dem finnischen Durchschnitt. Die in Dienstleistungsvereinbarungen

mit den zum Bezirk gehörenden Gemeinden festgelegten Ziele wurden erreicht. Die finanzielle Seite entwickelt sich tendenziell positiv.

Die kundenbezogenen Ergebnisse werden umfassend gemessen (vor, während und nach der Betreuung) und zeigen positive Entwicklungstendenzen. Die Zufriedenheit der internen KundInnen wird auch an Hand der für die Prozessverbesserung im Spitalsdistrikt geleisteten Arbeit gemessen. Mittels Benchmarking werden die Ergebnisse der einzelnen Kliniken und Abteilungen innerhalb der Organisation bezüglich der Kundenzufriedenheit verglichen. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen wird ein spezieller Fragebogen verwendet, mit dem die Informationen zentral gesammelt werden. Die einzelnen Abteilungen können aber auf Wunsch eigene Fragen dem Standardfragebogen hinzufügen. Die Informationen werden einmal pro Jahr oder im Verlaufe eines Jahres gesammelt. Über einige der wichtigsten Ergebnisse wird im landesweiten Leistungsvergleich zum Gesundheitswesen berichtet. Diese Indikatoren werden gesammelt und jährlich im Bericht des finnischen Forschungs- und Entwicklungszentrum für Sozial- und Gesundheitswesen (STAKES) veröffentlicht. Die Informationen dienen dazu, die Leistung der Organisation weiter zu verbessern. Alle Qualitäts- und Leistungsindikatoren, sowie die diesbezüglichen Zielvorgaben sind im BSC-Modell des Spitalsbezirks enthalten.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die im Themenfeld 6 ausgewählten Ergebnisse gehören zu den Kriterien 2 und 5. Die im Themenfeld 9 ausgewählten Ergebnisse gehören zu den Kriterien 1, 2 und 5.

Das wichtigste Ergebnis der Langzeit-Qualitätsarbeit (unter Verwendung von EFQM und CAF) war die systematische Verbesserung der Management-Abläufe und des Führungsstils. Zu diesem Zweck wurde das Führungspersonal geschult, sowie die jährlichen Planungsprozesse aufeinander abgestimmt und die ein-

zelnen verschiedenen Abteilungen und Prozesse evaluiert. Während der Entwicklungsphase wurde ein Qualitätsmanagementsystem in das routinemäßige Geschäftsmanagement der Organisation integriert. Großer Wert wurde auf die Entwicklung von Maßstäben und Indikatoren gelegt, sowie auf neue Prozessinnovationen, die zu einer verbesserten Leistung führen.

Der CAF in der Praxis

Jede Betriebseinheit des Spitalsbezirks führt jährlich eine Selbstbewertung durch. Die Ergebnisse können so für den Planungsprozess des nächsten Jahres verwendet werden. Bei jeder Gewinnstelle leitet ein einschlägig geschulter Mitarbeiter den Evaluierungsprozess. Es soll dabei vor allem festgestellt werden, welche Tätigkeiten von den einzelnen Abteilungen am besten erbracht werden und welche Bereiche am vorranglichsten verbessert werden müssen. Die wichtigsten zu verbessernden Bereiche der einzelnen Abteilungen werden von den Gewinnstellen besprochen. Auf dieser Ebene erfolgt auch ihre Priorisierung an Hand der strategischen Pläne der Gesamtorganisation.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Qualitätsentwicklung einer großen Organisation ist ein schrittweiser Prozess. Die jährliche Selbstbewertung bringt genügend Informationen für die jährliche Umsetzung spezifischer, der Entwicklung dienender Maßnahmen.

Anlaufstelle

Hr. Juha Heino

MD, MQ, Development Manager

juha.heino@pshp.fi

Stadt Wien



Stadt Wien

Magistratisches Bezirksamt f. d. 15. Bezirk

Land: Österreich

Website: -

Anzahl der CAF-Bewertungen: 2 X

Schlüsselwörter: Mitarbeiterumfrage, Beschwerdemanagement, Definition eines Prozesseigners

Schwerpunkte:

Bürgerbezogene Ergebnisse, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Wichtigste Leistungsergebnisse

Wien hat 19 Magistratische Bezirksämter (MBA), die Teil der Wiener Stadtverwaltung bilden und dem Bürgermeister sowie dem Magistratsdirektor direkt unterstellt sind. Leiter jedes Magistratischen Bezirksamts ist ein Beamter mit juristischer Ausbildung.

Mission

Das Magistratische Bezirksamt ist erste Anlaufstelle für unsere BürgerInnen in Angelegenheiten des Gewerberechts; darüber hinaus umfassen seine Agenden die Durchführung von Verwaltungsstrafverfahren, die Umsetzung des Baumschutzgesetzes, die Führung des Melderegisters, Passangelegenheiten, Fundservice, die Durchführung von Wahlen, Volksabstimmungen und Volksbefragungen, die Ausstellung von Staatsbürgerschaftsnachweisen sowie die Parkraumbewirtschaftung.

Vision

Unser Ziel ist es, unsere Dienststelle durch Anwendung neuer Standards der öffentlichen Verwaltung wie Management by Objectives und Kostenrechnung aus einer bürokratischen Verwaltungsbehörde alten Stils in ein modernes, dienstleistungsorientiertes Unternehmen umzugestalten, das sich durch besondere Bürgernähe auszeichnet.

Das Magistratische Bezirksamt für den 15. Wiener Gemeindebezirk (etwa 70.000 Einwohner) beschäftigt

30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Als erstes Bezirksamt, das die neuen Gestaltungsgrundsätze einführt, wurde es zum Vorbild für alle Wiener Magistratischen Bezirksämter. Dabei ging es vor allem darum, die von unseren KundInnen am häufigsten in Anspruch genommenen Dienstleistungen zusammenzuführen. Diese Stellen wurden aus Gründen der besseren Zugänglichkeit nun im Erdgeschoß untergebracht. Damit besteht nun auch eine räumliche Trennung zwischen den Stellen mit Parteienverkehr (Front Office - FO) und dem administrativen Bereich (Back Office - BO). Im FO-Bereich werden all jene Dienstleistungen angeboten, die routinemäßig mit geringem Zeitaufwand erledigt werden können, wie z.B. Pass- und Meldeangelegenheiten, Verlustanzeigen oder Gewerbekonzessionen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die Stadt Wien hat das CAF-Verfahren in den Jahren 2002 und 2005 angewandt. Bei den Scores für kunden/bürgerbezogene, mitarbeiterbezogene und wichtigste Leistungsergebnisse zeigten sich deutliche Verbesserungen.

Durch die jährlich festgelegten Zielvereinbarungen im Bereich **Kundenzufriedenheit** sollte ein Zufriedenheitsgrad von 90% erreicht werden. Unser Ergebnis war ein Zufriedenheitsgrad von 97%, wobei viele Antworten "super", "weiter so" oder "voll zufrieden" lauteten.

Kommunale Verwaltung

Die Zahl der negativen Beurteilungen war äußerst gering.

Messmethode: Ein wesentlicher Teil unserer Dienstleistungen wird im Front Office angeboten; wir ersuchten daher unsere KundInnen, einen einfachen und kurzen Standard-Fragebogen auszufüllen. Bei den Fragen ging es um die Kundenzufriedenheit in Bezug auf Wartezeiten, Freundlichkeit der Bediensteten, aber auch die Zufriedenheit mit der Erledigung der Kundenanliegen. Die Kundenbefragung bezüglich des Pass- und Meldeamtes wird im Jahresabstand durchgeführt.

Im Verlauf der ersten CAF-Bewertung im Jahr 2002 wurde klar, dass eine **Mitarbeiterbefragung** dringend erforderlich war. Aus diesem Grund wurde im November 2004 eine Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Magistratischen Bezirksämter durchgeführt. Die Rücklaufquote war zwar relativ niedrig, die Ergebnisse zeigten jedoch eindeutig ein hohes Maß an Unzufriedenheit hinsichtlich der Arbeitssituation, des Arbeitsumfelds und der Ausstattung der Räumlichkeiten wie Möblierung, Boden, Wandschmuck, Bilder, Beleuchtung usw.

Messmethode: Jede(r) Bedienstete erhielt über e-mail einen standardisierten, anonym auszufüllenden, 83 Fragen umfassenden Fragebogen; die Teilnahme an der Befragung war freiwillig. Es waren jeweils mehrere Antwortmöglichkeiten vorgesehen. Die Fragen bezogen sich auf den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinsichtlich Arbeitssituation, Arbeitsumfeld und Ausstattung, Arbeitszeit, innerbetriebliche Kommunikation und Arbeitsablauf, persönlicher Verantwortung und innerbetrieblicher Fortbildungsmöglichkeiten. Die Befragung soll im Zweijahresrhythmus durchgeführt werden.

Wichtigste Leistungsergebnisse:

Im Kontrakt von 2005 waren mehrere Zielsetzungen enthalten:

- Die Erteilung von Anlagegenehmigungen sollte in 75% der Fälle innerhalb von 3 Monaten erfolgen: 84,78% der Anträge wurden innerhalb dieses Zeitrahmens erledigt;

- 50% der Betriebsgenehmigungen sollten innerhalb von 20 Minuten ausgestellt werden: die Erfolgsrate war 81,51%.
- 80% der Anträge auf Genehmigung zum Fällen von Bäumen sollten innerhalb von 2 Monaten erledigt werden: die Erfolgsrate betrug 87,72%;
- Ein Maximum von 10% an Berufungen gegen Anlagegenehmigungen war in den Zielvereinbarungen vorgesehen; de facto erfolgte im Jahr 2005 kein einzige derartige Berufung.

Messmethode: Einrichtung einer Controlling-Stelle mit Verantwortlichkeit für alle 19 Magistratischen Bezirksämter; der Controlling-Stelle sind vierteljährlich Berichte vorzulegen, deren Ergebnisse von der Controlling-Stelle den BezirksamtsleiterInnen und dem Magistratsdirektor unterbreitet werden.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Es wurden verschiedene managementbezogene Maßnahmen gemäß den Vorgaben des CAF gesetzt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erarbeiteten gemeinsam mit dem Management einen Organisationsplan. Der Magistratsdirektor und der Bezirksamtsleiter legten in einer für ein Jahr geltenden, als "Kontrakt" bezeichneten Vereinbarung messbare Zielsetzungen fest, wie z.B. eine maximale Bearbeitungszeit von 20 Minuten bei Passanträgen. Für die regelmäßige Überprüfung der Erreichung dieser Ziele wurden entsprechende Vorkehrungen getroffen. Für alle Beschäftigten, einschließlich der Führungskräfte, wurden ausführliche Stellenbeschreibungen erarbeitet und die führenden MitarbeiterInnen wurden ermutigt, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Im Zusammenhang mit Planung und Strategieentwicklung wurden die verschiedenen Kundengruppen eindeutig definiert. In die strategische Planung wurden wesentliche Beteiligte wie Bezirksvorsteher und Polizei einbezogen. Die Berichterstattung über die erzielten Ergebnisse erfolgte mittels Balanced Scorecard. Die CAF-Bewertung wird im Zweijahresabstand durchgeführt.

Die Reorganisation des Front Office auf Basis der er-

hobenen Ergebnisse begann gegen Ende 2005. In die Planung wurden auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbezogen, da wir der Auffassung sind, dass die Berücksichtigung ihrer Wünsche und Erfordernisse im Planungsprozess einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit leisten kann.

Der CAF in der Praxis

Anzahl der TeamteilnehmerInnen: 6, davon fünf TeilnehmerInnen aus verschiedenen Bereichen und Organisationsebenen:

Bezirksamtsleiter, stellvertretende Bezirksamtsleiterin, Leiter des Front Office, Personalvertreter und Amtsleiter; 1 externes Teammitglied - der Vertreter einer anderen Magistratsabteilung - fungierte als Moderator.

Bewertungsprozess: Die Sitzungen des Bewertungsteams fanden unter dem Vorsitz des Bezirksamtsleiters statt. Wir bestellten keinen eigenen CAF-Projektleiter. Die einzelnen Teammitglieder wurden gebeten, die Organisation nach ihrem eigenen Eindruck zu bewerten, und anschließend an ihre Stellungnahmen wurde darüber diskutiert, wie die Leistung unserer Organisation in jedem einzelnen Punkt zu bewerten sei.

Dabei wurden nicht alle denkbaren Indikatoren oder Beispiele durchdiskutiert, sondern nur jene, die für die Organisation relevant erschienen. Der Vorsitzende protokollierte die Ergebnisse der Selbstbewertung und notierte Schlüsselwörter sowie die im Rahmen der Selbstbewertung festgestellten Stärken und Schwächen.

Dauer: Das Verfahren erstreckte sich über vier Monate, in deren Verlauf sieben Bewertungs-Workshops stattfanden.



Erfahrungen und Erkenntnisse:

Einfache Messmethoden verwenden; eine Durchführung des CAF-Verfahrens im Zweijahresabstand ist ausreichend.

Anlaufstelle:

Dr. Dietmar Klose, Bezirksamtsleiter

Mag. Andrea Ungerboeck, Stellvertretende Bezirksamtsleiterin

Tel.: (+43) 1 89134- 15211

dkl@mba150.magwien.gv.at

ung@mba150.magwien.gv.at

Gemeinde Faenza



Gemeinde Faenza

Land: Italien

Website: www.comune.faenza.ra.it

Anwendung des CAF: 2 X

Schlüsselwörter:

Partnerschaft, Kundenzufriedenheit, Effektivität

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Die Gemeinde Faenza ist eine lokale Behörde, deren örtliche Zuständigkeit den Verwaltungsbezirk Ravenna umfasst. Insbesondere in der jüngsten Vergangenheit wurden den Gemeindeverwaltungen vom Gesetzgeber zahlreiche Aufgaben nach dem Subsidiaritätsprinzip übertragen. Die Gemeindeverwaltung ist die Behörde, die den engsten Kontakt zu den BürgerInnen hat, sie bietet den BürgerInnen Dienstleistungen und Funktionen, die effizienter und effektiver sind, als jene der übergeordneten Verwaltungsebenen.

Die Aufgabe der Gemeinde besteht darin, die Fürsorge, die soziale Sicherheit sowie die wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich zu fördern. Die Ziele werden nicht nur durch die eigenen Abteilungen, sondern auch durch Partner-

schaften mit öffentlichen und privaten Einrichtungen im Bezirk verfolgt.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Der CAF hat entscheidend zur Stärkung der Bewertungskultur beigetragen und hat die Durchführung einiger Prozesse vereinfacht, vor allem den Aufbau von Partnerschaften mit verschiedenen Interessengruppen und die Entwicklung von Werkzeugen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit.

Die erste Anwendung zeigte einen Trend zur Partnerschaftsentwicklung auf. Dies war eine Bestätigung für die Richtigkeit der Entscheidung, komplexe und komplizierte Probleme, die sich auf ein Gebiet beziehen (das größer ist als die einzelnen Verwaltungsbereiche) gemeinsam mit anderen öffentlichen und privaten Stellen zu behandeln. Zwischen 2003 und 2004 nahm die Gemeinde Faenza an einem vom Formez geförderten Projekt zur Organisationsverbesserung teil, mit dem Ziel, eine Strategie zu entwickeln, die nach Anwendung der Selbstbewertung festgeschrieben wurde. Die Effektivität des Projekts wurde vom Formez und vom Ministerium des öffentlichen Dienstes offiziell bestätigt. Es ermöglichte der Abteilung für soziale Dienste, den CAF als Methode zur Qualitätsförderung zu wählen, wobei soziale Interventionen zwischen 2005 und 2007 formell genehmigt wurden.

Eines der signifikantesten Ergebnisse war die Einrichtung eines gemeinsamen Managements für die Abtei-

SOZIALDEMOGRAPHISCHE DATEN, Stand 31.12.2004

Einwohner der Gemeinde Faenza	54,749
(Einwohner unter 3 Jahren)	1,911
(Einwohner über 65 Jahren)	13,335
Anzahl der Familien im Gemeindegebiet Faenza	22,879
Fläche von Faenza in Quadratkilometern	215.79 km²

FINANZ- UND STRUKTURDATEN, Stand 31.12.2004

Steuereinnahmen	Euro 33,428,400.62
Nicht fiskalische Einnahmen	Euro 13,495,592.43
Ausgaben	Euro 81,521,471.06
Laufende Ausgaben	Euro 49,466,004.59
Anzahl der MitarbeiterInnen in der Gemeindeverwaltung von Faenza, Stand: 31.12.2004	408
(Anzahl der ManagerInnen)	10

Kommunale Verwaltung

lung für soziale Dienste, die örtliche Polizei und das Tourismusbüro. Die sozialen Dienste für die BürgerInnen wurden durch die Einrichtung eines gemeinsamen Büros mit fünf MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Gemeinden (Faenza, Castel Bolognese, Solarolo, Brisighella, Casola Valsenio, Riolo Terme) verbessert.

Die Verfahren konnten vereinfacht werden, wobei der Vorteil für die BürgerInnen darin besteht, dass sie sich nur an eine einzige Stelle wenden müssen.

Gemeinsam mit öffentlichen Dienstleistern und gemeinnützigen Organisationen wurde auch eine Dienstleistungs-Charta für die Unterstützung von Menschen mit Behinderungen geschaffen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Um Prozesse mit einem signifikanten Einfluss auf die Interessengruppen umsetzen zu können, mussten wir die Kompetenz der MitarbeiterInnen durch Schulungen verbessern und Instrumente zur Feststellung der MitarbeiterInnenzufriedenheit einführen. Bei der Verwaltung innovativer Methoden für die Ermittlung der erbrachten Leistungen waren Kostenanalysen und -verfahren hilfreich.

Ein Bezirkstouristensystem gestattete uns, Schwachpunkte in diesem Bereich zu überwinden. Durch Abkommen wurden gemeinsame Strukturen geschaffen. Die Gemeinde Faenza ist nun an einer privaten Gesellschaft beteiligt, deren Aufgabe die Förderung des gesamten Gebietes ist.

In einem dritten Projekt wurde ein Dienst eingerichtet, der die Verkehrstauglichkeit von Straßen im Bezirk überprüft, die Verkehrssicherheit fördert und vorbeugende Maßnahmen setzt. Die Kosten für Technologie und Mitarbeiterschulungen wurden optimiert.

Im nächsten April wird ein Treffen über die Problemgebiete im Bereich soziale Dienste stattfinden, wir werden außerdem die Dienstleistungs-Charta, die Ergebnisse der sozialen Unterstützung im Jahr 2005 und die Aktionen des laufenden Jahres präsentieren, wobei besonderes Augenmerk auf die Eigenschaften von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen gelegt wird. In den ersten sechs Monaten des Jahres 2006 nach der Anwendung des CAF, wird für die Abteilung soziale Dienste ein Entwurf für einen Verbesserungsplan erstellt.

Der Weg zum Erfolg war und ist, alle Betroffenen einzubinden, auch sie haben zahlreiche positive Effekte der erwähnten Synergien feststellen können.

Der CAF in der Praxis

Bei der Auswahl der TeilnehmerInnen wurde darauf geachtet, dass MitarbeiterInnen aus allen Bereichen und mit unterschiedlichen Dienstverträgen vertreten waren. Dem Personalmanager wurde auf Grund seiner Kenntnisse in Organisationsfragen, die für die Durchführung von Selbstbewertungen unerlässlich ist, die Leitung des Prozesses übertragen. Der Leiter der Service-Organisation spielte wegen der erforderlichen Kenntnisse im Bereich Bewertungssysteme und Personalführung eine unterstützende Rolle bei der Anwendung der Methodik.

In der zweiten Anwendung verglichen sich zwei Gruppen mithilfe des CAF.

Die dritte Selbstbewertung, die im Bereich soziale Dienste beinahe abgeschlossen ist, umfasst auch private Partner, die eine externe Überprüfung des Selbstbewertungsverfahrens vornehmen, insbesondere bezüglich der Kriterien, die angewandt wurden, um das Ergebnis und die Effektivität der Partnerschaften abzuschätzen. In dieser Anwendung wurde die Leitung der Selbstbewertung dem Verantwortlichen für den Bereich Dienstleistungen für Menschen mit Behinderung übertragen.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Für die Beschaffung der Daten haben wir bilanzielle und außerbilanzielle Methoden herangezogen, die auch in der Gemeinde Faenza angewandt werden: Managementkontrolle, Zufriedenheitsumfragen bei KundInnen und bei MitarbeiterInnen, die wir in einigen Abteilungen erfolgreich getestet hatten. Der Ansatz und die Auslegung der Daten unter Verwendung von CAF-Kriterien sind innovativ.

Anlaufstelle

Pierangelo Unibosi

Abteilung für soziale Dienste

punibosi@racine.ra.it

Stadt Chomutov



Mesto Chomutov

Land: Tschechische Republik

Website: www.chomutov-mesto.cz

Anzahl der CAF-Bewertungen: 2 X

Schlüsselwörter:

Öffnung der öffentlichen Verwaltung für die Zukunft
(Dynamik, Ehrlichkeit, Fortschritt, Selbstbedienung)

Schwerpunkt:

Wichtigste Leistungsergebnisse

Mission und Vision der Stadtverwaltung von Chomutov sind im Dokument "Strategische Zielsetzungen der Behörde" (10/2004) festgeschrieben. Zur Erreichung dieser strategischen Zielsetzungen haben wir vier Schlüsselbereiche definiert:

1. Dienstleistungen für unsere BürgerInnen als Stakeholder
 - Einführung von e-Dienstleistungen, Unterstützung der Innovationsanstrengungen der Behörde
 - leichte und bequeme Zugänglichkeit der Dienstleistungen, Vereinfachung der Kundenbetreuung.
2. Personal- sowie Aus- und Fortbildungspolitik
 - Professionalisierung und Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
 - Grundsatz des lebenslangen Lernens.
3. Kooperation mit strategischen Partnern
 - Finden geeigneter Partner;
 - ständige Kommunikation mit den Partnern;
 - Beratungsdienst für Partner.
4. Festlegung einer eindeutigen Politik und Unternehmenskultur
 - Schaffung eines dauerhaften kundenfreundlichen Umfelds.

Informationen über die Organisation:

Einwohnerzahl Chomutov: 51,500

Anzahl der Verwaltungsbediensteten: 235

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Im Rahmen unseres Selbstbewertungsprozesses entwickelten wir ein System von Indikatoren zur Messung der Qualität unserer wichtigsten Leistungen. Auf Grundlage der Ergebnisse modifizierten wir anschließend unsere Zielsetzungen, um die Effizienz und Qualität unserer Dienstleistungen entsprechend zu verbessern. Bei der Festlegung unserer Indikatoren (externe/interne Ergebnisse, Effektivität der Finanzgebarung) wählten wir jene aus, die dem Wesen unserer Behörde am besten entsprachen.

Externe Ergebnisse im Einklang mit der Vision und dem Policy Statement der Stadt.

- Wohnbau: Die Höhe der aus dem Wohnbaufonds jährlich gewährten Kredite beläuft sich auf etwa CZK 4,5 Millionen.
- Bildung: Subventionen aus dem Stadthaushalt: CZK 62 Millionen.
- Sport, Kultur, andere Freizeitaktivitäten: jährlich ca. CZK 12 Millionen.

Interne Ergebnisse: Ziel war sowohl die Verbesserung der Dienstleistungen für unsere BürgerInnen als auch der Arbeitsbedingungen unserer Bediensteten

- Die BürgerInnen genießen erste Priorität. Verschiedene Dienstleistungen werden im Rahmen des

Kommunale Verwaltung

SMS-Konzepts bereits als e-Services angeboten. Bargeldlose Zahlungen können an drei Schaltern erledigt werden, wobei die Diskretion der Transaktionen durch Sicherheitsabstände vor den Schaltern gewährleistet wird. Alle Bereiche des Gebäudes sind für Rollstuhlfahrer zugänglich.

- MitarbeiterInnen: Wir fördern die lebenslange Weiterbildung, auch auf Gebieten außerhalb des Fachbereichs der Bediensteten. Eine neue Initiative ist die Herausgabe von (bisher neun) "Handbüchern für die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen". Ausscheidende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Schlüsselpositionen werden dazu angehalten, ihre im Laufe ihres Arbeitslebens gesammelten Erfahrungen an ihre Nachfolger weiterzugeben. Die Zufriedenheit der KundInnen und Bediensteten wird laufend überprüft, wobei wir vor allem Fragebogen verwenden, die jeweils von etwa der Hälfte unserer Bediensteten auszufüllen sind.

Die **Effektivität der Finanzgebarung** wird anhand der Haushaltsergebnisse der Stadt gemessen. Im Jahr 2005 betrugen die Einnahmen 106,4% des Budgets, die Ausgaben aber nur etwa 86% der veranschlagten Summe. Der Schuldendienstindex betrug 0,22%. Das Investitionsvolumen erreichte CZK 171,7 Millionen (87% des Budgets). Unsere Performance wird von unseren RechnungsprüferInnen stets als ausgezeichnet bewertet. Die Stadtverwaltung trat im Jahr 2004 dem "Benchmarking für Gemeinden Typ III"-Projekt bei, an dem 48 Partner beteiligt sind. Im Vergleich zu anderen Partnern hat sich die Leistung unserer Gemeinde als sehr zufriedenstellend erwiesen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Im Rahmen des "SMS-Konzepts der Stadt Chomutov" führten wir 2004 für die Anmeldung von Kraftfahrzeugen den elektronischen Bürgerdienst "Vor Anmeldung mittels SMS" ein, der es uns gestattete, mit der gleichen Anzahl von Bediensteten unseren Kundendienst zu verbessern und den früher üblichen Warteschlangen - früher hatten sich bis zu 40 Personen bereits zwei Stunden vor Schaltereröffnung angestellt - ein Ende zu bereiten. Seit Einführung der elektronischen

Voranmeldung gibt es vor den Schaltern des e-Dienstes so gut wie keine Warteschlangen mehr und nicht mehr als fünf Personen, die die Möglichkeit der Voranmeldung nicht in Anspruch genommen haben, müssen noch warten; ein Anstellen vor Beginn der Amtsstunden gibt es nicht mehr.

Ein weiterer von uns angebotener e-Dienst ist das „Feedback an die BürgerInnen“. Dank dieser Neueinführung konnte ein einziger Bediensteter im Jahr 2005 die Zahl der Personen, denen ein neuer Kfz-Führerschein ausgestellt wurde, um 350% steigern, und ähnliche Steigerungen wurden auch bei der Ausstellung von Reisedokumenten und Personalausweisen erzielt. Das neue elektronische System informiert die BürgerInnen, wann ihre Dokumente abholbereit sind, und hat nicht nur die Produktivität und Arbeitseffizienz unserer Bediensteten erhöht, sondern hilft auch den AntragstellerInnen, sich ihre Besuche bei den einzelnen Behörden besser einzuteilen. Wir planen nun, ein ähnliches Verfahren für die Erhebung der biometrischen Daten für die neuen Reisepässe (ab 1. September 2006) einzuführen.

Durch die Einrichtung von (bis dato 3) Überweisungs-Terminals können unsere KundInnen ihre behördlichen Angelegenheiten nun bei einem einzigen Besuch regeln und gleichzeitig ihre Zahlungen durchführen. Schon kurz nach Aufstellung dieser Terminals gegen Ende 2003 war die Anzahl der bargeldlosen Zahlungen in unseren Büros gleich hoch wie in den tschechischen Filialketten (bis zu 13%). Gleichzeitig wurde der durchschnittliche Zeitaufwand für unsere KundInnen bei der Zahlung ihrer Rechnungen wesentlich (um 20%) verkürzt.

Unser Archiv-Digitalisierungsprojekt wurde im August 2004 abgeschlossen. Dieses System unterstützt uns bei der Archivierung und Überwachung der für die Qualitätskontrolle nach ISO 9000 erforderlichen Dokumente. Die Digitalisierung wurde im August 2005 in die Praxis umgesetzt. Zu ihren wichtigsten Vorteilen gehört die leichte Auffindbarkeit und der bessere Schutz von auf CDs gespeicherten Dokumenten sowie die Möglichkeit, sie den KundInnen über das Internet zuzustellen.

Der CAF in der Praxis

Arbeitsweise

- individueller Informationserwerb;
- Analyse durch die Taskforce;
- Brainstorming;
- Erstellung des Selbstbewertungsberichts und Aktionsplans

CAF-Team:

- Teammanager;
- 9 Mitglieder: 3 AbteilungsleiterInnen, 2 Sektionsleiter, EDV-Fachkraft, Jurist, Personalmanager, Schreibkraft.

Dauer des Bewertungsprozesses

Etwa 3 drei Monate pro Jahr.

Innovative Vorgangsweise bei der Bewertung

Die abschließende Diskussion findet nicht im Büro sondern in Form einer Klausur außerhalb der Stadt statt; soweit wie möglich wird IT eingesetzt.



Erfahrungen und Erkenntnisse

In der Anfangsphase der Implementation zeigten die MitarbeiterInnen wenig Verständnis für das CAF-System. Es herrschte allgemein Furcht vor Veränderungen: Es ist nicht so schwer, den Leuten etwas Neues beizubringen; das Problem ist, das Alte aus ihren Köpfen zu verbannen.

Anlaufstelle:

Ing. Jarmila Mravcová

Interne Rechnungsprüferin und Qualitätsmanagerin

j.mravcova@chomutov-mesto.cz

Gemeindeverwaltung Porto



Bild der Gemeindeverwaltung von Porto

Câmara Municipal do Porto

Land: Portugal

Website: www.cm-porto.pt

CAF-Einsatz: 1 X

Schlüsselwörter: Strategie, Planung, Kommunikation, Kundenzufriedenheit

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Die Gemeindeverwaltung von Porto ist eine Kommunalverwaltung der zweitgrößten Gemeinde Portugals. Ihre Aufgabe ist es, die wichtigsten Strategien für die Stadtpolitik und die Gestaltung und Verwaltung der sozialen und kulturellen Einrichtungen festzulegen. Sie muss auch die kontinuierliche Abdeckung der Bedürfnisse der Bevölkerung sichern und dafür eine Vielzahl öffentlicher Dienstleistungen anbieten. Diese sind so gestaltet, dass damit der Stadtbevölkerung Hilfe und Unterstützung geboten wird und diese mit Hilfe eines effizienten und rationellen Einsatzes der Finanzmittel bewerkstelligt werden können.

Um diese Ziele zu erreichen, hat die Gemeinde jeder einzelnen Kommunaleinheit relativ weitreichende Kompetenzen zugeteilt. Sie können daher in den jeweiligen Schlüsselbereichen des öffentlichen Lebens agieren (z. B. Feuerwehr, Jugend und Erziehung, Untersuchungen und Stadtplanung, Rechtsfragen, öffentliche Strassen, Umweltangelegenheiten und öffentliche Dienstleistungen, Kultur, Finanzwesen und Denkmalschutz, Personalwesen, Polizei, Informationssysteme, Tourismus und Urbanismus).

Unsere Gemeinde hat sowohl externe KundInnen (im Wesentlichen die BürgerInnen, also die BewohnerInnen der Stadt, lokale und nicht-lokale öffentliche und private Einrichtungen, sowie Betriebe) als auch interne KundInnen (das den verschiedenen Verwaltungseinheiten zugeordnete Personal). Im Jahr 2004 hatte die Câmara Municipal do Porto 3.303 BeamtInnen und die Kommunaleinnahmen beliefen sich netto auf EUR 22,7 Millionen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Während der CAF-Umsetzung wurde zuerst die Zufriedenheit der BürgerInnen an Hand von Umfragen gemessen. Auch die gesamte Stadtverwaltung wurde befragt. Die Ergebnisse beider Beurteilungen ergaben, daß Verbesserungen notwendig waren. Die Umfrage zur Bürgerzufriedenheit ergab, daß 86% mit dem Kundendienst zufrieden waren und 80 % mit der Leistungserbringung insgesamt. 76 % zeigten sich im Hinblick auf Gleichbehandlung zufrieden. Bezüglich der Möglichkeiten, als KundIn frei die Meinung äußern zu können, zeigten sich nur 59 % zufrieden, ebenso wie nur 44 % mit den vorhandenen Unterlagen zufrieden waren. Die Umfrageergebnisse betreffend die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen waren niedrig. Zufrieden äußerten sich zu **Allgemeinen Themen:** Gesamt-Image: 43%, Gesamtleistung: 41%, Beziehungen der Behörde zu den BürgerInnen: 41%

Verwaltungsfragen: Verwaltungsstil in den Abteilungen: 44%, Kommunikationsfähigkeit der ManagerInnen: 44%, Einstellung der ManagerInnen zu Veränderungen: 42%.

Arbeitsbedingungen: Sicherheit: 64%, Arbeitsplatzgestaltung: 63%, Gleitzeit: 63%, IT-Ausstattung: 54%, Soziale Einrichtungen: 38%.

Aufstiegsmöglichkeiten: Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse: 66%, Kurse zur Verbesserung von Kenntnissen/Fähigkeiten: 58%, Beratung und Dialogmöglichkeiten: 35%.

An 356 KundInnen wurden Fragebögen ausgesandt. Für den Rücklauf der Antworten stand eine einzige Wo-

Kommunale Verwaltung

che zur Verfügung. Die Fragebögen für BürgerInnen und interne KundInnen wurden von den MitarbeiterInnen der Selbstbewertungsteams verwaltet. Die institutionellen Kunden erhielten ihre Fragebögen per Fax oder E-Mail. Für die Umfrage zur Zufriedenheit des Personals wurden 1.759 der 2.730 Gemeindebediensteten befragt, die nach Geschlecht und Beruf ausgewählt wurden. Die Rücklaufquote war sehr hoch: 94,6 %. Personen mit höherer Schulbildung füllten den Fragebogen selbst aus. Personen mit niedrigerer Schulbildung wurde von den MitarbeiterInnen der 12 Selbstbewertungsteams bei der Beantwortung geholfen. Die Datenbanken wurden so angelegt, dass jedes Selbstbewertungsteam Daten eingeben und per E-Mail an das Auswertungsteam schicken konnte. Dieses Team analysierte die Daten, ermittelte die Ergebnisse und sandte sie zur Eingabe in die Gesamtdatenbank wieder zurück. Auf diese Weise wurde der Aufwand an Zeit und Arbeit reduziert.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Zur Verbesserung der bei der Bürgerumfrage erhaltenen Ergebnisse konzentrierten wir unsere Arbeit auf die Entwicklung von Partnerschaften mit den KundInnen (Kriterium 4.2) und auf die Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten unter Einbeziehung der KundInnen (Kriterium 5.2). Der Kundendienst ist nun auf ein Büro zentralisiert, dadurch wurde ein hohes Maß an Zufriedenheit erzielt. Wir wollten bei der Implementierung des CAF viel lernen. Nie zuvor waren die Angaben unserer KundInnen unter Einbeziehung der 12 Dienststellen eingeholt worden. Auch wenn das Sample nicht repräsentativ war, wurde das Ziel doch erreicht, da die Dienststellen die Bedeutung dieser Technik erkannten. Die Verbesserung des Personalmanagements, die sich aus der Implementierung des CAF ergab, hängt damit zusammen, daß das gesamte Personal an den Besprechungen teilnahm, bei denen die strategischen und operativen Ziele und deren Entwicklung erörtert wurden. Die Kommunikation wurde sehr gefördert und diese Besprechungen finden nunmehr regelmäßig statt. Im Anschluss an die Erfahrungen mit dem CAF wurde auch ein internes elektronisches Informationsschreiben angeregt, in welchem die internen Good Practices behandelt werden. Der Verbesserungsplan, der sich aus der Anwendung des CAF

ergab, wird im Jahr 2006 weiter implementiert. Die verschiedenen Selbstbewertungsteams und das Senior Management werden von Konsulenten unterstützt, die sie bei ihrer Arbeit schulen. Das wird die Umsetzung von Schritten bei Planung, Strategie und Bürgerergebnissen erleichtern, sodaß dann ein erster Antrag an die EFQM gestellt werden kann.

Der CAF in der Praxis

Der CAF wurde in der gesamten Organisation implementiert (12 Dienststellen, 3.303 MitarbeiterInnen) und die Umsetzung fand von November 2004 bis Juni 2005 statt. Sie umfasste die Kommunikation, das Gewinnen von Material, mehrere Fragebögen und die Evaluierung des Prozesses. Die Struktur folgte einem Top-down-Modell, beginnend mit der politischen VertreterIn des Personals, gefolgt vom Personaldirektor. Dann kam ein Koordinationsteam, das aus 5 PersonalvertreterInnen bestand, gefolgt von den 12 Selbstbewertungsteams. Es gab 64 Beschäftigte, die direkt an der CAF-Implementierung mitarbeiteten. Das höhere und das mittlere Management waren nicht in den Teams vertreten. Zu den Erfolgen gehörte es, dass sich das Senior Management dem Prozess verpflichtet fühlte, dass die Entscheidung getroffen wurde, den CAF in der gesamten Organisation zu implementieren, dass den beteiligten MitarbeiterInnen für ihre Verantwortung, ihren Einsatz und ihre Fähigkeiten offizielle Anerkennung zuteil wurde, dass der elektronischen Kommunikation große Bedeutung beigemessen wurde, und dass die Struktur



Erfahrungen und Erkenntnisse

Schon wenn man die Bewertung liest, kann man lernen, wie es in einer großen Organisation möglich ist, durch die Einbeziehung der Beschäftigten und ihre Motivierung den CAF gleichzeitig in 12 Dienststellen in relativ kurzer Zeit zu implementieren, ohne daß nur ein Einziger an diesem Projekt arbeiten muß.

der Arbeitssitzungen (Sitzungspläne, Teilnehmerliste, Aufgaben für die nächsten Sitzungen und wichtigste Schlussfolgerungen) festgelegt wurde.

Anlaufstelle

Fr. Norberta Lima, Human Resources Director
norberta.lima@cm-porto.pt

Die Stadtverwaltung von Madrid



Zuhören ist der erste Schritt zur Verbesserung

Generaldirektion für industrielle Beziehungen Abteilung für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Land: Spanien

Website: www.munimadrid.es

Anzahl der CAF-Bewertungen: 1X

Schlüsselwörter:

Kommunikation, differenzierte Dienstleistungen, optimale Kundenzufriedenheit, Effizienz im Back Office, Mitarbeiterengagement

Schwerpunkte:

Kundenbezogene Ergebnisse

Wichtigste Leistungsergebnisse

Die Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales (Abteilung für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz) untersteht der Generaldirektion für industrielle Beziehungen im Madrider Rathaus.

Die **Mission** der Abteilung ist es, „eine Verbesserung des Arbeitnehmerschutzes in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit im Interesse der Vermeidung von Berufsrisiken zu gewährleisten“.

Ihre **Vision** ist es, „auf europäischer Ebene eine führende Stellung in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu erreichen.“

Zur Erreichung dieses Zieles stehen der Organisation im Jahr 2006 ein Stab von 106 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie ein Budget von EUR 4.764.882 zur Verfügung.

Bei unseren Kunden handelt es sich um die Gemeindebediensteten von Madrid (einschließlich der autonomen Institutionen): Im September 2005 umfasste diese Personengruppe 25 000 Menschen. Jährlich werden mehr als 10 000 Untersuchungen und 150 Risikobewertungen durchgeführt und einschlägige Berichte verfasst.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Kundenbezogene und leistungsbezogene Indikatoren

Um die Auswirkungen unserer Verbesserungsmaßnahmen auf unsere 25 000 Gemeindebediensteten bewerten zu können, wurden folgende Indikatoren eingeführt:

Indikator 1: Anzahl der Grippeimpfungen

- Absoluter Indikator: Gesamtzahl der geimpften ArbeitnehmerInnen und Arbeitnehmerinnen
- Relativer Indikator: Anzahl der Impfungen pro ArbeitnehmerIn

Indikator 2: Die Auswirkungen der Informationsmaßnahmen wurden wie folgt bewertet:

- Absolute Wirkung: Anzahl der "Kontakte", schriftliche Information der DienstnehmerInnen durch die Abteilung
- Relative Wirkung: Anzahl der Kontakte pro ArbeitnehmerIn

Indikator 3: Anzahl der Untersuchungen

- Absoluter Indikator: Gesamtzahl der an den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen durchgeführten Untersuchungen
- Relativer Indikator: Anzahl der pro Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin durchgeführten Untersuchungen.

Kommunale Verwaltung

Subjektiver Indikator: Umfrage zur Feststellung der Kundenzufriedenheit bezüglich des Schlüsselprozesses der medizinischen Untersuchungen.

Schwerpunkte:

1. Zielgruppe: alle BenutzerInnen der Dienstleistung
2. Medium: Intranet (internes Gemeindenetz)
3. Methode: Zu jedem Thema wurden jedem Bediensteten zwei Fragen gestellt: welche Bedeutung misst der Befragte dem Thema bei und wie zufrieden ist er/sie mit der in diesem Zusammenhang erbrachten Leistung. Der Index $ISC = \sum(Ilr \times Isa)$ ergibt das Gesamtergebnis.
4. Zeitraum: zweimal 20 Tage pro Jahr, erstmals im Dezember 2005 durchgeführt.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Führungsqualitäten

Mission und die Wertvorstellungen der Organisation (Vision) wurden definiert.

Ressourcen

Technische Verfahren: Die Abteilung Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales) arbeitet zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit ERP; SAP ist in Einführung begriffen.

Prozesse

Der Ablaufplan, die Schlüsselprozesse und die Stakeholders wurden definiert und die Umgestaltung zweier Schlüsselprozesse in die Wege geleitet.

Der wichtigste Schritt im Rahmen des CAF erfolgte im Jahr 2005 und bezog sich auf die Gestaltung und Umsetzung einer neuen Kommunikationspolitik. Diese umfasst die folgenden Maßnahmen:

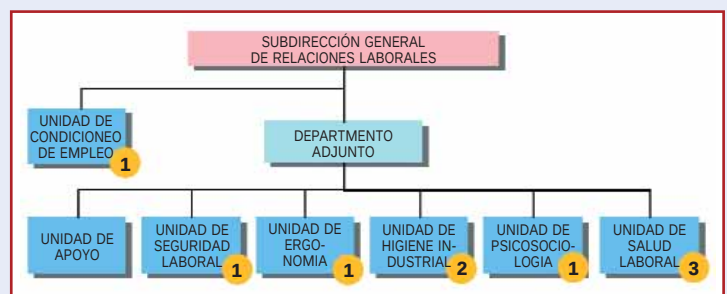
1. Imagekampagne auf zwei Ebenen, intern (Image der Stadtverwaltung bei den Bediensteten) und extern; mit der Gestaltung wurde das Graphikunternehmen Cromotex. S.A. beauftragt.
2. Einführung eines Logo: Für die Abteilung wurde ein spezielles Logo mit dem Schriftzug „madridprevie-

Indikator 1: Anzahl der Grippeimpfungen	2004	2005	Differenz
Absoluter Indikator: Gesamtzahl der geimpften Personen	4057	4800	743
Relativer Indikator: Anzahl der Impfungen pro Person	0,176	0,192	0,016

Indikator 2: Wirkung der Informationsmaßnahmen	2004	2005	Differenz
Absolute Wirkung: Anz. d. „Kontakte“, schriftl. Info. d. Bediensteten	48.700	91.629	42.929
Relative Wirkung: Anzahl der Kontakte pro Person	2,12	3,67	1,55

Indikator 3: Anzahl der Untersuchungen	2004	2005	Differenz
Absoluter Indikator: Gesamtzahl der Untersuchungen	11770	13719	1.949
Relativer Indikator: Anzahl der Untersuchungen pro Person	0,51	0,55	0,04

ne“ (Madrid beugt vor) entworfen; darüber hinaus wird in allen Veröffentlichungen ein einheitlicher Colour Code verwendet.



3. Gestaltung einer jährlichen Kommunikationskampagne zu folgenden Themen (2005 erstmalig durchgeführt):

- Grippeimpfkampagne: Zielgruppe: 25 000 Personen. Werbemaßnahmen: Broschüren, Hauszeitung und Intranet (AYRE)
- Gesundheitsberatungskampagne: Zielgruppe: 25 000 Personen. Werbemaßnahmen: Hauszeitung und Intranet (AYRE)
Dauer: zwölf Monate, eine Aussendung pro Monat
- Informationskampagne über Berufsrisiken: Zielgruppe: 10 000 Personen. Werbemaßnahmen: CD-ROM und Broschüre. Dauer: 1 Monat.
- Generalplan für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz: Erstellung und Aussendung eines Generalplans für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Erstellung abgeschlossen, Aussendung erfolgt im Dezember 2006
- Sonstiges: Erstellung eines Dienstleistungskatalogs, Schaffung einer Auszeichnung, Entwicklung neuer Kommunikationsmedien (Hauszeitung) und Intranet-Forum.

Der CAF in der Praxis

1. Vorbereitung: 25 Beschäftigte wurden in einer dreitägigen Schulung auf die CAF-Bewertung vorbereitet, die vom spanischen CAF-Beauftragten geleitet wurde. Es handelte sich dabei um eine theoretische Schulung sowie um die Behandlung konkreter Fallbeispiele. An der Schulung nahm auch der Leiter der Generaldirektion teil.
2. Bildung eines Projektteams, das sich aus VertreterInnen der obersten Führungsebene zusammensetzte: den Leitern der Generaldirektion und der Abteilung für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz sowie Beratern.
3. Einsetzung der Selbstbewertungsgruppe: auf Grund der im Laufe der Schulung gewonnenen Erfahrungen wurde folgendes Team gebildet:

Dieses Team wurde durch einen Vorsitzenden/Moderator und einen Sekretär der Generaldirektion ergänzt.

Um terminologische Fragen abzuklären, wurden zwei vorbereitende Sitzungen abgehalten und nach entsprechender individueller Vorbereitung wurde die Selbstbewertung außerhalb der Räumlichkeiten der Abteilung durchgeführt. Die auf drei Tage anberaumten Sitzungen (13., 14. und 15. Oktober) nahmen insgesamt 17 Stunden in Anspruch.

Die wichtigsten Aspekte des gesamten Prozesses waren die Möglichkeit der Mitbestimmung und die durch den multidisziplinären Charakter der Veranstaltung geförderte globale Sicht.

Anlaufstelle:

José María Meneses Castillo, Director General de Relaciones Laborales
Área Delegada de Personal
madridpreviene@munimadrid.es



Erfahrungen und Erkenntnisse

Überwindung des Misstrauens

Der von den MitarbeiterInnen ursprünglich als kritische Auseinandersetzung mit der Organisation betrachtete Prozess erwies sich dank des partizipativen Charakters des CAF als äußerst lohnend.

Verwaltungseinheit Krško



Upravna enota Krško Cesta Krških žrte

Land: Slowenien

Website: www.upravneenote.gov.si/upravneenote/predstavitev.ue?ue=krsko

CAF-Einsatz: 1 X

Schlüsselwörter: Zielmanagement, kontinuierliche Verbesserung, Bürgerbeteiligung, Umsetzung von Good Practices

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Wichtigste Leistungsergebnisse

Die Verwaltungseinheit Krško, die Verwaltungsaufgaben im Gebiet der Gemeinde Krško erfüllt, ist die erste Instanz bei Entscheidungen im öffentlichen Bereich und fällt in den Rahmen der staatlichen Gerichtsbarkeit. Ihre hauptsächliche strategische Ausrichtung ist die Erbringung von juristischen, qualitätsvollen Dienstleistungen. Die Kriterien zur Sicherung ordentlicher Dienstleistungen, welche den Erwartungen der StaatsbürgerInnen gerecht werden, wurden folgendermaßen festgelegt:

Mission: Gesetzeskonforme, zeitgerechte Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen, für die in erster Instanz der Staat zuständig ist.

Vision: Ausbau unseres Status als eine der erfolgreichsten Verwaltungseinheiten der Republik Slowenien dank unserer eigenen Entwicklungen, Effizienz und Flexibilität.

Leitsatz: Qualität ist ebenso unser Anliegen wie das Recht unserer KundInnen. Wir wollen beiden gerecht werden.

Die Verwaltungseinheit Krško zählt bezüglich ihres Einsatzgebiet und der Anzahl ihrer MitarbeiterInnen (51) zu den mittelgroßen Verwaltungseinheiten. Das Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen beträgt 44,7 Jahre. Der durchschnittliche Koeffizient stieg

von 5,92 im Jahr 1997 auf 6,25 im Jahr 2005. Die Verwaltungseinheit ist in drei Abteilungen gegliedert: die Abteilung für interne Verwaltungsangelegenheiten (die auch das Amt für Führerscheine umfasst), die Abteilung für Wirtschaft und Landwirtschaft, und die Abteilung für Raumplanung und Allgemeine Verwaltung (welche das Büro für Gemeinsame Angelegenheiten und das Büro für Raumplanung umfasst).

Das Budget für 2005 beträgt SIT 314.694.973, also EUR 1.313.198,85 (davon werden EUR 1.067.087,25, also 80%, für Gehälter aufgewendet, EUR 182.845,29, also 14 %, dienen dem Sachaufwand, EUR 8.534,30, also fast 1%, werden für Investitionen und größere Reparaturen bei den Behörden, usw. ausgegeben).

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Im Jahr 2005 haben die KundInnen die Qualität der Dienstleistungen mit 4,67 bewertet, das sind 93 % der maximal möglichen Bewertung. Im Jahr 2003 betrug die durchschnittliche Bewertung aller Verwaltungseinheiten 4,02, die Einheit in Krško wurde aber mit 4,35 bewertet. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Indizes „Zugang und Verständlichkeit der benötigten Information“ (2003: 4,04, 2005: 4,64), „Problemlösung bei einem Amt“ (2003: 3,88, 2005:

Kommunale Verwaltung

4,43). Die durchschnittliche Wartezeit wurde kürzer: im Jahr 2003 betrug sie 2,7 Minuten und im Jahr 2005 nur 0,225 Minuten. 84,3 % der KundInnen wurde sofort geholfen. Bezüglich der „Merkmale der Beamten im Umgang mit den KundInnen - ordentlich, korrekt, aufmerksam, freundlich“ gaben die KundInnen im Jahr 2003 eine Bewertung von 4,48 ab, während diese 2005 mit 4,79 bewertet wurde. Dies übertraf sogar die Erwartungen der KundInnen (4,5).

Die wichtigsten Leistungsergebnisse zeigen, dass mit den Finanzmitteln effizient gewirtschaftet wurde (3,27% der zugeteilten Finanzmittel wurden nicht verwendet). Gleichzeitig verzeichnen die nicht finanziellen Indikatoren einen Aufwärtstrend. Im Jahr 2003 betrug der Prozentsatz an erledigten Verwaltungsangelegenheiten 98,8% und im Jahr 2004 belief er sich auf 98,88%. Die für eine Erledigung benötigte Zeit wird immer kürzer und es gibt keine Rückstände, das heißt, Verwaltungssachen, bei denen die gesetzliche Erledigungsfrist am Ende der Berichtsperiode ausläuft.

Die systematische Überprüfung der Bürgerzufriedenheit erfolgt:

- seit 2001 durch Befragung der BürgerInnen, die nach erbrachter amtlicher Leistung von beauftragten Firmen durchgeführt wird. Die Anonymität ist gewährleistet, da die Fragebögen in einen Kasten eingeworfen werden;
- durch zwei zusätzliche Fragebögen, die an GroßkundInnen versandt werden;
- durch Einholung der Kundeneindrücke;
- durch Briefkästen für Vorschläge und Kommentare;
- durch ein Formular für „Vorschläge, Empfehlungen

und Kommentare“ (in den Ämtern erhältlich), welches den BürgerInnen die Möglichkeit gibt, über ihre Erfahrungen bei der Erledigung von Verwaltungsangelegenheiten zu berichten;

- die BürgerInnen können ihre Vorschläge und Kommentare per E-Mail und über das gemeinsame Portal aller Verwaltungsstellen übermitteln.

Die Analyse der wichtigsten Ergebnisse (vier Mal pro Jahr) basiert auf dem Vergleich zwischen Resultaten und Zielsetzungen, auf einer Analyse des Betriebs seit 2001 und einem Vergleich unserer Daten mit den Daten anderer Verwaltungsstellen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Führung, Strategie und Planung, Prozess- und Veränderungsmanagement

- Wichtigste Leistungsergebnisse.

Kontrolle von Führung, Prozess- und Veränderungsmanagement

- Bürgerbezogene Ergebnisse

Bei der Veranstaltung „Good Practices in der öffentlichen Verwaltung Sloweniens im Jahr 2005“ bescheinigte der Minister dass das „Maßnahmensystem zur Sicherung einer ordentlichen Leistungserbringung“ Good Practices wären, mit dem negative Auswirkungen unerwarteter Ereignisse bei der Erbringung der Dienstleistungen erfolgreich verhindert werden. Die wichtigsten Schritte zur Erreichung dieses Ergebnisses waren die Entwicklung einer Organisationskultur, gefolgt von der Entwicklung und Umsetzung der Good Practices.

Verschiedene Verbesserungsaktionen führten zu einer höheren Kundenzufriedenheit (siehe Tab.):

VERBESSERUNGEN	AUSWIRKUNGEN für die BürgerInnen:	ENDERGEBNIS
■ Ersatzsystem (für jeden Posten werden zur Sicherung der Stellvertretung zwei Beschäftigte vorgesehen) ■ Szenarien für Spitzenzeiten oder erhöhten Arbeitsanfall (geplante Maßnahmen) ■ Verfügbarkeit der Quellen (z.B. Dokumentation, Gesetzgebung, Formulare, usw. werden ordentlich geordnet und regelmäßig aktualisiert) ■ Kommunikationssystem (die Formulare für die interne und externe Kommunikation wurden festgelegt)	■ Sie erhalten Dienstleistungen in der kürzest möglichen Zeit ■ Sie erhalten alle Informationen bei 1 Dienststelle ■ Sie müssen nur jene Dokumente mitbringen, die wir nicht erstellen oder anfordern können ■ Unerwartete Ereignisse werden für die KundInnen nicht spürbar, oder führen nur zu sehr geringen Belästigungen ■ Minimaler Zeit- und Geldaufwand für jede Dienstleistung	Zunahme der Kundenzufriedenheit

Der CAF in der Praxis

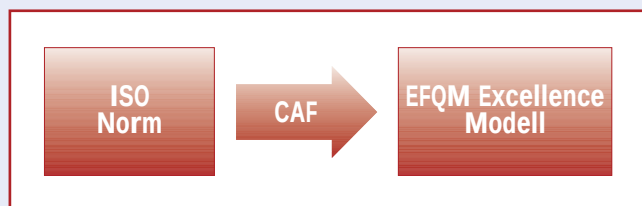
1. Zusammensetzung des Projektteams - acht repräsentative Mitglieder
2. Schulung der PrüferInnen, Verteilung des Materials, Zusammenstellung von vier Teams - zwei (oder drei) Kriterien werden jedem Team zugeteilt. Beim Folgetreffen wird geprüft, ob die Kriterien verstanden wurden.
3. Evaluierung:
 - Die Teams evaluieren die zugeteilten Kriterien; das gewonnene Material und die vorgeschlagenen Evaluierungen werden an alle Mitglieder weitergegeben;
 - Die Mitglieder überprüfen die Kriterien;
 - Bei der gemeinsamen Besprechung erläutern die Mitglieder ihre Bewertungen, und an Hand der Argumente (Brainstorming) erfolgt die endgültige Evaluierung.
4. Ausarbeitung des Maßnahmenplans (Ziele mit Fristen, Zuteilung der Verantwortlichkeiten)

Vorteile dieses Ansatzes: Vielfalt der Mitglieder, Konfrontation mit verschiedenen Ansichten, Brainstorming, festgelegte Fristen und Zuteilung von Verantwortlichkeiten.

Dauer: 1 Monat

Anlaufstelle

Jozica Volcanjk
Abteilungsleiter
ue.krsko@gov.si



Der CAF als Brücke zwischen verschiedenen Modellen und Tools

Wir haben den CAF im Jahr 2003 verwendet und es wurde dadurch eindeutig ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und des Ziel-Managements in Gang gesetzt. Der CAF kann als Brücke zwischen der ISO-Norm (wurde im Jahr 2002 eingeführt) und dem Excellence-Modell von EFQM definiert werden (wir nahmen 2004 an einem Pilotprojekt und 2005 an einem Normenprojekt teil).

Bezirksverwaltung Rohrbach



Bezirkshauptmannschaft Rohrbach

Land: Österreich

Website: www.bh-rohrbach.gv.at

Anzahl der CAF-Bewertungen: 1 X

Schlüsselwörter: Personalentwicklung, Arbeitsplatzbeschreibungen, Kundenforen mit verschiedenen Stakeholdern und Vergleich der „best practice“ mit anderen Organisationen

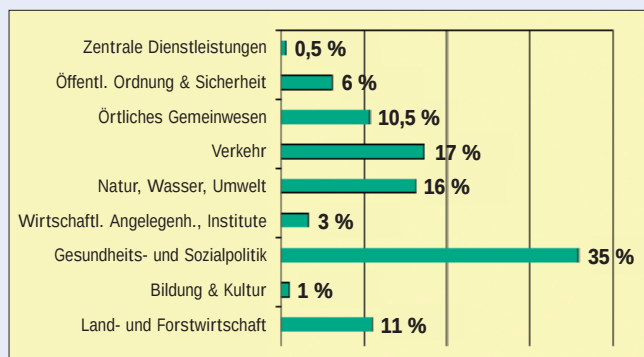
Schwerpunkte:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Rohrbach ist einer der fünfzehn Bezirke Oberösterreichs. Er umfasst 42 Gemeinden, deren Einwohnerzahl zwischen 500 und 4000 liegt. Die Gesamteinwohnerzahl des Bezirks Rohrbach beträgt 58 000 Personen.

Mission: Die Bezirkshauptmannschaft ist für administrative Angelegenheiten des Bundeslandes verantwortlich, nimmt aber darüber hinaus Agenden namens der Bundesregierung wahr.



Vision: Unser Ziel ist ein bürgernahes Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Verwaltung mit den obersten Zielsetzungen,

- eine effektive und effiziente Verwaltung zu gewährleisten,
- bürgerfreundlich zu agieren und leicht erreichbar zu sein
- in unmittelbarem Kontakt mit der Bevölkerung zu

handeln,

- die regionale Entwicklung und Zusammenarbeit zu unterstützen;
- in gutem Einvernehmen mit den 42 Gemeindeverwaltungen des Bezirks zu agieren.

Unter dem Motto „Bewegung ist unser Erfolg“ sind wir bemüht, unseren hohen Standard zu halten und durch

- laufende Aktualisierung;
- hohe Flexibilität sowie
- ein Höchstmaß an Qualität weiter zu verbessern.

Die Bezirkshauptmannschaft hat 100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Bei der CAF-Selbstbewertung lagen die im Themenfeld kunden/bürgerbezogene Ergebnisse erzielten Werte auf der Bewertungsskala im Durchschnitt bei 4. In den Jahren 1998, 2001 und 2004 wurden Kundenbefragungen in Bezug auf die Arbeitsweise und Qualität der Bezirkshauptmannschaften durchgeführt, die sehr positive Ergebnisse erbrachten.

Die hohe Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurde durch den Wert 4 in der Bewertungsskala für das Themenfeld mitarbeiterbezogene

Regionale Verwaltung

ne Ergebnisse bestätigt. Im Zusammenhang mit den Kundenbefragungen der Jahre 1998 und 2001 wurden ebenfalls mitarbeiterbezogene Ergebnisse erhoben. Im Jahr 2003 wurde in allen oberösterreichischen Bezirkshauptmannschaften eine Mitarbeiterumfrage in Bezug auf Führungseigenschaften durchgeführt, die einen hohen Zufriedenheitsgrad ergaben.

Wichtige Informationen über die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitertreffen sowie der im Jahresabstand durchgeführten Mitarbeiterbewertung gewonnen. Weitere Messinstrumente sind Workshops und die Mitarbeiterumfrage. Dass die Beschäftigten von den laufend durchgeführten Verbesserungen überzeugt sind, zeigt sich in ihrer hohen Arbeitszufriedenheit, ihrer Motivation, ihrem außergewöhnlichen Engagement, ihrer Bereitwilligkeit, an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen, ihrer Kooperationsbereitschaft bei Projekten, ihrer Bereitschaft, Veränderungen und neue Aufgaben anzunehmen. Sie wird auch dadurch bestätigt, dass sie selbst laufend Verbesserungsvorschläge einbringen, die Mitarbeitertage interessante Ergebnisse bringen und ein Klima der offenen Kommunikation, des Dialogs und der kollegialen Unterstützung in Krankheitsfällen oder bei übermäßiger Arbeitsbelastung vorherrscht. Der mit 45% hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten und die geringe Fluktuationsrate sind wichtige Beweise für die hohe Arbeitszufriedenheit.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die kunden/bürgerbezogenen Ergebnisse wurden durch folgende Maßnahmen erzielt:

- Mitarbeiter-Workshops und Ausbildungsveranstaltungen in Bezug auf Kundennähe und Effektivität;
- Durchführung von Kundenumfragen;
- Entwicklung eines Ideen- und Beschwerdemanagementsystems im Jahr 2003;
- PR-Maßnahmen in Form von Broschüren, öffentlichen Veranstaltungen und Tagen der offenen Tür;
- Kundenforen und -diskussionen;
- Verbesserung der Erreichbarkeit durch flexible

Dienstzeiten und die Ausstellung von Dokumenten sowohl in gedruckter als auch elektronischer Form;

- Benchmarking im Zusammenhang mit Kosten- und Leistungsverrechnung, das im Jahr 2002 auch in den anderen Bezirkshauptmannschaften in Oberösterreich eingeführt wurde.

Die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse wurden durch folgende Maßnahmen beeinflusst:

- die Entwicklung einer Corporate Identity und die klare Definition von Zielsetzungen;
- laufende Information der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie transparente Entscheidungsprozesse;
- flexible Arbeitszeiten, Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung;
- ständige Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in alle Projekte - Anregungen und Meinungen sind jederzeit willkommen;
- Beratungen mit dem Betriebsrat;
- das äußerst gute Arbeitsklima und die Unternehmenskultur;
- die Förderung des gegenseitigen Vertrauens und der gegenseitigen Achtung;
- die Gewährleistung guter Arbeitsbedingungen in allen Bereichen der Behörde;
- Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen;
- im Jahr 2004 wurde das jährliche Mitarbeitertreffen in Form eines offenen Workshops zum Thema „Dialog im Unternehmen - ein Tag für die Unternehmenskultur“ abgehalten.

Ein wesentliches Element sind auch **Partnerschaften** mit wichtigen Stakeholdern (KundInnen/BürgerInnen, Interessensgruppen und anderen öffentlichen Stellen usw.). Dies fördert die regionale Zusammenarbeit sowie die Kooperation aller Verantwortungsträger und Organisationen im Bezirk im Sinne von „Good Governance“.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem **Wissensmanagement** zu, durch das gewährleistet wird, dass vorhandenes Wissen jedermann zugänglich gemacht wird und extern verfügbare Informationen in effizienter Weise genutzt werden können.

Der CAF in der Praxis

Das Projektteam setzte sich aus 10 Personen zusammen. Bei der Zusammenstellung wurde auf einen repräsentativen Querschnitt von Vertretern aller Bereiche und Ebenen der Behörde geachtet. Um sich auf das Thema vorbereiten zu können, erhielten die Teilnehmer vor Durchführung der Bewertung die entsprechenden Dokumente. Im April 2004 wurde eine halbtägige CAF-Einführungsveranstaltung für das Bewertungsteam durchgeführt. Die eigentliche Bewertung wurde im Juni 2004 im Rahmen einer eineinhalbtägigen Sitzung auf der Basis des Standard-Fragebogens vorgenommen. Die meisten Kriterien wurden von den Teammitgliedern zunächst individuell bewertet und daraus der Mittelwert berechnet. Bei manchen Kriterien erfolgte die Bewertung gemeinsam durch das Team. In diesem Zusammenhang kommt einer Diskussion vor allem von signifikant unterschiedlichen Einschätzungen, die auf unterschiedliche Hintergrundinformationen zurückzuführen sind, größte Bedeutung zu. Der Bewertungsvorgang wurde durch externe Experten überwacht. Es wurde betont, dass das Ergebnis der Bewertungen in hohem Maße von der Ehrlichkeit und Sorgfalt der Beteiligten abhängig sei. Das Vorliegen objektiver Fakten über Strukturen und Tätigkeiten ist daher eine wesentliche Voraussetzung.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Der CAF unterstützt den Wettbewerbsgedanken im Sinne eines Anreizes für die Weiterentwicklung. Vorbedingung ist die Bereitschaft, sich dem Vergleich mit anderen Organisationen zu stellen.

Anlaufstelle:

Dr. Wilbirg Mitterlehner, Bezirkshauptfrau von Rohrbach

Frau Berta Fuchs

bh-ro.post@ooe.gv.at

Regionalverwaltung der Region Olomouc



Die Regionalverwaltung der Region Olomouc

Land: Tschechische Republik

Website: www.kr-olomoucky.cz

Anzahl der CAF-Bewertungen: 3 X

Schlüsselwörter: Verbesserung der Lebensqualität der Bürger und Bürgerinnen

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Mission

Aufgaben und Tätigkeitsbereich der Regionalverwaltung Olomouc sind im Gesetz 129/2000 Coll. über die Regionalverwaltungen festgeschrieben, das am 1. Januar 2001 in Kraft trat. Die Regionalverwaltungen stellen eine neue Organisationsform dar, die einen wesentlichen Teil der Aufgaben der Bezirksbehörden übernehmen, welche schließlich im Jahr 2003 abgeschafft wurden. Im Zuge dieser Umstellung kam es zu grundlegenden Veränderungen in den Aufgabenbereichen der Regional- und Bezirksverwaltungen, was zu einer umfassenden Erweiterung des Tätigkeitsbereiches und damit auch zu einer Erhöhung des Personalstandes führte. In der Entwicklungs- und Stabilisierungsphase der Regionalverwaltung und der gesamten Region Olomouc konzentrierten sich die Bemühungen hauptsächlich auf die Steigerung der Effektivität und Qualität der öffentlichen Verwaltung.

Vision

Die Bürger und Bürgerinnen stehen an erster Stelle. Als eine Institution, die Verlässlichkeit und Korrektheit repräsentiert, tritt die Regionalverwaltung für Transparenz, die Wahrung ethischer Grundsätze und Objektivität gegenüber Einzelpersonen und Personengruppen ein und legt Wert darauf, die Bürger und Bürgerinnen klar und umfassend über Maßnahmen, Entscheidungen und Prozesse zu informieren, die ihr Leben beeinflussen.

Organisation:

Zahl der Abteilungen: 15

Zahl der Bediensteten: 446

Zweigstellen: 2, in den Städten Jeseník und Šumperk

Im Zeitraum 2002-2004, war das Budget der Region Olomouc ausgeglichen. Auf Grund der Reform stiegen die Ausgaben von CZK 2,419.267 im Jahr 2002 auf CZK 8,365.602 im Jahr 2005.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse im Bereich „kunden/bürgerbezogene Ergebnisse“ wurden in Form einer Umfrage über die Bürgerzufriedenheit in der Region Olomouc und den Partnerorganisationen der Region erfasst. 2003 und 2005 wurden Umfragen mit soziologischem Schwerpunkt zur Erhebung spezifischer Informationen über mehrere miteinander in Beziehung stehende Bereiche durchgeführt:

- Informationsstand über die Region und die Regionalverwaltung;
- Einrichtung einer Regionalverwaltung innerhalb der Region;
- das Image der Region Olomouc und der Regionalverwaltung;
- Verankerung der politischen Vertretung der Region im öffentlichen Bewusstsein;
- spezifische laufende Probleme in verschiedenen Bereichen wie z.B. Verkehrswesen.

Unter den Ergebnissen waren hervorzuheben:

- 68% der EinwohnerInnen der Region Olomouc erhalten regelmäßig das Monatsmagazin Olomoucký kraj; dieser Teil der Bevölkerung beurteilt die Region durchaus positiv und hat auch eine positivere Einstellung zu Fragen der Bürgerrechte und -pflichten
- 40% der BürgerInnen beurteilen den Erfolg der Re-

Regionale Verwaltung

gionalverwaltung positiv. Im Vergleich zu 2003 zeigt sich eine weitere Verbesserung, so dass man schließen kann, dass sich die Behörde in das System der öffentlichen Verwaltung gut eingefügt hat. Von jenem Teil der örtlichen Bevölkerung, der noch keine direkten Erfahrungen mit ihr gemacht hat, wird sie jedoch negativ beurteilt.

- 86.1 % der Bevölkerung sehen die Region Olomouc als lebenswerte Region an.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Auf Grundlage der Meinungsbefragung über Ansehen, Kommunikation und das Image der Regionalverwaltung wird nun eine neue, aktive Informationspolitik verfolgt. Weitere Maßnahmen wurden gesetzt, um die regelmäßige Zustellung des Monatsmagazins Olomoucký kraj an alle Bewohner der Region sicherzustellen. Die Gemeinden der Region Olomouc können den Parlaments-Fernsehsender 24cz (via Satellit bzw. Kabel) kostenlos empfangen. Diese Maßnahmen erleichtern der allgemeinen Öffentlichkeit und Fachleuten den Zugang zu Informationen und den Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung. Verstärkte Bemühungen galten der besseren Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in verschiedene Aspekte des politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens der Region. Ziel der neuen Informationspolitik der Region Olomouc ist die Verbesserung der Kommunikation der Verwaltungsbehörden mit eben jenen Bürgerinnen und Bürgern, denen sie dienen sollen und von denen sie Feedback erhalten wollen. Den Vertretern der Region und der Regionalverwaltung wurde Sendezeit in den regionalen FS-Kanälen eingeräumt.

Im Zuge der Implementierung eines Dokumenten- und Contentmanagementsystems wurde auch die Neugestaltung unserer Website in Angriff genommen. Neben den vorgeschlagenen technischen Lösungen wurden auch Fragen der graphischen Gestaltung hinsichtlich Layout, Übersichtlichkeit und Nutzung sowie die Forderungen von SONS (des Tschechischen Blinden- und Sehschwachenverbandes) und WAI (der Web-Zugangs-Initiative) diskutiert. Die neu gestaltete Website wurde von der Öffentlichkeit günstig aufgenommen und auch im Rahmen des "Golden Shield"-Wettbewer-

bes ausgezeichnet. Gegenwärtig laufen Vorbereitungen für eine periodische Bewertung des Zufriedenheitsgrades jener Bürgerinnen und Bürger, die die Dienste der Regionalverwaltung in Anspruch nehmen. Dabei geht es um die Qualität der Dienstleistungen und die Professionalität der Bediensteten. Für Anregungen und Beschwerden steht den Bürgerinnen und Bürgern ein Vorschlagsbriefkasten zur Verfügung. Alle Umfrageergebnisse werden im Magazin Olomoucký kraj veröffentlicht. Außerdem haben wir ein „Benchmarking“-Projekt ins Leben gerufen, durch welches 11 Regionen der Tschechischen Republik die „best practices“ anderer Regionen kennen lernen können.

Der CAF in der Praxis

Die Regionalverwaltung Olomouc hat seit 2003 drei Bewertungen durchgeführt. Dabei hat das Bewertungsteam die Stärken und Schwächen im Licht der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen bewertet. In den meisten Fällen versuchten wir mit Erfolg, einen Konsens zu erzielen und nur einige wenige Unterkriterien erforderten die Berechnung arithmetischer Mittelwerte.

1. Selbstbewertung (2003) - 15 Mitglieder (7 leitende Angestellte, 8 Referenten und Referentinnen)
2. Selbstbewertung (2004) - 15 Mitglieder (6 leitende Angestellte, 9 Referenten und Referentinnen) - gleiche Zusammensetzung
3. Selbstbewertung (2005) - 12 Mitglieder (6 leitende Angestellte, 6 Referenten und Referentinnen) - 6 Mitglieder des alten Teams, 6 neue)

Dauer der Selbstbewertung: 3 Tage

Methodik: Brainstorming



Erfahrungen und Erkenntnisse

Ziel des CAF ist nicht, um jeden Preis eine maximale Punktzahl zu erzielen, sondern ein funktionierendes Managementsystem zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung zu schaffen.

Anlaufstelle:

Renáta Vrbová,

Qualitätskoordinatorin

r.vrbova@kr-olomoucky.cz

Landratsamt Ebersberg



Landratsamt

Landkreis Ebersberg – Kommunale Steuerung

Land: Deutschland

Website: www.lra-ebe.de

Verwendung des CAF: 1 X

Schlüsselbegriffe:

Laufender Verbesserungsprozess,
Dienstleistungsgarantien, Benchmarking

Schwerpunkt: Bürgerbezogene Ergebnisse

Wichtigste leistungsbezogene Ergebnisse

Mission

Das Landratsamt Ebersberg ist sowohl eine untergeordnete öffentliche Behörde als auch eine autonome lokale Körperschaft. Als öffentliche Behörde hat es Kontrollaufgaben, wie Baugenehmigungsverfahren und Angelegenheiten des Naturschutzes, ebenso wie die Ausstellung von Aufenthaltsgenehmigungen, Fahrzeugzulassungen und Führerscheinen. Als lokale Behörde ist das Landratsamt Ebersberg hauptsächlich mit sozialen Themen wie Sozialfürsorge und Jugendfürsorge sowie Schulangelegenheiten befasst; als solche ist es für Materialausgaben und für den lokalen öffentlichen Verkehr verantwortlich. Das Landratsamt beschäftigt über 400 MitarbeiterInnen und verwaltet einen Haushalt von circa EUR 75 Millionen. Die Aufwendungen belaufen sich auf circa EUR 10 Millionen pro Jahr.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Folgende Verbesserungsfelder wurden festgestellt:

Verbesserung der Führungsqualität:

Die Selbstbewertung zeigte eine Verbesserung beim Prozess der Zielvereinbarungen und Anweisungen für die MitarbeiterInnen. Mit der Einführung des obligatorischen Coaching auf Ebene des Managements in

den Jahren 2003/2004 fanden die ManagerInnen individuellere Unterstützung. Seit 2004 wurde Gruppen- und Konfliktmanagement eingeführt sowie gezielte Gruppenschulungen zur Verfügung gestellt.

Verbesserung des Personalmanagements:

Mithilfe von CAF wurde deutlich gemacht, wo Verbesserungsmöglichkeiten beim Vorschlagsystem bestanden und dies führte dann zu einer Umfrage unter den MitarbeiterInnen. Im Jahr 2006 wird ein Programm mit dem Namen „Optimierung der Verbesserungen durch Ideen“ gestartet. Dieses Konzept wird mit der bestehenden Leistung und dem bestehenden Prämiensystem verknüpft und soll dazu dienen, die Organisation von innen stärker als vorher zu optimieren.

Verbesserung hinsichtlich der kontinuierlichen Optimierung der Bürgerorientierung:

CAF gab der Dienstleistungsoffensive, die seit 2000 durchgeführt wird, einen zusätzlichen Schub. Seit damals wurden Dienstleistungsgarantien in verschiedenen Abteilungen des Landratsamtes eingeführt, z.B. erhält jeder, der länger als 10 Minuten auf seinen Führerschein warten muss, einen Gutschein für eine Gratis-Autowäsche. 2005 wurde eine weitere Bürgerumfrage durchgeführt, um die Optimierungsinitiativen auf kontinuierlicher Basis fortzuführen und umzusetzen.

Regionale Verwaltung

Vergleich mit anderen Verwaltungen (Benchmarking):

CAF zeigte deutlich Schwächen bei dem internen Leistungs-Table der Behörde auf, deren Beseitigung nunmehr zum Großteil in Angriff genommen wurde, z.B. durch eine Benchmarking-Gruppe, die drei Jahre lang im Büro für Fremdenangelegenheiten installiert wurde, Beteiligung an einer bundesweiten Benchmarking-Gruppe für Oberschulen und an einer Gruppe der Bayerischen Jugendwohlfahrtbüros. 2006 wird eine weitere Benchmarking-Gruppe in der Führerscheinabteilung eingesetzt werden.

Messungen:

der bei der Führungsqualität erzielten Ergebnisse

Die Messungen kommen von den BürgerInnen selbst. Die Anzahl der ausgegebenen Autowäsche-Gutscheine ist ein Maß dafür, wie sehr Dienstleistungsgarantien greifen.

der beim Personalmanagement erzielten Ergebnisse

Dafür bedienten wir uns seit 1999 regelmäßiger Umfragen bei den MitarbeiterInnen. Durch Wiederholung derselben Fragen kann man nachweisen, ob die inzwischen erstellten Pläne und durchgeführten Verbesserungsaktionen auch verbesserte Umfrageergebnisse mit sich gebracht haben. Die Anzahl der Vorschläge wird in MiVo („Mit Ideen Verwaltung optimieren“) gemessen.

der bei der Bürgerorientierung erzielten Ergebnisse

Die Messungen kommen von den BürgerInnen selbst. Die Anzahl der ausgegebenen Autowäsche-Gutscheine ist ein Maß dafür, wie sehr Dienstleistungsgarantien greifen.

der im Vergleich mit anderen Verwaltungen erzielten Ergebnissen (Benchmarking): Benchmarking-Gruppen veröffentlichen regelmäßig Berichte über ihre Arbeit. Die von diesen Gruppen entwickelten Messkriterien ermöglichen es, unser eigenes Entwicklungsstadium mit dem anderer Verwaltungen zu vergleichen. Dies erzeugt einen konstanten Fluss von Initiativen zur Optimierung unserer eigenen Leistung als Verwaltung.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

CAF wurde von unserer Verwaltung hauptsächlich dazu verwendet, unseren laufenden Verbesserungspro-

zess zu analysieren. Insbesondere half uns CAF dabei, eine Antwort auf die Frage „Wo sind wir noch nicht aktiv?“ zu finden. Dies brachte die vorstehend genannten Prioritäten für unsere Arbeit mit sich. Besondere Aufmerksamkeit verdienen in dieser Hinsicht unsere Dienstleistungsgarantien. Es war nicht leicht, die Akzeptanz unserer Verwaltung zu gewinnen. Das positive Feedback seitens der BürgerInnen und der Presse gab schließlich den Ausschlag, so dass wir jetzt drei weitere Dienstleistungsgarantien anbieten; eine interne Dienstleistungsgarantie von unserem Datenverarbeitungsprovider gegenüber unseren MitarbeiterInnen ist derzeit in Vorbereitung. In Zukunft wird es vorgegebene Reaktionszeiten für Datenverarbeitung geben, z.B. wenn ein Drucker nicht funktioniert. Wenn diese Reaktionszeiten nicht eingehalten werden, werden die von dieser Funktionsstörung betroffenen MitarbeiterInnen einen Essensgutschein für die Kantine erhalten. So werden die MitarbeiterInnen selbst bewerten, ob die garantierte Reaktionszeit eingehalten wurde und dies kann anhand der ausgegebenen Essensgutscheine gemessen werden. Der nachfolgend dargestellte Zyklus garantiert die Umsetzung von CAF und ständige weitere Verbesserungen.

Der CAF in der Praxis

Der Selbstbewertungsprozess:

- 12 Personen aus allen Verwaltungseinrichtungen und allen hierarchischen Ebenen wurden in den Selbstbewertungsprozess einbezogen
- Ungefähr 1,5 Stunden standen zur Verfügung, um das den CAF anonym auszufüllen
- Ein eintägiger Workshop wurde abgehalten, um Ideen auszutauschen
- Jeder Indikator (mehr als 200) wurde diskutiert
- Eine Änderung der Bewertungen konnte nur durch Verzicht auf Anonymität durchgeführt werden.

Das Management hatte die Beteiligung am CAF nicht vorgeschrieben. Die Mehrheit der MitarbeiterInnen war dafür. Nur eine hierarchische Ebene - die ArbeiterInnen – konnte nicht davon überzeugt werden. Ansonsten waren alle dafür: SpitzenbeamtInnen, höhere

und mittlere BeamtInnen, AbteilungsleiterInnen, SpezialistInnen und GruppenleiterInnen ebenso wie einfache BeamtInnen und SekretariatsmitarbeiterInnen. Es dauerte nur circa 1,5 Stunden, um den Fragebogen auszufüllen; großer Wert wurde auf die Bewertung durch die TeilnehmerInnen gelegt. Der Eckpfeiler von CAF war der eintägige Workshop, der außerhalb des Amtes stattfand, um eine entspannte und ungestörte Atmosphäre sicherzustellen. Alle TeilnehmerInnen beurteilten den Workshop als nützliches Instrument, um die eigene Organisation besser kennenzulernen. Vor allem aber wurden in diesem Workshop auch mögliche Verbesserungsfelder aufgezeigt.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Es gibt kein schlechtes Ergebnis. Ein Ergebnis, das schlecht zu sein scheint, ist ein gutes Ergebnis, denn es zeigt, wo Verbesserungspotential besteht.

Anlaufstelle

Brigitte Keller

Leiterin Kommunale Steuerung / Finanzmanagement

Brigitte.keller@lra-ebe.bayern.de

Büro für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun

*"Public administration
is for the citizens"*



**Office for
Public Administration
of Bács-Kiskun County**

Büro für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun

Land: Ungarn

Website: www.bacskozig.hu

Anwendung des CAF: 2 X

Schlüsselwörter:

Verbesserung durch niedrigere Ausgaben, hoher Effizienzgrad, Aufzeigen der Ziele durch eine Selbstbewertungsgruppe, Leistungsvergleich und Ergebnisse kurzfristig messbar

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Das Büro für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun ist eine staatliche Verwaltungseinrichtung, die dem Innenminister untersteht.

Mission

Das Mandat des Büros für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun besteht darin, allen KundInnen, ungeachtet von Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Nationalität oder Religion, in ihrem operativen Rahmen qualitativ hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Zu den gesetzlich vorgesehenen Aufgaben des Büros für öffentliche Verwaltung zählen:

- die Koordination zwischen den in diesem Bezirk tätigen Institutionen und Behörden der Staatsverwaltung;
- die Prüfung, ob die Tätigkeit der Lokalverwaltung den gesetzlichen Vorschriften entspricht und im Fall einer Verletzung der Gesetze die Veranlassung von weiteren Maßnahmen;
- gerichtliche Verwaltungstätigkeiten.

Vision

Es ist unser Ziel, unseren Leistungsstandard ständig zu verbessern, unter Anwendung einer breiten Palette unterschiedlicher Instrumente, darunter auch die Schulung unserer MitarbeiterInnen und die immer effizientere Verwendung der uns zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Das Büro beschäftigt 78 MitarbeiterInnen und arbeitet mit einem jährlichen Budget von EUR 1.692 Millionen. Jährlich kommen durchschnittlich 5.000 KundInnen in das Büro. Unsere MitarbeiterInnen sind im Kontakt mit den LeiterInnen der lokalen Behörden, für die das Büro „der Rettungsanker in einem Meer von Vorschriften“ ist.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

In der Folge des CAF-Selbstbewertungsprozesses wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, mit dem die BesucherInnen des Büros über ihre Zufriedenheit befragt werden. Während des Beobachtungszeitraums von 6 Monaten wurden 95 % der Fragen sehr positiv beantwortet. Es wurde nach verschiedenen Indikatoren gefragt, z.B.:

- Einhaltung der Frist für die Durchführung des Verwaltungsverfahrens g: in 95 % der Fälle;
- Anzahl der Beschwerden: 0,3 % aller jährlich anfallenden Akten.

Die Fragebögen wurden den KundInnen, die das Büro aufsuchten, übergeben und von diesen nach dem Ausfüllen in den Ideenbriefkasten eingeworfen. Der Fragebogen über die Kundenzufriedenheit war so gestaltet, dass das Ausfüllen nicht mehr als 5 Minuten in Anspruch nahm. Er enthielt kurze und klare Fragen über

Regionale Verwaltung

den Standard des Verwaltungsverfahrens: die Dauer der Wartezeit, die berufliche Kompetenz und das Wissen der Beamten, ihre Fähigkeit, die Probleme der KundInnen zu lösen, der Gesamteindruck des Büros.

Auf der Website des Büros wurde ein Forum eingerichtet, um Ideen und Vorschläge für den Betrieb des Büros zu präsentieren. Das Büro besitzt auch eine gebührenfreie Hotline. Im Jahr 2005 wurde versuchsweise die Initiative („Kudentag“) eingeführt, die den KundInnen die Möglichkeit gab, an einem Wochentag bei längeren Bürozeiten bis 18:00 Uhr ihre Verwaltungsgeschäfte zu erledigen. Die Anzahl der KundInnen, die dieses Angebot nutzten, wurde festgehalten und gemessen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Um die Zufriedenheit der KundInnen/BürgerInnen zu erlangen, führt die Organisation ständige Verbesserungen der Verfahren durch. Die KundInnen werden von Anfang an in den Planungsprozess einbezogen. Ihre Vorschläge, die über die verschiedenen Kanäle einlangten, wurden gesammelt und in das operative System eingebaut.

Als letzter Schritt des CAF-Selbstbewertungsverfahrens wurde ein Aktionsplan erstellt. Die Selbstbewertungsgruppe stellte mehrere verbesserungswürdige Bereiche fest. Viele von ihnen zielten auf die Verbesserung des externen Informationsflusses ab. Unsere Bürowebsite wurde neu gestaltet und ist jetzt benutzerfreundlicher. Es wurde ein Team gebildet, das für die Veröffentlichung aller wichtigen Informationen auf der Website verantwortlich ist. Für die KundInnen wurde ein „Referat für nützliche Informationen“ eingerichtet, das über die Möglichkeiten, MitarbeiterInnen zu kontaktieren, über Bürozeiten und den elektronischen Zugang informiert.

Musterdokumente und Beschreibungen verschiedener Verwaltungsverfahren wurden erstellt und elektronisch verfügbar gemacht. Ein System zur Reduzierung des Verwaltungsaufwands der KundInnen wurde eingerichtet, in dem MitarbeiterInnen unnötige Vorschrif-

ten aufzeigen, die den KundInnen zahlreiche Schwierigkeiten verursachen. Diese Vorschläge für die Vereinfachungen wurden an die zuständigen Behörden weitergeleitet.

Der CAF in der Praxis

Der Selbstbewertungsprozess wurde im Büro von einer repräsentativen Gruppe durchgeführt, deren Mitglieder aus allen betrieblichen Ebenen kamen, von der Leitung bis zu den Hilfskräften. Die Dauer des Selbstbewertungsverfahrens betrug 3-6 Monate. Bei der ersten Anwendung nahmen 27 % der MitarbeiterInnen der Selbstbewertungsgruppe teil, bei der zweiten Anwendung waren es 20 Mitglieder (25 % der gesamten Belegschaft). Bei der ersten Anwendung wurde der Selbstbewertungsprozess mit Unterstützung eines externen Experten durchgeführt, in diesem Jahr wurde der Selbstbewertungsprozess unter der Führung der Qualitätskoordinatorin des Büros durchgeführt. Die Mitglieder der Selbstbewertungsgruppe nahmen an zwei Schulungen teil und jede TeilnehmerIn füllte die Online-Fragebögen aus. Einer der wichtigsten Schritte im Selbstbewertungsprozess war die Sitzung, in der die Mitglieder der Gruppe Konsens erzielten und für jedes Unterkriterium einen Wert ermittelten. Zusätzlich zu der Verbesserung der Organisation begann das Büro, das CAF-Selbstbewertungsverfahren im Bezirk zu bewerben, und hat ein Schulungsprogramm initiiert.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Der Schlüssel zum Erfolg ist das Engagement und die Offenheit der Geschäftsleitung. Diese Einstellung muss den MitarbeiterInnen kommuniziert werden, um ehrliches und nützliches Feedback zu erzielen.

Anlaufstelle

Dr. Ágnes Bozóky
Qualitätskoordinatorin / Beraterin
bozoky.agnes@kozighiv.b-m.hu

Wojewodschaftsamt Heiligenkreuz

Ich bin gern nützlich



Wojewodschaftsamt Heiligenkreuz in Kielce

Land: Polen

Website: www.kielce.uw.gov.pl

CAF-Anwendungen: 1 X

Schlüsselbegriffe: Kundenzufriedenheit, E-Accessibility, Partnerschaften mit KundInnen, Imageaufbau

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Leistungsergebnisse der Organisation

Das Wojewodschaftsamt Heiligenkreuz in Kielce ist eine öffentliche Verwaltungseinheit, deren Aufgabe darin besteht, öffentliche Dienstleistungen bereitzustellen und die polnische Regierung im Bezirk Heiligenkreuz zu vertreten.

Unsere Mission ist die umfassende und professionelle Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen für unsere KundInnen.

Unsere Vision ist die Schaffung eines E-Office für unsere KundInnen.

Das Wojewodschaftsamt Heiligenkreuz in Kielce beschäftigt 365 MitarbeiterInnen.

Die wichtigsten Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse, die wir erzielen konnten, beziehen sich auf die Zufriedenheit der KundInnen und BürgerInnensowie der Leistungen der Organisation. Ziel ist es, unsere Verbesserungsmaßnahmen zu bewerten. So konnten wir eine sukzessive Steigerung der Zufriedenheit von individuellen KundInnen sowie der Leistungen der Organisation verzeichnen, was zeigt, dass die gesetzten Maßnahmen effizient waren und wir den Bedarfen der KundInnen angemessen entgegengekommen sind. Eines unserer Ziele besteht darin, höhere Zufriedenheitswerte zu erreichen, d.h. 4 oder 5 für die Erbringung von Leistungen auf einer Skala von 1 bis 5. Das Ergebnis der ersten Messung vor dem CAF (und der damit verbundenen Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen) betrug 73 %, das der zweiten Messung 85 %. Die Beurteilung der Professionalität unserer MitarbeiterInnen erreichte auf derselben Skala 62 % im Jahr 2004

und 82 % im Jahr 2005. Außerdem gewannen wir in einem Wettbewerb, der vom Leiter des öffentlichen Dienstes organisiert worden war, im Jahr 2005 den ersten Preis für das „Modernste Amt der öffentlichen Verwaltung“. Die Fachleute des Wettbewerbs führten dabei externe Bewertungen der Effektivität unserer Projekte durch. Wir entwickelten einen vollständig neuen Ansatz zur Bestimmung der Bedürfnisse unserer KundInnen, indem wir professionelle Fragebögen einsetzten und uns nicht nur auf individuelle KundInnen konzentrierten, sondern zum ersten Mal auch Selbstverwaltungseinheiten mit einbezogen. Die Ergebnisse dienten als Grundlage für die Planung von Verbesserungsmaßnahmen, welche zusammen mit den KundInnen als Antwort auf ihre Bedarfe durchgeführt wurden. Vor der CAF-Selbstbewertung war nur die Zufriedenheit von individuellen KundInnen gemessen worden. Hier wählten wir unterschiedliche Gruppen von KundInnen aus und sandten ihnen Fragebögen zu. Diese führten dann eine Bewertung auf einer Skala von 1 bis 5 durch. So erhielten wir mehr Informationen über den Grad an Zufriedenheit in diesen Gruppen und über ihre Erwartungen für die Zukunft. Die Zufriedenheitswerte der individuellen KundInnen wurden mit den 2004 erhaltenen Punkten verglichen. Die Kundenzufriedenheit von Einrichtungen wurde zum ersten Mal gemessen, sodass keine Vergleiche durchgeführt werden konnten.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Nachstehend werden zwei Beispiele für Verbesserungsmaßnahmen präsentiert, die als Ergebnis der Selbstbe-

Regionale Verwaltung

wertung im Rahmen des CAF-Modells durchgeführt wurden.

1. Ausarbeitung der „Strategie des Wojewodschaftsamts Heiligenkreuz in Kielce für 2004-2007“

Ein Dokument wurde ausgearbeitet, das die rechtlichen Pflichten des Amts, seine Mission, seine Vision und seine Qualitätspolitik umfasst. Darin enthalten sind langfristige Pläne und Lösungen für eine nachhaltige und systematische Verbesserung der Amtsverwaltung und eine Verbesserung der Dienstleistungen. Diese Strategie sollte als Wegweiser zur Erreichung der kurz- und langfristigen Ziele gesehen werden. Sie umfasst 11 Entwicklungsprogramme mit Zeitplänen, Qualitätszielen, Messungen und eigenständigen Budgets, die alle Aktivitätsbereiche des Amts abdecken.

2. Verbesserung der E-Kommunikation mit KundInnen und lokalen Gebietskörperschaften

Wir richteten einen Zertifizierungsdienst ein, um die Vergabe von Zertifikaten für elektronische Signaturen zu vereinfachen, und entwickelten unser eigenes Programm zur Administration der Zertifikate. Zusätzlich zum virtuellen Kunddienstleistungszentrum wurde als Antwort auf die Bedarfe unserer KundInnen eine neue interaktive Website mit Funktionen für Menschen mit Behinderung entwickelt.

Außerdem entwickelten wir ein Programm namens „Voivode Budget“, um die elektronische Einreichung von Budgetberichten von 150 regionalen öffentlichen Verwaltungseinheiten zu vereinfachen. Diese Anwendung besitzt das Potenzial, in Zukunft E-Kommunikation mit autorisierten Anwendern in zahlreichen anderen Bereichen zu ermöglichen.

Der Intranet-Dienst wurde ebenfalls verbessert, und ein integriertes System zur Verbreitung von Dokumenten wurde eingerichtet, um interne Prozesse zu verbessern und die Transparenz von bereitgestellten Dienstleistungen zu erhöhen.

Alle Aktivitäten stehen im Einklang mit Plänen, Strategien und Projekten der polnischen Regierung, wie z.B. „E-Polen“, „E-Government“, der „Antikorruptionsstrategie“ und dem Projekt „Das freundlichste Amt der öffentlichen Verwaltung“. Zu jedem dieser Themen gibt es Maßnahmen, die einen wichtigen Teil des Gesamtpro-

jekts darstellen. Die quantitativen und qualitativen Ergebnisse werden alle sechs Monate im Rahmen eines Management Reviews und nach jeder Phase des Projekts mithilfe von statistischen Verfahren gemessen. Die Ergebnisse werden dann in Grafiken und Diagrammen dargestellt und verschiedenen Mitarbeitergruppen vorgelegt.

Der CAF in der Praxis

Wir führten eine Selbstbewertung nach den Richtlinien des CAF durch und entwickelten in einem zweitägigen Workshop, an dem etwa 30 BeamtInnen aus allen Ebenen und Abteilungen teilnahmen, Verbesserungsmaßnahmen. Die TeilnehmerInnen wurden von ihren Vorgesetzten ausgewählt. Jedes Themenfeld wurde von mehreren Teams bewertet, die dann ihre Ergebnisse verglichen. Die Gesamtpunkte und die Auswahl der Verbesserungsbereiche resultierten aus Diskussionen. Der tatsächliche Nutzen des Selbstbewertungsprozesses schien daher in der gemeinsamen Arbeit, im Vergleichen unterschiedlicher Gesichtspunkte und im Finden klarer Beweise für jede Aussage zu liegen.

Es wurden klare Prioritäten gesetzt, ausgehend von den gesetzlichen Aufgaben der Organisation sowie der Mission, der Vision und den Qualitätszielen, die intern ausgearbeitet worden waren. Bei der Auswahl der Verbesserungsbereiche wurden diese Prioritäten berücksichtigt. Unter den Workshop-TeilnehmerInnen wurden Prozessverantwortliche für die Verbesserungsmaßnahmen bestimmt.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Das System wurde ohne Vergleichsbasis umgesetzt. Die Möglichkeit, Erfahrungen mit anderen CAF-Anwendern auszutauschen, wäre eine große Hilfe, um Schwierigkeiten zu vermeiden. Außerdem zeigte sich, dass es wichtig ist, sich auf gemeinsame Standards zu einigen, und die Möglichkeit bestehen sollte, Einwände vorzubringen.

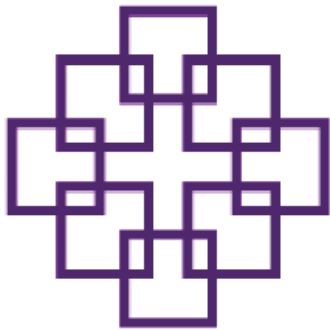
Anlaufstelle

Joanna Wisniewska- Martynowicz

Bevollmächtigte des Wojewode für das Qualitätsmanagementsystem

org02@kielce.uw.gov.pl

Evangelische Kirche in Hessen und Nassau



Regionale und zentrale Verwaltungen der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau, (EKHN)

Land: Deutschland

Website: www.ekhn-kv.de

Verwendung des CAF: 1 X

Schlüsselbegriffe: Kundennähe, Mitarbeiterbeteiligung, Prozessbeschreibungen, Informationskonzepte

Schwerpunkt:

Mitarbeiterergebnisse

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) ist eine evangelische Regionalkirche in den Bundesländern Hessen und Rheinland-Pfalz. Sie hat 1,8 Millionen Mitglieder und 1.178 Pfarreien und beschäftigt 21.367 Personen. Ihr Gesamtbudget beträgt EUR 451 Millionen.

Mission

Die Verwaltungsstruktur der Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau besteht aus einer zentralen Kirchenverwaltung und 13 regionalen Verwaltungen. Sie alle kümmern sich um die Finanzen, die MitarbeiterInnen und den Besitz der Kirche. Die regionalen Verwaltungen sind als gesetzlich unabhängige Körperschaften organisiert, welche Ende 2003 durch die Zusammenlegung einer großen Anzahl kleinerer Verwaltungseinheiten entstanden sind.

Vision

Unter Qualitätsentwicklung in den Verwaltungen verstehen wir - abgesehen von der Entwicklung von Qualitätsbewusstsein im Sinne einer ständigen Verbesserung der Dienstleistungen für unsere Mitglieder und KundInnen - flächendeckende und ständige Unterstützung der Managementeinrichtungen bei ihren Aufgaben.

Die Einführung des CAF ergab sich unmittelbar aus den Maßnahmen, die zur Verbesserung der Verwal-

tung ergriffen worden waren. Der CAF wurde zuerst in den regionalen Verwaltungen implementiert. Die zentrale Kirchenverwaltung wird 2006 folgen. Die erste regionale Verwaltung wird 2006 eine zweite Bewertung durchführen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Bei einer ersten Bewertung erhielten wir positive Ergebnisse für das Kriterium Mitarbeiterzufriedenheit im Hinblick auf Motivierung, Arbeitsatmosphäre und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Negative Bewertungen betrafen die Felder Mitspracherecht der MitarbeiterInnen, Informationssysteme für MitarbeiterInnen und Mitarbeiterentwicklung insgesamt.

Die ganze Organisation evaluiert ihre wichtigsten Prozesse mittels einer regelmäßig jährlich stattfindenden statistischen Studie, deren Ergebnisse an die regionalen Verwaltungen weitergegeben werden oder aus dem Netz heruntergeladen werden können. Diese Statistiken werden gestützt durch Überprüfungen der Pfarreien. Die alle acht Jahre stattfindenden Überprüfung der Pfarreien ist ein vom Gesetz festgelegtes Verfahren zur Evaluierung der Arbeit der Pfarreien, einschließlich ihrer Verwaltungsdienstleistungen. Spezielle Antworten zur Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit werden durch Schlüsselfragen erzielt, die den Betroffenen auf verschiedene Art und Weise gestellt

Regionale Verwaltung

werden, z.B. durch ein Beitrittsformular, Evaluierungsblätter in Schulungskursen, Meetings oder durch Postwurfsendungen. Alle Übermittlungsvarianten kommen dabei zur Anwendung: mündlich, postalisch oder elektronischer Weg.

Was die Mitarbeiterzufriedenheit betrifft, so werden die Informationen durch Interviews über die Leistung oder durch das Feedback von SupervisorInnen gesammelt. Diese Interviews werden wiederholt, um alle Veränderungen hervorzuheben. Unsere Erfahrung ist, dass Interviews über die Leistung ohne Evaluierung ihrer Auswirkungen nicht sehr erfolgreich sind; wir empfehlen daher regelmäßige Evaluierungen. Ein innovatives Element bei der Messung von Ergebnissen auf Ebene der gesamten Organisation ist die Verknüpfung des CAF-Bewertungsergebnisses mit dem Setzen von Zielen in Feldern wie z.B. Auftrag, MitarbeiterInnen und Finanzen, um zu einem strategischen Steuerungssystem zu kommen.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die Selbstbewertung hat gezeigt, dass sich wenige Verwaltungen beim Mitarbeitermanagement der Instrumente zur Mitarbeiterentwicklung oder Interviews über die Leistung bedienen. Falls solche Instrumente verwendet werden, sind sie nicht in schriftlicher Form verfügbar. Messungen waren daher schwer verständlich und nicht sehr transparent. Es mangelte an systematischen internen und externen Kommunikationskonzepten. Das Prozessmanagement, insbesondere die Prozessdokumentation, hat andererseits aufgrund der klaren Prozessbeschreibungen auch Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

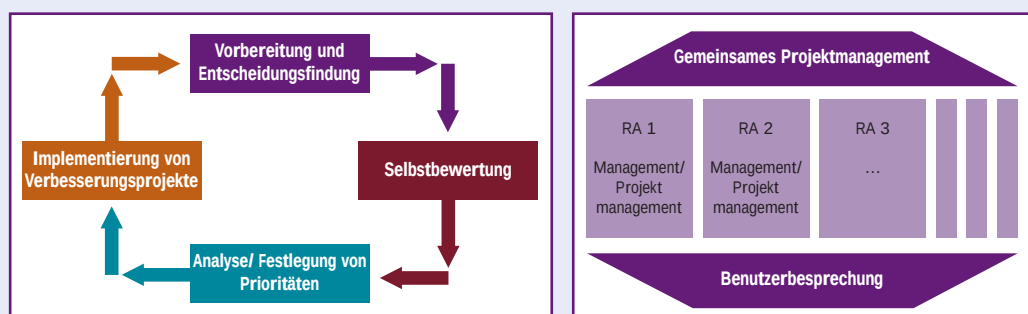
Hauptziel aller Veränderungsprojekte in der EKH ist die Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten, wobei Verantwortlichkeiten und Ressourcen auf regionaler

Ebene konzentriert werden. Bei der Implementierung von Verbesserungsprojekten in einzelnen regionalen Verwaltungen arbeiten wir mit Projekt-Management-Tools. Die Umsetzung erfolgt gemeinsam zwischen Management (als Qualitätsmanager) und MitarbeiterInnen. Die Miteinbeziehung verschiedener Teilnehmer und die Schaffung einer Benutzerbesprechung haben einen weiteren innovativen Schub mit sich gebracht.

Insbesondere bei der Herausforderung, MitarbeiterInnen aus verschiedenen Verwaltungen in eine neue gemeinsame Einheit zusammenzulegen, ist das Ergebnis der CAF-Implementierung im allgemeinen von ProjektleiterInnen und VerwaltungsmanagerInnen als Erfolg betrachtet worden. Die Verknüpfung von CAF und Zielen in ein integriertes Kontrollsystem ist die interessanteste Innovation. Die Einführung eines Qualitätsmanagements hat die Schlüsselbedingung geschaffen, um die Balance zwischen Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten und einem modernen Kontrollmodell für die bundesdeutsche Kirche zu finden, die mittels Festlegung von Zielen und entsprechender Dokumentation der erreichten Ziele implementiert wird.

Der CAF in der Praxis

Wichtige Meilensteine bei der Selbstbewertung der jeweiligen Verwaltungen sind: die Entscheidung der



Leitung für die Selbstbewertung, die Information von MitarbeiterInnen und deren Beteiligung am CAF, die Schulung, die darauffolgende Selbstbewertung, die Festlegung der Prioritäten bei den Verbesserungsprojekten, das Festlegen von Zielen, die Implementierung und Organisation der Bewertungen in regelmäßigen

Abständen. Der Prozess sollte idealerweise in vier Phasen unterteilt werden. Diese Phasen stellen einen kontinuierlichen Prozess dar, der alle drei Jahre wiederholt wird.

Die Ergebnisse der CAF-Bewertung der einzelnen Verwaltungen werden extern analysiert, damit sie ein gültiges Ergebnis bringen. Die Ergebnisse werden in jeder regionalen Verwaltung evaluiert und Prioritäten für die Verbesserungsprojekte festgelegt. Die Zentralverwaltung erhält Informationen über die Durchschnittsergebnisse, die nach Prioritäten gereihten Verbesserungsprojekte und die Erfolge bei der Implementierung.

Die Qualitätsentwicklung wird durch ein gemeinsames Projektmanagement und die Benutzerbesprechung koordiniert. In den regionalen Verwaltungen selbst wird sie durch das Management dieser Verwaltungen und ein temporäres Projektmanagement, d.h. einen MitarbeiterInnen der regionalen Verwaltung, implementiert.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Der kooperative, vernetzte Ansatz zwischen den regionalen Verwaltungen unterstützt den Veränderungsprozess, insbesondere durch gemeinsame Implementierungsprojekte. Nicht jede regionale Verwaltung sucht nach individuellen Lösungen für jedes Problem.

Anlaufstelle

Monika Griep

Referentin für Qualitätsentwicklung

Monika.Griep@ekhn-kv.de

Geburten- und Kinderhilfsamt



Birth and Children Office – Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE)

Land: Belgien

Website: www.one.be

Anwendung des CAF: 1 X

Schlüsselwörter: Anerkennung der BürgerInnen als KundInnen, Effizienz (=Qualität/Kosten), Selbstverbesserung, Kreativität.

Schwerpunkt:

Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse, die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Das Office de la Naissance et de l'Enfance (Geburten- und Kinderhilfsamt) ist eine öffentliche belgische Einrichtung für die französisch-sprachigen Einwohner (4,3 Millionen Einwohner, 52.000 Geburten pro Jahr).

Mission

Die grundlegenden Aufgaben von ONE sind:

- Unterstützung für Kinder in ihrer Familie in ihrem sozialen Umfeld zu bieten;
- Kinder außerhalb der Familie zu versorgen.

ONE beschäftigt 1.300 BeamtInnen und hat ein Jahresbudget von € 162 Mio.

Angeichts der Bestrebungen, Chancengleichheit von Männern und Frauen sicherzustellen und Frauen den gleichen Zugang zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen, ist das ONE, wie zahlreiche europäische Staaten, mit einem Mangel an Betreuungsplätzen für Kinder im Alter bis zu 3 Jahren konfrontiert. ONE versucht, Betreuungseinrichtungen für Kleinkinder, die dem Betreuungsqualitätscode entsprechen, zu fördern und zu unterstützen.

ONE subventioniert Betreuungseinrichtungen (50 % des ONE Budgets) und fördert die Gründung privater Kinderbetreuungseinrichtungen, insbesondere in Form von Tagesmüttern und -vätern, die 4 Kinder zu Hause betreuen, das sind insgesamt 600 aktive Tagesmütter und -väter. Es überwacht die Qualität durch Hausbesuche, die von psycho-medizinischen Sozialarbeitern durchgeführt werden.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Im Jahr 2004 wurde, unter Berücksichtigung der knappen Ressourcen, eine gute Praxis für die Follow-up- Überprüfung von Tagesmüttern und -vätern konzipiert und entwickelt (Kriterium 6: BürgerInnen/ KundInnen). Das Ziel war, eine qualitativ hochwertige Follow-up- Überprüfung für aktive Tagesmütter und -väter sicherzustellen und die Schaffung neuer Kinderbetreuungsplätze zu fördern (Kriterien 8 und 9). Bei der Entwicklung dieser Initiative wurde eine CAF-Selbstbewertung unter der Bezeichnung „Qualität, Technologie und Networking: Schlüssel für die Modernisierung von ONE“ durchgeführt. Diese Aktion wurde auf der 3. Konferenz für Qualität im öffentlichen

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

Dienst in Belgien (Oktober 2005 www.publicquality.be) als Beispiel für eine „good practice“ im Bereich Kundenorientierung genannt. Diese Good Practice hat zu hervorragenden Ergebnissen geführt.

Kriterium 6: Bürgerinnen und Bürger/Kundinnen und Kunden

93 % der Tagesmütter und -väter sind zufrieden mit dem Kontakt mit der BeraterIn/ und mit den Informationen, die sie erhalten haben. Die Tagesmütter und -väter senden uns ihre Ansichten zur Veröffentlichung in unserem Informationsmagazin.

Kriterium 7: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die MitarbeiterInnen sind motiviert, arbeiten unabhängig und haben das Gefühl, Teil eines Teams zu sein. Informationen werden rasch unter Verwendung unterschiedlicher Medien (Intranet, Telefonkonferenzen, E-Mail) ausgetauscht. Es gibt jedoch noch Probleme mit IT-Werkzeugen und Telenarbeit, die Indikatoren für unentschuldigtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz sind zwar sehr niedrig, die Fluktuationsrate ist jedoch hoch.

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Es wurden mehrere Kinderbetreuungseinrichtungen geschaffen, und durch Telenarbeit (kein Büro bei ONE) und Telefonkonferenzen konnte die Reisetätigkeit minimiert werden.

Kriterium 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

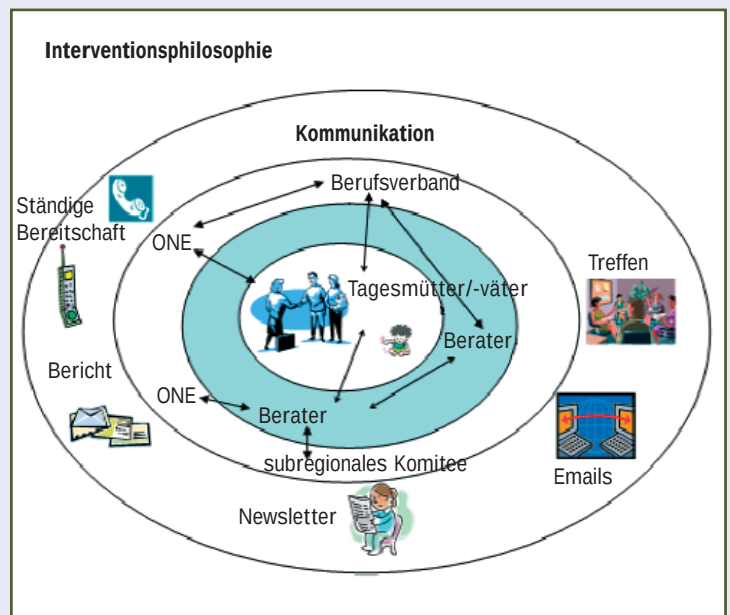
In 3 Monaten wurden 353 Hausbesuche - 25 % davon bei KandidatInnen abgestattet. Es wurden neue Arbeitsplätze für Selbstständige und neue Kinderbetreuungseinrichtungen geschaffen. Durch standardisierte Berichte (Qualitätsbeurteilung) wurden die Informationen über die Hausbesuche verbessert.

Es ist sehr wichtig, über viele Messmethoden zu verfügen zu haben.

Kriterium 6: Telefonische Zufriedenheitsumfrage bei den Tagesmüttern und -vätern (1/2005).

Kriterium 7: Anonyme schriftliche Zufriedenheitsumfrage bei den BeraterInnen (1/2005).

Kriterien 8 und 9: Statistik über Hausbesuche: einer der ursprünglichen Aspekte des Projekts.



Für jeden Hausbesuch wird von der Beraterin/vom Berater zu Hause auf dem Laptop ein Standardbericht erstellt und an die Verwaltung, das regionale ONE und an die betroffene Tagesmutter/den Tagesvater geschickt. Dieser codierte Bericht liefert uns relevante Daten: Anzahl der Hausbesuche, Dauer, besprochene Themen, etc. Er misst die Leistung (Anzahl der Hausbesuche) und die beobachtete Qualität und dient als Werkzeug für den Dialog mit der Tagesmutter/dem Tagesvater, die/der eine Kopie des Berichts erhält.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Das neue Team besteht aus 6 Personen (SozialarbeiterInnen oder Krankenschwestern/Krankenpfleger). Eine auf einem Netzwerk beruhende Organisation mit moderner Technologie konnte so realisiert werden.

Das Grundprinzip ist kundenorientiert, wie aus dem nachstehenden Diagramm erkenntlich ist.

Unter Verwendung einer neuen Organisation und neuer Werkzeuge hat das Team Neuerungen eingeführt:

- Die Beraterin/der Berater führt vorzugsweise Hausbesuche bei den Tagesmüttern und -vätern durch.
- Er/sie hat kein Büro bei ONE, arbeitet von zu Hause

aus, hat Bereitschaftsdienste und ist auch in den Abendstunden über Mobiltelefon erreichbar.

- Nach jedem Besuch erstellt die Beraterin oder der Berater einen Kontrollbericht in einem festgelegten Format. Dieser Bericht wird immer an die Tagesmutter/den Tagesvater, an die Büroleiterin/den Büroleiter und an das subregionale Komitee geschickt.
- Das Team hat ein Intranet mit Referenzwerkzeugen zur Verfügung und verwendet Telefonkonferenzen für die wöchentlichen Sitzungen.
- Es gibt mehrere verschiedene Werkzeuge: Erstellung eines Newsletters für Tagesmütter und -väter, etc.
- Das Team wird von der zentralen Verwaltung koordiniert.

Die Bewertung des Projekts hat gezeigt, dass die systematische Verwendung von IT (standardisierte Berichte) ein Problem darstellte (Systemausfälle, schlechte Verbindungen). Die intern entwickelten Werkzeuge wurden getestet und allmählich verbessert. Heute verfügen wir über ein eigenes Budget. Das derzeit entwickelte Werkzeug wird die Probleme, die aufgetreten sind, und die von den MitarbeiterInnen beantragten Verbesserungen berücksichtigen. Durch die Datenbank wird es möglich sein, die Indikatoren fortlaufend zu messen. Anfangs übernahm ONE die Kosten für 2 Stunden GSM/Berater/Monat. Entsprechend dem ermittelten Bedarf erhöhte ONE die Vergütung auf 4 Stunden.

Für das zweite Jahr der Tätigkeit wurde ein Verbesserungsplan ausgearbeitet (2005/2006). Er umfaßt IT, Qualitätsentwicklung unter den Tagesmütter und -vätern, spezielle Schulungen der MitarbeiterInnen, sowie Aktionen für die Bereitstellung von Informationen über die Ergebnisse. Er integriert neue Interessengruppen: Personen, die Tagesmütter oder -väter werden wollen, sowie Eltern und Kinder.

Der CAF in der Praxis

Die Projektleiterin/der Projektleiter absolvierte zuerst eine vom öffentlichen Dienst organisierte zweitägige CAF-Schulung. Da das Projekt nur einen Teil der Organisation betraf, wurde beschlossen, die verschiedenen Interessengruppen von ONE in die Bewertung einzubeziehen.

Die Bewertungsgruppe bestand aus:

- 2 Team-Mitgliedern (SozialarbeiterInnen) und der ProjektleiterIn,
- 3 Vertretern der obersten Führungsebene von ONE (DDRH, Audit, etc.)
- 2 ManagerInnen (JuristIn, RegionalmanagerIn).

Die Bewertung dauerte zwei Tage. Angesichts dieser zeitlichen Begrenzung wurde eine weniger strenge CAF-Bewertung durchgeführt.

Die ProjektleiterIn führte den Vorsitz in der Bewertungsgruppe, sie/er nahm jedoch an der Bewertung nicht teil. Wenn die Bewertungen voneinander abwichen, erfolgte eine Anpassung an die schlechteste Bewertung (wobei die Prozessbeschreibung eine höhere Priorität hatte als die Punktezahl). Die Punktezahlen wurden von den externen ExpertInnen als zu niedrig bewertet angesehen.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Es ist möglich, den CAF auf einen Teil der Organisation anzuwenden, um gute Praktiken zu fördern.

Anlaufstelle

Nicole ROLAND

Direktor der nicht subventionierten Kinderbetreuungseinrichtungen

nicole.roland@one.be

Bundesamt für soziale Integration



Bundesamt für soziale Integration

Land: Belgien

Website: www.mi-is.be

Anwendung des CAF: 1 X

Schlüsselwörter: Integration, Qualität, Ausrichtung auf strategische Ziele, Managementprozess

Schwerpunkt: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation

Das belgische Bundesamt für soziale Integration (FPS) wurde 2002 gegründet, um die lokalen Zentren für soziale Unterstützung zu koordinieren und ganz oder teilweise zu finanzieren. Diese lokalen Zentren betreuen bedürftige Personen und Menschen, die soziale Unterstützung benötigen. Außerdem konzentriert sich das FPS auf Sozialwirtschaft, Stadtpolitik und den Kampf gegen die Armut. Das FPS hat 130 MitarbeiterInnen, die in über 14 Abteilungen tätig sind.

Im Leitbild (Mission Statement) ist festgelegt, dass die Aufgabe des FPS die Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung der Bundespolitik für soziale Integration ist. Das FPS will den Zugang zu sozialen Rechten für alle sicherstellen.

Die Werte des FPS sind: auf die KundInnen zugeschnittene Aktionen, Chancengleichheit, Nicht-Diskriminierung, Diversität und ständige Rücksprache mit den Interessengruppen.

Der Management Plan konzentriert sich auf 7 strategische Ziele:

- Schaffung eines Wissenszentrums;
- starke Personalpolitik;
- Aufbau nachhaltiger Partnerschaften;
- Entwicklung einer umfassenden Bundespolitik für soziale Integration;
- Entwicklung eines strategischen Informationssystems;
- Förderung von Synergien zwischen den sozialen Einrichtungen;

- verständliche Kommunikation auf einem hohen Niveau;
- besonderes Augenmerk auf Qualität.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Die erste Anwendung des CAF (April - Juni 2004) zeigte, dass die MitarbeiterInnen der Meinung waren, das FPS führe zu viele Verbesserungsprojekte zur gleichen Zeit durch (Managementplan, Beschreibung von Zielen und Aufgaben, SWOT-Analyse, etc.) und die Setzung des Schwerpunkts auf Verbesserungsprojekte habe einen negativen Einfluss auf das Kerngeschäft des FPS. Einige MitarbeiterInnen litten auch unter der Inselmentalität: sie arbeiteten für ihre Organisation ohne die Notwendigkeit zu erkennen, mit MitarbeiterInnen anderer Einrichtungen zusammenzuarbeiten, und ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen.

Die im Februar 2005 nach dem CAF durchgeführte Interessengruppen-Umfrage zeigte bei allen Verbesserungsprojekten einen höheren Beteiligungsgrad der MitarbeiterInnen: 75 % der MitarbeiterInnen gaben an, dass sie aktiv in die laufenden Verbesserungsprojekte einbezogen werden wollten. Sie erkannten die Notwendigkeit, mögliche Synergien anzustreben.

Die Anwendung des CAF zeigte den Bedarf an einem Instrument, um die laufenden und zukünftigen Verbesserungsprojekte und Managementprozesse besser aufeinander abstimmen zu können. Somit führte die

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

Anwendung des CAF direkt zur Umsetzung einer maßgeschneiderten Balanced Scorecard. Mit der Balanced Scorecard werden wir ermitteln können, zu welchem Grad wir die strategischen Ziele und unsere Aufgaben erreicht haben. Mit der Balanced Scorecard (und der parallel dazu durchgeführten Prozessanalyse mittels Ablaufdiagrammen) werden wir in der Lage sein, unsere Prozesse und Projekte noch wirksamer zu rationalisieren.

Die Anwendung des CAF führte auch zur Entwicklung eines achten strategischen Ziels: besonderes Augenmerk auf Qualität.

Für die Erfassung der oben genannten Ergebnisse wurden verschiedene Messsysteme verwendet.

- Entwicklung der Meinungsbilder: Online-Anmeldung zu Umfragen bei Interessengruppen und zur Zufriedenheitsumfrage.
- Fragebögen, um die Zufriedenheit in den Seminaren zu ermitteln.
- Fragebögen, um die Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Aspekten des Kabinetts des Ministers für soziale Integration zu ermitteln (z.B. Grad proaktiver Vorgangsweisen, Rechtzeitigkeit bei der Entwicklung neuer Initiativen, etc.)
- Eine äußerst partizipative Anwendung des CAF (siehe weiter unten).

Weitere Ergebnisse waren die Organisation intensiver Fünf-Tages-Schulungen für alle MitarbeiterInnen darüber, wie ein partizipativer Führungsstil und ein monatlicher Newsletter für alle Interessengruppen eingeführt werden kann.

Das FPS plant die Organisation einer zweiten Anwendung des CAF, um Entwicklungen und Verbesserungen bei den CAF-Punktezahlen zu ermitteln (geplant im Februar 2006). Die Befragung der Interessengruppen wird für externe Interessengruppen einmal jährlich (März) und für MitarbeiterInnen alle sechs Monate wiederholt.

Die Entwicklung einer auf CAF basierenden Balanced Scorecard durch das FPS für soziale Integration wur-

de als eines der besten Verfahren für die belgische Qualitätskonferenz ausgewählt (Oktober 2005). Das FPS wurde auch als einer der Finalisten für den „Public Service Awards“-Wettbewerb 2006 der UN ausgewählt.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die Anwendung des CAF gilt als integrierender Bestandteil des Managementzyklus innerhalb des FPS. Daher kann man Verbindungen zu allen Befähigerkriterien herstellen. Die Ergebnisse im Bereich "MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse", z.B. Interessengruppen-Umfrage, sind eng mit den Kriterien 4, 5 und 7 verbunden. Die Ergebnisse im Bereich „Leistungsergebnisse“, z. B. die Umsetzung unserer Balanced Scorecard, sind an die Kriterien 2, 5, 6, 7, 8 und 9 geknüpft.

Die Anwendung des CAF wurde als Hebel für Veränderungsmanagement verwendet und um zu zeigen, dass ein partizipativer Management- und Führungsstil nötig ist. Nach der Anwendung des CAF erhielten alle MitarbeiterInnen eine Schulung für partizipatives Management und Coachingtechniken.

Ständige Beratung mit den Interessengruppen ist einer der Werte und eines der strategischen Ziele für das FPS. Daher wurde eine Interessengruppen-Umfrage entwickelt und umgesetzt. Eine Studiengruppe arbeitete einen umfassenden Fragebogen aus, differenziert nach Interessengruppen. Die Analyse wurde online durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten, dass das FPS mehr Wert auf wechselseitige Kommunikation mit den Interessengruppen legen muss.

Die Ergebnisse der Anwendung des CAF zeigten, dass das FPS ein System benötigt, um in der Arbeit Prioritäten zu setzen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den täglichen Aktivitäten und den Projekten zur Verbesserung der Organisationsstruktur zu erreichen. Um alle Verbesserungsprojekte zusammenfassen zu können, wurde entschieden, eine maßgeschneiderte Balanced Scorecard (BSC) zu entwickeln.

Um sicherzustellen, dass die Balanced Scorecard bestmöglich eingesetzt werden kann, wurden die Managementprozesse und die strategischen Prozesse gleichzeitig neu gestaltet. Alle Prozessschritte wurden analysiert und die gesamten Prozesse mit Hilfe von Ablaufdiagrammen dokumentiert. Dadurch wurde eine optimale Ausrichtung auf strategische Ziele erreicht. Der erste Schritt bei der Entwicklung unserer BSC war die Umsetzung der strategischen Ziele des FPS im Rahmen einer BSC. Das FPS entschied sich für die folgenden Größen: „Innovation und Ressourcen“, „Optimierung der Prozesse“, „Beziehung zu den Interessengruppen“ und „Mehrwert für die Bürger“. Im nächsten Schritt wurden alle Prozesse innerhalb des FPS beschrieben. In einer strategischen Übersicht wurden alle Prozesse und Projekte den oben genannten Zielen und Dimensionen zugeordnet. Die für die gewählten Indikatoren angestrebten Werte mussten zugleich realistisch und ambitioniert sein. Daher wurde jeder Indikator von allen MitarbeiterInnen diskutiert und genehmigt.

Der CAF in der Praxis

Angesichts der Struktur unseres FPS (130 MitarbeiterInnen, 14 Abteilungen mit 14 AbteilungsleiterInnen, eine Präsidentin oder ein Präsident) und der Wichtigkeit eines partizipativen Ansatzes, wurden alle MitarbeiterInnen aktiv einbezogen. In einem ersten Schritt erhielten alle AbteilungsleiterInnen eine Schulung darüber, wie der CAF angewandt wird. In der nächsten Phase füllte jede Abteilung in einem konsensorientierten Team-Meeting das Auswertungsraster aus. Der nächste Schritt war ein zweitägiges Seminar für das Management-Team (alle Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, sowie die Präsidentin/der Präsident, d.h. die Mitarbeitersitzung.) Das Seminar wurde von CAF-ExpertInnen des Bundesamtes für Personal und Organisation geleitet. Die TeilnehmerInnen waren in zwei Gruppen aufgeteilt, die die Bewertungen eingehend diskutierten. Danach verglichen die beiden Gruppen ihre Ergebnisse und es fanden ausführliche Gespräche statt, um einen Konsens zu erzielen. Nach dem Seminar wurde ein CAF-Aktionsplan erstellt, um das Follow-up für die Aktionspunkte sicherzustellen.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Transparenz und Kommunikation sind wesentlich. Kommunikation über das Intranet, über Newsletter, über Mitarbeiter- und Dienststellensitzungen, über Schulungen und Einzelgespräche kann helfen, eine höhere Beteiligung und damit eine bessere Akzeptanz zu erreichen. Mit Transparenz und Kommunikation kann durch offene Diskussionen und durch das Herausstreichen der Vorteile eines Veränderungsprojekts der Widerstand gegen Veränderungen überwunden werden.

Anlaufstelle

Julien Van Geertsom

Präsident

Julien.vangeertsom@mi-is.be

Geert Thorrez

Leiter der Abteilung Kommunikation, Wissensmanagement und IKT

Geert.thorrez@mi-is.be



Nationales belgisches Arbeitsamt



National Employment Office of Belgium (NEO)
Office National de l'Emploi (ONEM)
Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA)
Nationales belgisches Arbeitsamt

Land: Belgien

Website: www.onem.fgov.be/

Anwendung des CAF: 2 X

Schlüsselwörter: Optimierung der internen Leistungen, Offenheit für Veränderungen, pro-aktive Einstellung, wirksames Ressourcenmanagement

Schwerpunkt:

Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Aufgaben des NEO

Das nationale belgische Arbeitsamt ist das Bundesamt im belgischen Sozialversicherungssystem, das für die Organisation und Auszahlung der Arbeitslosenunterstützungen zuständig ist. Das NEO entscheidet, ob arbeitslosen Menschen oder FrühpensionistInnen ein Alternativeinkommen zugesprochen wird. Darüber hinaus erfüllt das NEO auch andere Aufgaben, wie etwa die Bewilligung und finanzielle Unterstützung von Berufsunterbrechungen und der Anerkennung von Zeitguthaben, die Wiedereingliederung von „schwer vermittelbaren Arbeitslosen“ in den Arbeitsmarkt, die Unterstützung von Arbeitssuchenden und die Einrichtung eines Entschädigungsfonds für Betriebsschließungen. Das Leitbild (Mission Statement) wurde im Jahr 1995 gemeinsam mit allen MitarbeiterInnen des NEO formuliert.

Ziele

In Belgien werden 35 % der Familien durch Bezug eines Alternativeinkommens vor Armut bewahrt. Daher trägt das NEO eine hohe Verantwortung, für deren Wahrnehmung es ein hochwertiges Dreistufensystem geschaffen hat: Prävention, Entschädigung und Integration. Im Rahmen seiner Präventions- und Kontroll-

tätigkeit ist das NEO bestrebt, Missbrauch und organisierten Betrug zu bekämpfen, um das Recht auf solche Sozialleistungen zu sichern. Im Sinne eines effizienten und effektiven Funktionierens hat die Organisation folgende Entwicklungen vorangetrieben:

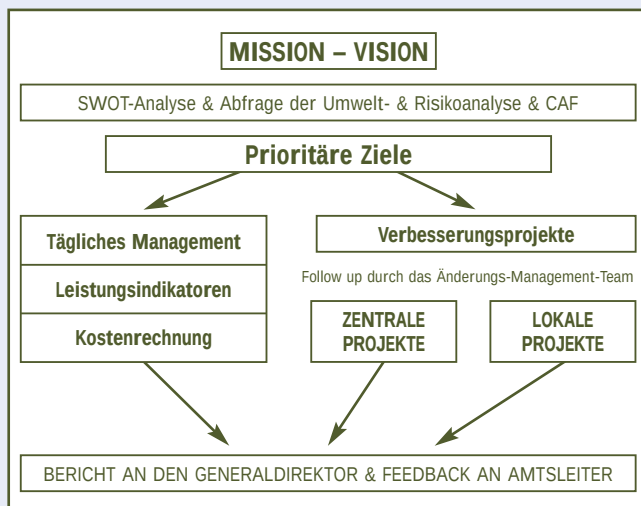
- Zentrales Management mit externen Dienststellen und klarem Organigramm.
- Strategie, Ziele und Aufgaben, die von der gesamten Organisation getragen werden;
- Geschäftsprozessoptimierung ;
- Follow-up- Überprüfung der Ergebnisse (Leistungsindikatoren, Kostenkalkulation);
- Projektansatz für Ad-hoc- und Strukturverbesserungen (Verbesserungsprojekte).

Alle diese Ansätze werden im Rahmen eines integrierten Managementmodells koordiniert.

Seit dem Jahr 2000 wird im NEO auch der Common Assessment Framework (CAF) angewandt. Der CAF ist jetzt ein integraler Bestandteil des integrierten Managementmodells. Im Jahr 2002 wurde das Managementmodell durch ein zusätzliches Element als Input für die strategische Planung ergänzt: das Risikomanagement.

Das NEO ist eine geographisch dezentralisierte Organisation mit einer zentralen Verwaltung in Brüssel und

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

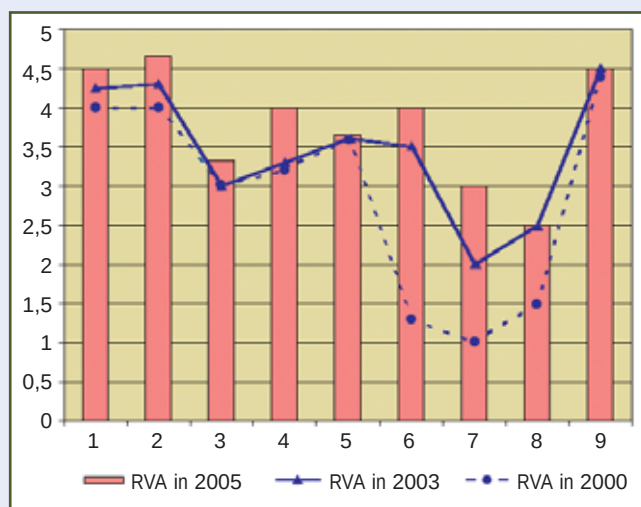


30 regionalen Arbeitsämtern, die über das gesamte Land verteilt sind. Für die Erfüllung seiner Aufgaben verfügt das NEO über:

- die Kompetenz von über 5.000 MitarbeiterInnen; 4.289 Vollzeitbeschäftigte;
- ein Budget (Sozialleistungen, etc.) von über EUR 8.600 Millionen, das entspricht 17 % der gesamten Sozialausgaben in Belgien
- ein Managementbudget (Personalkosten, Computerbetriebskosten, etc.) von über EUR 380 Millionen;
- ein Computernetzwerk mit über 3.400 Workstations;
- einen Immobilienbestand, der 38 Objekte umfasst.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Ergebnisse der drei CAF-Anwendungen im NEO



Der CAF 2000 zeigte, dass die Organisation wenig bis gar keine Informationen über die im Bereich der Personalpolitik erzielten Ergebnisse hatte. Im Jahr 2001 organisierte das NEO mit Unterstützung eines externen Büros zunächst eine Umfrage, die als CAF 7 bezeichnet wird, um die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Aspekten der Arbeitsbedingungen zu messen. Auf nationaler Ebene wurden die Ergebnisse zur Ausarbeitung der Strategie für 2002 herangezogen. Auf lokaler Ebene soll jedes Arbeitsamt, jede Zentrale oder Einrichtung der zentralen Verwaltung die Ergebnisse analysieren und in Form von Aktionen eine Lösung für die wichtigsten Probleme vorschlagen. Diese Institutionen werden in ihrer Arbeit durch MitarbeiterInnen aus der Leitung des Personalbüros und durch das Änderungsmanagement-Team unterstützt. Im Jahr 2003 wurde diese Umfrage gänzlich vom NEO selbst organisiert. Das Ziel ist, alle drei Jahre eine ähnliche, umfassend angelegte Zufriedenheitsumfrage durchzuführen.

In Brainstorming-Sitzungen, die im Vorfeld organisiert werden, legen repräsentative Arbeitsgruppen die Themen der Umfrage fest, wobei auch Mitglieder der Gewerkschaften einbezogen werden. Der CAF 7 umfasst eine schriftliche Umfrage, die hauptsächlich geschlossene Fragen enthält, die mit einer Note von 1 bis 10 bewertet werden. Bei jedem Thema wird nicht nur nach der Zufriedenheit, sondern auch nach der Wichtigkeit gefragt. Die meisten Aspekte werden von den MitarbeiterInnen als wichtig eingestuft. Alle MitarbeiterInnen können an der Umfrage teilnehmen, die Umfrage ist anonym. Informationen über die TeilnehmerInnen (Arbeitsplatz, Familienstand, Alter, Geschlecht, etc.) werden ebenfalls gesammelt, wobei die Anonymität gewahrt bleibt, damit die Ergebnisse effektiv und effizient verwertbar sind. Sowohl die nationalen als auch die lokalen Ergebnisse werden allen MitarbeiterInnen und den Gewerkschaftsvertretern mitgeteilt. Zentrale und lokale Verbesserungsaktionen werden auf der Grundlage der erzielten Ergebnisse umgesetzt.

CAF 7-Umfrage	2001	2003
Verteilte Fragebögen	4,339	3,811
Ausgefüllte Fragebögen	3,224	2,920
Antworten	74.3%	76.6%
Allgemeine Zufriedenheit	6.9	7.14
Allgemeine Qualität	6.7	6.77

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die Ergebnisse des CAF 2000 bildeten die Grundlage des HRMD-Projekts. Dieses zentrale Projekt hat die Entwicklung einer integrierten Personalpolitik basierend auf zwei grundlegenden Werkzeugen zum Ziel: Funktionsbeschreibungen und Kompetenzprofile. Die Realisierung dieses Projekts (Kriterium 3) hat direkten Einfluss auf das Kriterium 7. Für jeden Arbeitsplatz wurden eine Reihe von Kernkompetenzen, eine Arbeitsplatzbeschreibung und Kompetenzprofile entwickelt. Die Arbeitsplatzbeschreibung erklärt den Grund, warum dieser Arbeitsplatz existiert. Das Kompetenzprofil definiert die Kompetenzen, die erforderlich sind, um die Arbeit korrekt auszuführen. Der Zweck besteht darin, ein System für die Personalpolitik zu entwickeln, das in erster Linie vom Arbeitsplatz und zu einem geringeren Grad von der Position abgeleitet ist. Alle MitarbeiterInnen werden über ihren Arbeitsplatz befragt, um die Arbeitsplatzbeschreibung und das Anforderungsprofil individuell aus ihrer Sicht darzustellen. Im Anschluss daran finden Gruppen- und Einzelgespräche der MitarbeiterInnen mit ihren Vorgesetzten über die Zielsetzung statt, in denen unter anderem jährliche Sitzungen über die zu erreichenden Ziele vereinbart und die Aktivitäten besprochen werden, die für die Umsetzung dieser Ziele zu setzen sind. Einmal jährlich findet ein Zielvereinbarungsgespräch und/oder zwischenzeitlich ein Leistungsgespräch statt. Die Vorteile dieses Systems, das auf dem Prinzip des Leistungszyklus beruht, bestehen darin, dass es sowohl die Kommunikation innerhalb der Dienststelle als auch die Kommunikation mit der Leitung verbessert. Darüber hinaus werden die Anforderungen an die MitarbeiterInnen klarer definiert und ihnen somit bessere Chancen für die persönliche Entwicklung gegeben.

Im Rahmen des DIGITAR-Projekts wurden die auf Papier vorhandenen Arbeitslosenakten digitalisiert und gespeichert. Die Abschaffung der Arbeitsplatzeinstufung auf Papier verbessert die Arbeitsbedingungen in den Arbeitsämtern. Außerdem können die digitalisierten Dateien effizienter bearbeitet werden, da sie online und somit einfacher und schneller abgerufen werden können. Der Prozess bestand aus mehreren Stufen, beginnend mit dem Ausmustern der Papierakten, über die Einrichtung eines neuen Netzwerks mit Glasfaserkabeln, modernen, ergonomischen Arbeitsplätzen bis zur Digitalisierung und Ablage der neu einlangenden Dateien und der aktuellen Arbeitslosenakten. In weiterer Folge wurde das DIGITAR-Projekt auch auf die Akten über Berufsunterbrechungen ausgeweitet. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Projekte wie DIGITAR führt zu besseren Ergebnissen bei den Personalzufriedenheitsumfragen, die im Rahmen von CAF 7 beim Personal durchgeführt werden.

Der CAF in der Praxis

Nach der Ankündigung unserer Teilnahme am CAF während der monatlichen Sitzung der Direktoren/Manager und der Verteilung der Dokumente, wurden sieben lokale Sitzungen abgehalten, an denen jeweils zwei Mitglieder des Änderungsmanagement-Teams teilnahmen, um Antworten für den CAF zu sammeln. Eine Sitzung mit dem Führungsstab fand in der Zentrale in Brüssel statt. In der abschließenden CAF-Sitzung, an der die sieben Vertreter und der Generaldirektor teilnahmen, wurde das endgültige CAF-Dokument mit Bewertungen inklusive Erläuterungen für alle Themenbereiche erstellt.

TeilnehmerInnen

Das Dokument wurde per E-Mail an EIPA übermittelt. Alle monatlichen Sitzungen der Direktoren (60) die in der Zentrale (Personalmanagement, etc.) stattfanden, wurden von den Managern der 30 lokalen Arbeitsämter, den Leitern aller Hilfsdienste sowie den Organisationsexperten für die spezifischen Sektoren vom obersten Management der Organisation besucht.

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

Dauer

Jede lokale Sitzung dauerte etwa zwei Stunden, in denen die Bewertungen und die Argumente gesammelt wurden. Es musste ein Konsens erzielt und ein Vertreter gewählt werden. Die abschließende CAF-Sitzung, in der die endgültigen Bewertungen bekannt gegeben wurden, dauerte etwa zwei Stunden. Danach erstellte das Änderungsmanagement-Team ein abschließendes Dokument, das die Bewertung jedes Beurteilungselements sowie einen kurzen Kommentar (Beispiele) zur Erläuterung der Bewertung enthielt.



Erkenntnisse und Erfahrungen

Die Durchführung einer Zufriedenheitsumfrage unter den MitarbeiterInnen zeigt Erwartungen auf. Wir können diese Erwartungen nicht immer sofort erfüllen. Die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ist äußerst wichtig.

Anlaufstelle

Theo Schollen
Generaldirektor
theo.schollen@rva.be

Institut für Soziale Sicherheit



Institut für Soziale Sicherheit (staatliche Stelle) Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.)

Land: Portugal

Website: www.seg-social.pt

CAF-Einsatz: 1X

Schlüsselwörter:

Kunde, Zugangsmöglichkeiten, Zufriedenheit, Komfort

Schwerpunkt:

Bürgerbezogene Ergebnisse

Das Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.) ist eine administrativ und finanziell autonome öffentliche Stelle.

Ziel: Den Schutz und die soziale Integration der KundInnen/BürgerInnen zu gewährleisten.

Aufgabe: Die Einhaltung der Zielvorgaben im Bereich der Sozialversicherung im Hinblick auf Beiträge, Sozialleistungen und sozialen Schutz zu gewährleisten, mit dem Ziel, das Recht aller BürgerInnen auf Zugang zu diesen Dienstleistungen sicherzustellen.

Qualitätspolitik: Das ISS, I.P. gewährleistet die Erfüllung der Anforderungen, das Management und die Verbesserung des Qualitätssystems. Sein Ziel ist es, den Bedürfnissen und Erwartungen jeder KundIn/BürgerIn durch Dienstleistungen gerecht zu werden, die mit mehr Effizienz und Bürgernähe, sowie maßgeschneidert und pünktlich erbracht werden.

Erbrachte Dienstleistungen/Kontext: Das ISS, I.P. erfüllt eine wichtige Aufgabe im Rahmen der Sozialversicherungsgesetzgebung. Das System der Sozialversicherung besteht aus dem staatlichen Sozialversicherungssystem, dem System für soziale Maßnahmen und dem Zusatzsystem.

Organisationsstruktur

Das ISS, I.P. arbeitet auf nationaler Ebene (18 Bezirkszentren der Sozialversicherung), in 1.000 Gebäuden und hat folgende Organisationsstruktur:

- Zentrale Dienstleistungen;

- Bezirkszentren der Sozialversicherung (18), die 430 Dienstleistungen erbringen;
- Nationales Pensionszentrum.

Anzahl der Beschäftigten

Das ISS, I.P. hat 15.485 Beschäftigte, die folgendermaßen verteilt sind: 3,1 % (Zentrale Dienstleistungen); 6,3 % (Nationales Pensionszentrum) und 90,6 % (Bezirkszentren der Sozialversicherung).

Wichtigste Daten zum Budget

Wichtigste Daten zum Budget 2005:

- System für soziale Maßnahmen:
EUR 1.162.895 Millionen
- Staatliches Sozialversicherungssystem:
EUR 14.108.860 Millionen

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Um den Grad der Kundenzufriedenheit hinsichtlich der Erbringung von Dienstleistungen (350 ständige Dienststellen und 80 nicht-ständige Dienststellen im ganzen Land) zu ermitteln und zu verbessern, wurde von uns eine flächendeckende Kundenumfrage durchgeführt, die folgende Informationen lieferte:

- Beschreibung der Dienststellen, die KundInnen betreuen;
- Häufigkeit und Gründe für die Inanspruchnahme von Dienstleistungen;
- Kundenbedürfnisse und Grad der Zufriedenheit.

Wir haben ein Sample von 8.835 KundInnen nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, die aus allen 18 Bezirks-

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

zentren kamen. Jede Dienststelle wählte etwa 4 InterviewerInnen, die den Fragebogen an Hand von Kundenbefragungen ausfüllten. Die erhaltenen Informationen wurden vom Zentralbüro analysiert. Dazu wurde als Software das Programm SPSS (Statistical Process Social Science) verwendet.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Kundenbefragung beschloss die Organisation:

- die Dienstleistungen unter Einbeziehung der KundInnen/BürgerInnen zu entwickeln und zu erbringen (Kriterium 5.2)

Die Umfrage zur Kundenzufriedenheit im Jahr 2004 brachte folgende Ergebnisse

Tabelle 1: Bewertung der Kriterien nach dem Grad der Zufriedenheit (%)

Bewertete Dienstleistungskriterien	Zufrieden	Mittelmäßig	Unzufrieden
Freundlichkeit und Höflichkeit der Mitarbeiter	88,4	3,8	7,9
Zeitaufwand zur Erbringung der Dienstleistung	88,1	3,8	8,1
Standort/leichte Erreichbarkeit der lokalen Dienststelle	88,0	2,2	9,8
Kompetenz und Fachwissen der Mitarbeiter	87,0	3,5	9,5
Hilfe/Unterstützung bei der Lösung von Problemen	86,5	4,3	9,3
Klare und nützliche Informationen	86,2	3,3	10,5
Anordnung/Organisation und Sauberkeit	84,9	5,8	9,2
Gesamtevaluierung der Dienstleistung	84,6	4,8	10,6
Zeiteinteilung	83,2	3,2	13,6
Erkennungsnummer des Mitarbeiters	81,2	10,1	8,7
Vorkehrungen für die Wartezeit der Kunden	73,2	5,0	21,8
Klarheit der erhaltenen Informationen	72,2	8,7	19,1
Leichte Verständlichkeit der Informationen	71,9	14,9	13,2
Hinweistafeln im Gebäude	71,7	7,9	20,5
Verfügbare Informationen	66,0	19,2	14,8

Tabelle 2: Bewertung der Kriterien nach dem Grad der Unzufriedenheit (%)

Bewertete Dienstleistungskriterien	Zufrieden	Mittelmäßig	Unzufrieden
Bearbeitungszeit bis zum Erhalt der Sozialleistung	42,0	4,8	53,2
Erreichbarkeit für behinderte Personen	48,0	4,2	47,8
Wartezeit	53,5	3,9	42,5
Erkennbarkeit des Gebäudes von außeng	56,5	6,4	37,1
Erkennbarkeit v. Briefkästen f. Anregungen & Meinungen	45,5	21,0	33,6
Grad der Zufriedenheit mit der Sozialversicherung	59,9	7,4	32,8
Beschwerden	61,4	6,6	32,0
Erkennbarkeit und Zugang zu Beschwerdebüchern	51,3	20,0	28,7
Sanitäre Einrichtungen	60,9	11,6	27,5
Komfort	66,8	6,8	26,4
Benutzerfreundlichkeit der verwendeten Formulare	65,5	8,7	25,8
Vorkehrungen für die Wartezeit der Kunden	73,2	5,0	21,8
Hinweistafeln im Gebäude	71,7	7,9	20,5

- Partnerschaften mit KundInnen/BürgerInnen zu entwickeln und zu implementieren (Kriterium 4.2)
- Informationen über aktuelle und zukünftige Bedürfnisse der Interessengruppen zu gewinnen (Kriterium 2.1).

Verbesserungsmaßnahme 1

Um die Anzahl der BürgerInnen zu reduzieren, die in die Dienststellen kommen, und um so die Wartezeiten zu verkürzen (Grad der Unzufriedenheit 42,5 %), entwickelte das ISS, I.P. im Rahmen einer Partnerschaft mit dem ILESS (Sozialversicherungsinstitut für Informatik und Statistik) ein Online-System mit dem Namen "Sozialversicherung direkt", mittels dessen die

KundInnen/BürgerInnen leicht und sicher Informationen zu ihrer Sozialversicherung abfragen können:

- Historische Beitragsleistungen;
- Ermäßigungen;
- Identifikationsdaten;
- Beitragszahlungen;
- Vorgangsweise bei:
- Mutterschaft/Vaterschaft;
- Krankheit;
- Arbeitslosigkeit.

Auf diese Informationen kann man unter <http://www.seg-social.pt> zugreifen.

Verbesserungsmaßnahme 2

Gemäß der Reihung der Kriterien, bei denen die KundInnen die größte Unzufriedenheit zeigten, wurden von uns die folgenden Kriterien berücksichtigt:

- Erreichbarkeit für behinderte Personen;
- Erkennbarkeit des Gebäudes von außen;
- Sanitäre Einrichtungen;
- Komfort;
- Hinweistafeln im Gebäude.

Da die öffentlichen Dienststellen die Visitenkarte einer Organisation sind, entwickelte das ISS, I.P. ein Standard-Handbuch für öffentliche Dienststellen, dessen Ziel es war, die Sozialversicherung mit einem

einheitlichen Image und einer einheitlichen Erkennbarkeit auszustatten, damit die Ämter für die KundInnen/BürgerInnen zweckdienlich und komfortabel sind. Das Projekt ist flexibel und modular gestaltet und kann daher bei neuen und bestehenden Räumlichkeiten zum Einsatz kommen, da auch verschiedene Möglichkeiten zur Implementierung und Anpassung gegeben sind. Durch die Schaffung eines "Virtuellen Raumes" - eines nicht existierenden Raumes mit allen Erfordernissen einer öffentlichen Dienststelle der Sozialversicherung - konnten wir unsere Ideen in die Praxis umsetzen.

Der CAF in der Praxis

Das Projektteam:

Zentralebene: 6 Personen (1 nationaler Beauftragter und 5 BeamtInnen) trugen die Verantwortung auf nationaler Ebene.

Personaleinsatz bei den öffentlichen Dienststellen: Es wurden 60 Beauftragte benannt, d.h., 3 Beauftragte für jede Dienststelle.

Selbstbewertungsteam (SAT): Dieses besteht aus einem Beamten, den Dienstleistern und MitarbeiterInnen der verschiedenen Abteilungen und von den verschiedenen Hierarchieebenen. Insgesamt wurden 20 SAT-Einheiten (8 -12 Personen pro SAT) eingesetzt (1 für jede Dienststelle).

Selbstbewertungsverfahren

Schulungen

- 3 Tage Schulung in Qualitätsmanagement und zum CAF für die 66 Personen des Projektteams.
- 1/2 Tag Schulung zum CAF in jeder Dienststelle (20) für das Management und das mittlere Management (529 Personen).
- 1 Tag Schulung zum CAF für jedes SAT.

Selbstbewertungs-Fragebogen

Jedes SAT-Mitglied lieferte Material zu allen Kriterien. Bei den Sitzungen wurde solange rege in der Gruppe diskutiert, bis Einigung über die Stärken und Verbesserungsfelder und bei der Ergebnisbewertung erzielt wurde. Das Management und andere KollegInnen au-

ßerhalb eines SAT wurden in die Gewinnung der Daten und Informationen eingebunden.

Ausarbeitung der Berichte und Pläne für Verbesserungsmaßnahmen

Jedes SAT erstellte einen Bericht für seine Dienststelle, der die Stärken und Verbesserungsfelder und den jeweiligen Plan für Verbesserungsmaßnahmen (insgesamt 20) enthielt. In der Folge erstellte die Zentrale Dienststelle den Endbericht für die gesamte Organisation. Die Endbewertung für das ISS, I.P. erfolgte aufgrund der Durchschnittsbewertung, die sich aus der Summe der Bewertung für die Zentralen Dienststellen, der Bewertung für das Nationale Pensionszentrum und der Durchschnittsbewertung für die 18 Bezirkszentren ergab. Das Verfahren dauerte insgesamt 4 Monate.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Selbstbewertung liefert neue Ideen und neue Denkmuster.

Anlaufstelle

Elisabete Mateus

Quality Department Coordinator

Elisabete.M.Mateus@seg-social.pt

Soziale Dienstleistungen und Sozialversicherung

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt



**Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.**
in der Helmholtz-Gemeinschaft

German Aerospace Center

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

Dienstleistung: Administrative Infrastruktur (AI)

Land: Deutschland

Website: www.dlr.de

Verwendung des CAF: 2 X

Schlüsselbegriffe: Entwicklung einer Kultur für die administrative Infrastruktur: Business-Benchmarking oder Haupt- und Teilprozesse

Schwerpunkt:

Wichtigste Leistungsbezogene Ergebnisse

Die Aufgaben des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt sind, neue Dimensionen für die Erforschung der Erde und des Alls zu entwickeln, für den Schutz der Umwelt und die Wahrung der Mobilität, Kommunikation und Sicherheit zu sorgen. Das DLR hat circa 5.100 MitarbeiterInnen in 27 Instituten und wissenschaftlichen/technischen Einrichtungen an 8 Standorten, 5 Zweigstellen in Deutschland und Büros in Brüssel, Paris und Washington D.C. Im Jahr 2004 betrug das Budget des DLR für seine Forschungs- und Entwicklungsarbeit rund EUR 500 Millionen. Das vom DLR als nationales Raumfahrtzentrum verwaltete deutsche Raumfahrtbudget beträgt insgesamt rund EUR 700 Millionen.

Die **Mission** der Administrativen Infrastruktur-Einheit (AI) besteht darin, allen internen KundInnen, also den DLR-Instituten und seinen wissenschaftlichen/technischen Einrichtungen Prozesse zur Hilfestellung anzubieten.

Wertvorstellungen der AI: AI will transparent sein, kostengünstig arbeiten und als wichtige Säule für die Unterstützung des DLR als Forschungseinrichtung agieren.

Die AI beschäftigt 338 Personen.

Unsere wichtigsten Ergebnisse

Verbesserung der Qualität der erbrachten Dienstleistungen:

Die verschiedenen Beschaffungsprozesse wurden von 15 auf 8 nominelle Prozesse reduziert. Innerhalb der Prozesse wurde ein Effizienzanstieg verzeichnet. Dank der Zentralisierung der Fakturierung und deren Optimierung durch automatische Fakturierung wurde eine 100%-ige Effizienzzunahme pro MitarbeiterIn erzielt. Die eingerichteten Prozessportale brachten Transparenz und Klarheit für die internen KundInnen. IT wurde komplett in die Entscheidungstools für Managementprozesse (Verkaufslogistik) integriert und die Kosten für Planung und Kontrollprozesse des Zentrums konnten um 50 % gesenkt werden. Die Zahl der MitarbeiterInnen aus dem dezentralisierten Vertragsmanagement, die direkt in den Instituten arbeiten, konnte um mehr als 50 % gesteigert werden.

Finanzleistung, Effizienzstudien:

Die geplante Reduzierung der Prozesskosten um 10% wird 2006 erreicht werden. Die administrative Gesamtkostenrate der Kernprozesse wurde 2005 von EUR 5,90 auf EUR 5,40 und 2006 auf EUR 4,90 pro Personenstunden reduziert. Durch Standardisierung und Produktgruppen-Management wurden operative Erfolge im Einkauf erreicht, mehrere Verträge im Rahmen

Verkehr und Infrastruktur

von Ausschreibungen abgeschlossen und erfolgreiche Verhandlungen geführt. Im Zeitraum 2004 bis 2006 wurde das administrative Infrastruktur-Budget um EUR 2,1 Millionen reduziert.

Unser Weg zu besseren Ergebnissen

Die beschriebenen Ergebnisse wurden durch das Prozess- und Veränderungsmanagement erzielt. Die Nachhaltigkeit des Veränderungsprozesses wurde durch möglichst enge Einbindung der Betroffenen, also der Institute und Einrichtungen als KundInnen, des Managements der Hauptstandorte und der BetriebsrätInnen gesichert. Eine spezielle Charakteristik des methodischen Ansatzes der DLR-Verwaltungs-Infrastruktur ist die Verflechtung von Businessprozessen und Qualitätsmanagement. Ansatzpunkt für den laufenden strategischen Veränderungsprozess ist die prozessbezogene Selbstbewertung, die alle zwei bis drei Jahre vom Prozesseigner gestartet werden muss. Die prozessüberlappenden Brainstorming-Workshops sind ein weiteres Instrument. Das dritte Element ist die externe Bewertung im Abstand von vier bis fünf Jahren durch externe Experten aus Industrie und Forschung ebenso wie durch ProzessKundInnen. Prozesse wie Vertrags- und Beschaffungsmanagement wurden schon vor langer Zeit, nämlich 1997 und 1998, ISO 9001-zertifiziert. Als Verbesserungsaktion wurde vereinbart, alle vier administrativen Prozesse zertifizieren und Ende 2006 evaluieren zu lassen: Personalmanagement, Planung und Kontrolle, Vertrags- und Beschaffungsmanagement. Ein in die 9 Kriterienfelder unterteiltes vorrangiges Managementhandbuch wird vorbereitet, um das Modell als praktisches Instrument einsetzen zu können. Dazu werden die Beispiele bzw. Indikatoren für jedes Teilkriterium ausgeweitet und hinsichtlich der Resultate besser diversifiziert. Prozesseigner und Verantwortliche werden in dem Modell geschult und ausgewählte MitarbeiterInnen aus den 4 Prozessen werden als CAF/EFQM-Bewerter qualifiziert. Das Selbstbewertungsverfahren des CAF-Modells fließt auf Ebene des Businessprozesses in eine Prozessbeschreibung ein.

Der CAF in der Praxis

Die Selbstbewertung entsprechend dem Exzellenzmodell wurde im Kontext der Qualitätsbewertung durch

die Verleihung des Internationalen Speyer Qualitätspreises 2005 gefördert. Die Umsetzung wurde im Rahmen des CAF 7-Stufen-Selbstbewertungsprozesses durchgeführt. Eine spezielle Charakteristik des DLR AI war die Existenz von 4 Prozessen auf verschiedenen Reifegraden. Auflagen im Vorfeld der Selbstbewertung waren:

- Für Kriterium 1 Führungsqualität: Überprüfung der Gesamt-Führungseigenschaften ebenso wie der Prozesseigner oder Prozessverantwortlichen.
- Für alle anderen Kriterien: Evaluierung des Prozesses von einem speziellen Prozessstandpunkt aus. Die Teilnehmer an der Selbstbewertung wurden nach verschiedenen Kriterien ausgewählt und auf Grundlage letztverfügbarer Informationen vorbereitet.

Ein Schnellkurs im CAF-Verfahren wurde vor der ersten Bewertungsrunde abgehalten. Das CAF-Bewertungstool aus dem CAF-Ressourcenzentrum in Speyer wurde zur Bewertung und Analyse der Arbeitsblätter verwendet.

Nach der Selbstbewertung waren die nächsten Schritte: Mitteilung der Ergebnisse an die Teilnehmer, Bewertung der Bedeutung der Kriterien und Analyse der Ergebnisse durch die Prozesseigner, Zusammenfassung der Ergebnisse in Themengruppen, Entwicklung und Umsetzung eines Aktionsplans.



Erfahrungen und Erkenntnisse

Eine spezielle Charakteristik während der Selbstbewertung waren die unterschiedlichen Reifungsgrade der einzelnen Verwaltungsprozesse. Das ergab verschiedene Evaluierungen der einzelnen Indikatoren und Schwierigkeiten bei der Zuteilung der Teilkriterien zu dem richtigen Prozess bei der Ergebnisbeschreibung. Wenn das CAF-Modell vor der Selbstbewertung auf die speziellen Erfordernisse des DLR zugeschnitten wird, so erleichtert dies seine Verwendung.

Anlaufstelle

Manfred Senden

Head of Finance and Corporate Controlling

Manfred.Senden@dlr.de

Erkenntnisse aus der Anwendung des CAF

Die CAF- Nutzer äußerten in allen 29 Fällen ihre Meinung zum CAF- Selbstbewertungsverfahren und beschrieben die Herausforderungen und erzielten Ergebnisse. Wir geben in den folgenden drei Abschnitten einen Überblick über diese Erkenntnisse.

1. Die Merkmale des CAF

Der CAF als umfassendes Qualitätsbewertungssystem schafft Anreize für öffentliche Einrichtungen, ihre Dienstleistungen für BürgerInnen zu verbessern. Auf die Forderungen der Gesellschaft und der BürgerInnen nach einer Veränderung müssen die öffentlichen Verwaltungen entsprechend reagieren. Für jede Einrichtung stellt die Umsetzung solcher Veränderungen eine kritische Phase dar. Gute Qualität muss für Organisationen der öffentlichen Verwaltung wie z.B. große Einrichtungen des Gesundheitswesens zu einem strategischen Ziel werden.

Die CAF- Selbstbewertung stellt einen einfachen jedoch höchst innovativen Vorgang dar, der als Anstoß für den Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung gesehen werden kann. Damit können Organisationen, die wenig oder keinerlei Erfahrungen mit dem Qualitätsmanagement haben, ebenso wie Einrichtungen, die schon über einschlägige Erfahrungen verfügen Qualitätssicherung mit einem niedrigen Kostenaufwand bewerkstelligen. Dadurch werden das Bewusstsein und das Interesse der MitarbeiterInnen an Qualitätsfragen gefördert und ständige Verbesserungen im Zuge der Anwendung des PDCA Zyklus (Plan-Do-Check-Act) erwirkt.

Mit dem CAF können Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung ihre Stärken überprüfen sowie Bereiche, wo Verbesserungen vonnöten sind, aufzeigen. Dieser Prozess inspiriert zu neuen Ideen und Denkweisen. Damit wächst die Bereitschaft von öffentlichen Verwaltungen und ihrer Belegschaft, auf neue Ideen und Initiativen einzugehen. Mit Hilfe des CAF wird erkennbar, wie die Menschen auf organisatorischer, beruflicher und persönlicher Ebene neue Fertigkeiten und neue Arten der Leistungserbringung entwickeln.

Der CAF setzt eine genaue Analyse der Kunden- und Interessensgruppen voraus, indem er ihre Einbeziehung in Prozesse fördert und das Bewusstsein, dass auf die Bedürfnisse reagiert werden muss, verstärkt. Partnerschaften mit den BürgerInnen entstehen durch das Eingehen auf ihre Bedürfnisse und ihre Einbeziehung in den Entscheidungsfindungsprozess. In manchen Fällen hat dies zur Erarbeitung von Service-Chartas geführt. Durch die Einbeziehung von KundInnen und Lieferanten z.B. durch Fragebögen, kann die Qualität dieser Instrumente gesteigert werden.

Die aktive Teilnahme der MitarbeiterInnen ist eine absolute Notwendigkeit, um volles Engagement für das strategische Ziel der Qualitätsverbesserung zu gewährleisten. Die Selbstbewertung stellt ein nützliches Entwicklungsinstrument dar, und sichert die nötige Akzeptanz bei der Umsetzung von Verbesserungsprojekten. Die interdisziplinär zusammengesetzten Selbstbewertungsteams spielen die Rolle von Vorreitern, die das restliche Personal in einer Organisation motivieren sollen.

Um Ergebnisse erzielen und die notwendige Grundlage für den Follow-up-Prozess schaffen zu können, ist es unerlässlich, die Führungsebene einer Organisation einzubinden. In großen Organisationen erfordert der CAF einen beträchtlichen Zeitaufwand sowie eine laufende Unterstützung. Beides muss sichergestellt werden. Daher muss das Management seine Verantwortung für den mit diesem Vorgang verbundenen Mehraufwand auch wahrnehmen. Das Engagement und die Offenheit der LeiterInnen einer Organisation müssen den MitarbeiterInnen deutlich vor Augen geführt werden. Diese sollen sich darauf verlassen können, dass ehrliches und konstruktives Feedback erwünscht ist. Die Führungsebene muss auch im Vorhinein über die Prioritäten und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen entscheiden und beispielgebend für alle MitarbeiterInnen agieren. Die gesamte Führungsebene sollte Qualitätsmanagement in alle Arbeiten des Alltags integrieren. Damit soll vermieden werden,

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Anwendung des CAF

dass Qualitätsmanagement nur einer bestimmten Person oder einer Einheit übertragen wird.

Der CAF konzentriert sich auf die Messung von Leistungen, um so die effiziente Führung einer Organisation sicherzustellen und die Ergebnisse zu verbessern frei nach dem Motto „was nicht gemessen werden kann, kann auch nicht gemanagt werden.“ So gesehen fördert der CAF den Einsatz von Evaluationssystemen, wie z.B. der Balanced Score Card, und stellt einen Vergleich zwischen angestrebter und erreichter Leistungsqualität auf der Grundlage verlässlicher Daten sicher. Dieses Modell wird auch in Kombination mit anderen Qualitätssicherungsinstrumenten eingesetzt. Eine bereits mit ISO 9001 zertifizierte Organisation stellte etwa fest, dass der CAF ein wichtiges Werkzeug zum Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten ist, die ansonsten nicht so schnell erkannt werden könnten. In diesem Sinne ergänzt der CAF einen standardisierten Qualitätsprozess. Ein EFQM- Nutzer wies auf die besonderen Vorteile des CAF hin, die sich aus der aktiven Teilnahme der MitarbeiterInnen am Selbstbewertungsprozess ergeben.

Benotungen sind nicht der wichtigste Teil der Selbstbewertungen. Es ist nicht Sinn und Zweck, um jeden Preis die höchste Punktezahl zu bekommen, sondern vielmehr, funktionierende Systeme für Management und Prozesse einzuführen, die eine ständige Verbesserung der Leistungen einer Organisation sichern. Das Herangehen an eine CAF-Selbstbewertung sollte daher aktiv sein und nicht formalistisch, sonst wird sie nicht den gewünschten Effekt zeigen.

Der CAF fördert das Netzwerken ebenso wie den Erfahrungsaustausch oder das gemeinsame Lernen von anderen Verwaltungen durch Benchmarking. So setzen z.B. regionale Verwaltungseinrichtungen die von ihnen entwickelten Verbesserungsprojekte gemeinsam um und vermeiden auf diesem Weg jeweils Einzellösungen für ihre Probleme. Regionale Behörden helfen sich auch gegenseitig bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen durch den Austausch von ExpertInnen und die Weitergabe von Wissen bei Qualitätskonferenzen. Vergleiche mit anderen Organi-

sationen fördern die weitere Entwicklung und das gemeinsame Lernen und führen zu ambitionierteren Zielsetzungen. Der CAF dient auch der Vertiefung von nationalen und internationalen Beziehungen zwischen gleichartigen Organisationen.

Der koordinierte Einsatz des CAF kann sogar noch weiter gehen, indem der CAF z.B. als Plattform für die Begleitung einer Zusammenlegung verschiedener Verwaltungseinheiten dient. Bei rechtlich unabhängigen Verwaltungseinheiten wird die Einführung des CAF durch eine zentrale Verwaltungsstelle koordiniert.

Die Effektivität des CAF ist dann gegeben, wenn nach der Bewertung Verbesserungsmaßnahmen gesetzt werden. Dabei gilt es jedoch, ein Zuviel an Aktivitäten zu vermeiden. Nur durch systematische und gezielte Arbeit an einer beschränkten Anzahl von klar definierten Maßnahmen können die angestrebten Ergebnisse erreicht werden. Mittels des CAF können Verbesserungsprojekte wirksamer darauf ausgerichtet werden, dass kein Reformbereich vernachlässigt oder übersehen wird. Die angestrebten Ziele müssen in die strategische Jahresplanung eingebaut werden. Eine Wiederholung der CAF- Selbstbewertung in einem Zeitraum von 2 Jahren z.B. erlaubt danach eine klare Einschätzung der Verbesserungsschritte. Dabei sollten zuerst die Ergebnisse gemessen und bewertet werden bevor neue Maßnahmen ergriffen werden. Eine Bewertung kann unter Umständen aufzeigen, dass mit den laufenden Maßnahmen nicht die erwarteten Ergebnisse erzielt werden konnten. Entsprechende Anpassungen sind notwendig.

2. Voraussetzungen für die wirksame Anwendung des CAF

Bei der Erstanwendung des CAF kann sich die Hilfe einer externen, erfahrenen BeraterIn als nützlich erweisen, um einen zufrieden stellenden Ablauf des Prozesses bzw. die angemessene Punktevergabe sicherzustellen. Dadurch kann die Akzeptanz der Bewertung erhöht und die Methodik neutral an die verschiedenen

Organisationskulturen auf kommunaler und regionaler Ebene angepasst werden. Nach den Erfahrungen anderer Organisationen liegt der Mehrwert des CAF aber vor allem darin, dass dieses Bewertungssystem ohne Hilfe von KonsulentInnen und ExpertInnen von außen eingeführt und angewandt werden kann. Es ist besonders wichtig, dass alle MitarbeiterInnen über alle Aspekte und Einzelheiten informiert und von der Notwendigkeit eines Qualitätsmanagementsystems und einer Selbstbewertung überzeugt werden. Das Schulungskonzept für die Belegschaft soll ein grundlegendes Verständnis der Qualitätsbegriffe erzeugen und nicht bloß einen Wissenstransfer anstreben. Damit werden die Erwartungen und Vorstellungen sowie die Prioritäten von Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen vorhandener Managementstrategien geklärt. Weiters wird die Bedeutung von Indikatoren für die Ergebnismessung deutlich.

Es wird auch eine gemeinsame Sprache gebildet, das Engagement der MitarbeiterInnen verstärkt und die Kommunikation innerhalb der Verwaltung gefördert. Der Bewertungsvorgang ist äußerst wichtig und muss gut vorbereitet sein. Die Zusammensetzung der Selbstbewertungsgruppen ist sorgfältig abzuwägen, denn die Selbstbewertung beruht auf Teamarbeit. Die unterschiedliche Besetzung der Selbstbewertungsteams schafft neue Möglichkeiten, MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen und hierarchischen Positionen zusammenarbeiten zu lassen. Da sie sich mit allen wichtigen Aspekten ihrer Organisation auseinanderzusetzen haben, können sich die Teammitglieder ein Bild von der gesamten Organisation machen und die Abläufe besser verstehen. Obwohl es schwieriger ist, in einer großen Selbstbewertungsgruppe Konsens zu finden, garantiert dieser Ansatz objektivere Ergebnisse, die dann auch von einer größeren Anzahl der MitarbeiterInnen mitgetragen werden. Eine Selbstbewertung, die alle MitarbeiterInnen einbezieht, erschwert jedoch die Auswertung der Antworten und führt zu einer komplexeren Prioritätensetzung für Schlüsselbereiche. Je nach Organisationskultur kann sich eine Selbstbewertung, die von den LeiterInnen gemeinsam mit den MitarbeiterInnen vorgenommen wird, als nützlich erweisen.

Zusätzlich zur Schulung erleichtert auch das Zuschneiden des CAF auf spezielle Bedingungen in einer Verwaltung sowie das Sammeln von Daten im Vorfeld die Durchführung der Selbstbewertung. Der CAF ist auf eine systematische Sammlung von Daten ausgelegt, die dann mit den Daten aus früheren Zeiträumen und aus ähnlichen Organisationen verglichen werden. Neue Formen der Datensammlung und -auswertung können entwickelt werden, um einen Gesamtüberblick über die Prozesse der Organisation zu gewinnen. So können z.B. Beschwerden als Mittel zur Datengewinnung angesehen werden. Messungen werden vorgenommen und die Datenerfassung findet auf unterschiedliche Weise statt: über eine vorhandene Datenbank, durch Anwendung von Buchhaltungs- und anderen Methoden usw. Der innovative Aspekt besteht in der Auslegung der Daten mit Hilfe der CAF-Kriterien.

Die Einbeziehung der KundInnen ermöglichte die Durchführung von Kunden-Zufriedenheitserhebungen zu außergewöhnlich niedrigen Kosten und ermutigte etwa im Fall einer Schule LehrerInnen, StudentInnen, SchülerInnen, Eltern und MitarbeiterInnen zu allen Bereichen, die die Schulgemeinschaft betreffen, Vorschläge zu unterbreiten, bzw. Beschwerden vorzubringen. Auch waren die mit dem Datenmanagement und den Erhebungen betrauten MitarbeiterInnen sehr stolz darauf, in einem Verbesserungsteam mitwirken zu können und so zum Erfolg und der Verbreitung dieser Initiative einen Beitrag zu leisten. Mit jeder nachfolgenden Selbstbewertungsrunde sinkt der Aufwand für die Datenerhebung erheblich.

Es ist wichtig, den Veränderungsprozess durch Befragungen der BürgerInnen und MitarbeiterInnen sowie durch Benchmarking mit anderen Verwaltungseinheiten laufend zu beurteilen und immer wieder die eigene Position bei der Anwendung des CAF zu definieren. Nur so kann gemessen werden, ob die Verbesserungsmaßnahmen in den Zielgruppen tatsächlich zu besseren Ergebnissen geführt haben. Es werden einfache, kostengünstige Methoden zur Messung empfohlen. Elektronische Erhebungen, die einen Vergleich mit anderen, ähnlichen Organisationen erlauben, er-

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Anwendung des CAF

leichtern das Benchmarking. Die durch das Benchmarking gewonnenen Daten können für Leistungsverbesserungen genutzt werden.

3. Die wesentlichsten Herausforderungen

Eine Herausforderung beim Anlaufen des Projekts ergibt sich aus der Notwendigkeit, die MitarbeiterInnen und die Leitung davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, Zeit in diese Tätigkeit zu investieren und dass es sich bei der Selbstbewertung nicht bloß um einen weiteren Bericht handelt, der zu keinen weiterführenden Aktionen führt. Weiters muss sichergestellt werden, dass niemandem dadurch ein Nachteil erwächst, dass er oder sie ehrlich geäußertes Feedback eingebracht hat, weiters dass der CAF nicht zu unbotmäßiger Erhöhung der Arbeitslast oder zur Einsparung von Personal eingesetzt wird. Durch entsprechende Schulung und die Teilnahme an Selbstbewertungssitzungen kann das ursprüngliche Misstrauen oft überwunden werden. Letztlich wird dann die Mehrheit der MitarbeiterInnen den Reformprozess aktiv unterstützen.

Der CAF erfordert eine Einführung in bestimmte Begriffe der öffentlichen Verwaltungsführung, die in der Routinearbeit nicht so üblich sind. Wegen des allgemein fehlenden Wissens über Qualitätsmanagement hatten „durchschnittliche“ MitarbeiterInnen bei der Einführung des CAF Mühe, die Begriffe zu verstehen. Bei ungenügender Einschulung der Selbstbewertungsteams kann es anfänglich Anlass zu Zweifeln an der Auslegung von Kriterien und Subkriterien geben. So fehlt im CAF z.B. eine allgemeine Beschreibung des Zusammenhangs zwischen den Zielsetzungen wie sie in den Befähiger-Kriterien (1-5) formuliert sind und den Ergebnissen (6-9). Dieser Zusammenhang muss im Zuge der Schulung oder des Selbstbewertungsprozesses den TeilnehmerInnen vor Augen geführt werden. Manche Organisationen empfinden die im CAF verwendete Sprache als übermäßig stark auf die Wirtschaftsterminologie ausgerichtet, was zu Widerständen seitens der TeilnehmerInnen führte. Aus diesem Grund wurden dann manchmal die Beurteilung einzelner CAF-Indikatoren weggelassen.

Die wesentlichste Herausforderung für den Bewer-

tungsprozess war die verfügbare Zeit. Die ständig wachsenden Anforderungen am Arbeitsplatz sowie viele Routinetätigkeiten machen es den MitarbeiterInnen schwer, sich auf scheinbar nicht wirklich wichtige Aufgaben einzulassen. Die Selbstbewertung bedeutet zweifellos einen nicht unerheblichen Zeitaufwand: Mitwirkung in Studiengruppen, MitarbeiterInnentreffen, Teilnahme an Workshops, Seminaren, Schulungseinheiten, usw. Selbstbewertungen in dezentralisierten Verwaltungseinheiten, die unter Einbindung der zentralen und regionalen Stellen erfolgen sind aufgrund dieser Problemstellung zusätzlich anspruchsvoll. In diesem Zusammenhang wurde die Notwendigkeit von einheitlichen Anwendungsstandards diskutiert.

Die Kosten für die CAF- Anwendung stellten ein geringes Problem dar, dennoch gaben einige Organisationen viel Geld etwa für die Beschaffung von Anlagen, Computerprogrammen und die Schulung ihrer MitarbeiterInnen aus.

Die Prinzipien der Punktevergabe und der nachfolgenden Zusammenführung der Bewertungen stießen zuweilen auf den Widerstand der Beteiligten. Sie empfanden es als schwierig, die Gesamtpunktezahl auf so viele unterschiedliche Unterkriterien aufzuteilen. Sie wollten auch nicht mit ihrer individuellen Selbstbewertung zueinander in Konkurrenz treten. Es kam auch zu Diskussionen über die Auslegung der Punktebewertungen. So musste z.B. die niedrigste Punktezahl vergeben werden, wenn keine Ergebnisse gemessen wurden - obwohl eindeutig ein Ergebnis erzielt worden war. Es besteht das Risiko, dass die Bewertung vom Arbeitsumfeld der Mitglieder des CAF- Teams beeinflusst wird und dass die Indikatoren entweder zu kritisch oder zu unkritisch beurteilt werden.

Es war nicht immer einfach, Nachweise für eine Bewertungsentscheidung zu finden. Die fehlende Autonomie im Budgetmanagement erschwerte die Bewertung mancher Kriterien. Öffentliche Verwaltungen ohne direkten Kontakt zu den BürgerInnen hatten Mühe, ihre Beziehungen zu den BürgerInnen und KundInnen zu definieren. In den meisten Fällen ergaben sich die fehlenden Messungen in der Organisation aus unzurei-

chender Information. Insbesondere bei Kriterium 8 erwies es sich als schwierig, geeignete Nachweise zu erbringen.

Auch die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen ist nicht ohne Hindernisse abgelaufen. Viele Projektvorschläge erforderten vor ihrer Umsetzung weitere Analysen. Es war auch nicht immer leicht für die Selbstbewertungsteams ihre Erkenntnisse dem Rest der MitarbeiterInnen zu vermitteln. Widerstände gegen Veränderungen, Verbesserungsmaßnahmen und die Durchführung von Messungen sind weit verbreitet und es bedarf großer Anstrengungen, die KollegInnen davon zu überzeugen, dass es notwendig ist, auch einmal Arbeitsgewohnheiten zu ändern.

Regelmäßige Informationen über den Veränderungsprozess und seinen Fortschritt sind hilfreich. Der CAF fördert auch die Integration der CAF-basierten Veränderungsprozesse in die generelle Veränderungsstrategie der Organisation. Wenn ausreichende Berichte und Erklärungen fehlen, ist es für die MitarbeiterInnen

und die Leitung oft schwer, den Überblick über die insgesamt laufenden Maßnahmen zu behalten und sich auf die CAF-basierten Veränderungsprojekte zu fokussieren. Eine genaue Abstimmung erleichtert das Vorantreiben der Modernisierungsmassnahmen. Personen in leitenden Funktionen betrachten sich öfter lediglich als FachexpertInnen und zeigen sich wenig motiviert, Managementfähigkeiten zu entwickeln. Nur durch das vorbildhafte Engagement von Personen in leitenden Positionen, durch konstante Anstrengungen sowie durch ein systematisches Schulungsprogramm für ManagerInnen und MitarbeiterInnen kann diesem Problem begegnet werden.

In den meisten Fällen wurde der CAF ohne Vergleichsbasis zu früheren Qualitätsbewertungen durchgeführt. Die Möglichkeit eines Erfahrungsaustausches mit anderen CAF-Anwendern könnte wesentlich dazu beitragen, diese Art von Hindernissen zu umgehen.

„CAF wirkt“ - ein Überblick

Der CAF (Common Assessment Framework) spielt eine bedeutende Rolle bei der Modernisierung der europäischen öffentlichen Verwaltungen. Von Anfang an hat sich Österreich voll und ganz für den Einsatz des CAF als Instrument eingesetzt, um Organisationen in ganz Europa dabei zu unterstützen, Qualitätsmanagement zur Verbesserung ihrer Leistungen einzusetzen. Während der ersten österreichischen EU-Präsidentschaft wurden wichtige Schritte in Richtung der Ausarbeitung der ersten CAF Version gesetzt. Und während der zweiten österreichischen EU-Präsidentschaft im ersten Halbjahr 2006 beteiligte sich Österreich intensiv an der Erarbeitung der abgeänderten CAF Version 2006.

Die vorliegende Publikation präsentiert ausgewählte CAF-Nutzer aus verschiedenen europäischen Ländern, die in sieben unterschiedlichen Bereichen tätig sind und beachtenswerte Ergebnisse mit der Verwendung des CAF erzielen konnten. Die Publikation verfolgt insgesamt das Ziel,

- den Vorteil von CAF- Selbstbewertungen durch die Darstellung spezifischer Ergebnisse und Verbesserungen aufzuzeigen
- das Bewusstsein zu steigern, dass der CAF als Instrument des Qualitätsmanagements in allen öffentlichen Verwaltungen Europas einsetzbar ist
- den Lernprozess durch Benchmarking mit anderen CAF- Nutzern zu fördern.

Die vorliegende Broschüre konzentriert sich auf die Ergebnisse und Verbesserungsmaßnahmen, die auf der Erfahrung beruhen, dass „ein augenscheinlich schlechtes Resultat deshalb ein gutes Ergebnis ist, weil es das Verbesserungspotential aufzeigt“ (Landratsamt Ebersberg).

Teilnehmende Länder und Tätigkeitsbereiche

Die 29 Fälle kommen aus 15 europäischen Ländern. Österreich, Belgien, Deutschland und Portugal sind mit je drei Fällen vertreten, die übrigen Länder haben ein oder zwei Fälle eingereicht. Die breite Streuung der Teilnehmerländer zeigt, in welchem Ausmaß der CAF in ganz Europa Anwendung findet und dass er sich keineswegs nur auf bestimmte Regionen konzentriert.

Tabelle: CAF-Fälle nach Ländern

	Land	Organisationen	Tätigkeitsbereich
1	Österreich	Österreichische Studienbeihilfenbehörde	Erziehung und Forschung
2	Österreich	Magistratisches Bezirksamt f.d. 15. Bezirk	Kommunalverwaltung
3	Österreich	Bezirkshauptmannschaft Rohrbach	Regionalverwaltung
4	Belgien	Geburten- und Kinderhilfsamt (ONE)	Soziale Dienste und Soziale Sicherheit
5	Belgien	Nationales Belgisches Arbeitsamt (RVA/ONEM)	Soziale Dienste und Soziale Sicherheit
6	Belgien	Bundesamt für soziale Integration (POD MI)	Soziale Dienste und Soziale Sicherheit
7	Tschechische Rep.	Regionalverwaltung Olomouc	Regionalverwaltung
8	Tschechische Rep.	Stadt Chomutov	Kommunalverwaltung
9	Dänemark	Ingenieurschule Aarhus	Erziehung und Forschung
10	Dänemark	Landwirtschaftsschule Bygholm	Erziehung und Forschung
11	Spanien	Stadtverwaltung Madrid	Kommunalverwaltung
12	Spanien	Städtischer Kindergarten „Hello Rochapea“	Erziehung und Forschung
13	Estland	Estnisches Nutzviehregister	Wirtschaft und Landwirtschaft
14	Finnland	Zentrum für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung Pirkanmaa	Wirtschaft und Landwirtschaft
15	Finnland	Krankenhausbezirk Pirkanmaa	Gesundheitswesen
16	Frankreich	Direktionen für Industrie, Forschung und Umwelt (DRIRE), Aquitaine,	Wirtschaft und Landwirtschaft
17	Deutschland	Landratsamt Landkreis Ebersberg	Regionalverwaltung
18	Deutschland	Evangelische Kirche in Hessen und Nassau	Regionalverwaltung
19	Deutschland	Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt -Administrative Infrastruktur	Transport und Infrastruktur
20	Ungarn	Büro für öffentliche Verwaltung, Bács-Kiskun	Regionalverwaltung
21	Italien	ITC D. Romanazzi, Bari	Erziehung und Forschung
22	Italien	Gemeinde Faenza	Kommunalverwaltung
23	Norwegen	Sieben kommunale Musik- und Kunstschulen	Erziehung und Forschung
24	Polen	Finanzamt Plonsk	Wirtschaft und Landwirtschaft
25	Polen	Wojewodschaftsamt Świętokrzyskie, Kielce	Regionalverwaltung
26	Portugal	Stadtverwaltung von Porto	Kommunalverwaltung
27	Portugal	Fondsmanagement-Institut	Wirtschaft und Landwirtschaft
28	Portugal	Institut für soziale Sicherheit	Soziale Dienste und Soziale Sicherheit
29	Slowenien	Verwaltungseinheit Krško	Kommunalverwaltung

„CAF wirkt“ - ein Überblick

Auf Grund der großen Anzahl von Fällen im Bereich „lokale“ und „regionale“ Verwaltung werden diese Fälle getrennt angeführt. Insgesamt beziehen sich 12 Fälle (etwa ein Drittel) auf lokale und regionale Verwaltungseinheiten. An zweiter Stelle folgt der Sektor Bildung und Forschung mit 6 Fällen. Die Bereiche „Gesundheitswesen“ und „Verkehr und Infrastruktur“ sind mit je einem Fall vertreten.

Obwohl der CAF auch im Bereich Justiz und Polizeiwesen Anwendung findet, wurden von den Mitgliedsstaaten keine einschlägigen Fälle präsentiert. Die detaillierte Aufgliederung nach Tätigkeitsbereichen zeigt eine große Vielfalt - mit zwei Ausnahmen: Alle drei Fälle aus Belgien stammen aus Bereich soziale Dienste, die beiden dänischen Fälle aus dem Bereich Bildung und Forschung. Der Bereich „Regionalverwaltung“ ist in Mittel- und Osteuropa (Österreich, Deutschland, Tschechische Republik, Ungarn und Polen) stark vertreten.

Die Ergebnis-Kriterien

Um feststellen zu können, inwieweit die Anwendung

des CAF tatsächlich zu einer Verbesserung der Servicequalität für die BürgerInnen führt, sind Informationen darüber erforderlich, ob und wie die Maßnahmen zu organisatorischen Verbesserungen geführt haben. Die vorliegende Broschüre stellt daher auf folgende vier Ergebnis-Kriterien des CAF ab:

Kriterium 6 - kunden/bürgerbezogene Ergebnisse

Kriterium 7 - mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Kriterium 8 - gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Kriterium 9 - wichtigste Leistungsergebnisse

Die Fälle beziehen sich entweder auf ein, zwei, drei oder alle vier Kriterien. Am häufigsten werden bürgerbezogene Kriterien behandelt. Insgesamt berichten 22 Organisationen über bürgerbezogene Ergebnisse, in 17 Fällen stehen die wichtigsten Leistungsergebnisse und in 14 Fällen mitarbeiterbezogene Ergebnisse im Vordergrund. Nur vier Organisationen führen Ergebnisse in Bezug auf Kriterium 8 - gesellschaftsbezogene Ergebnisse - an.

Tabelle: CAF-Fälle - Aufteilung nach Tätigkeitsbereichen

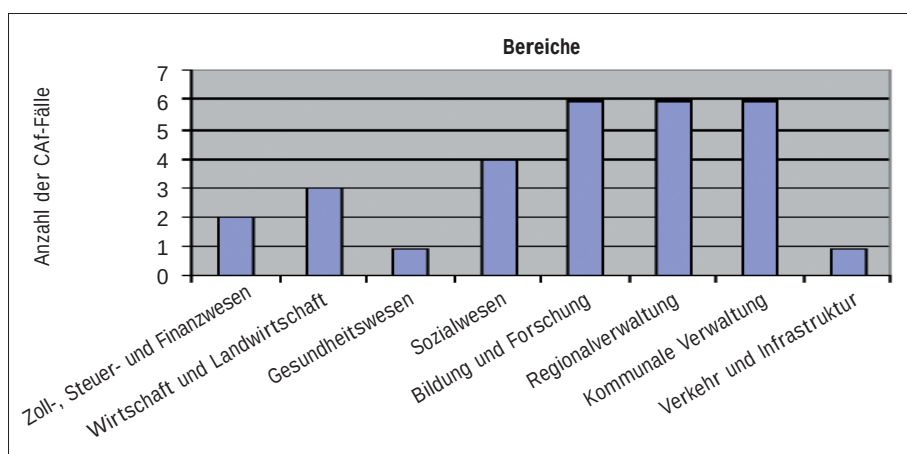
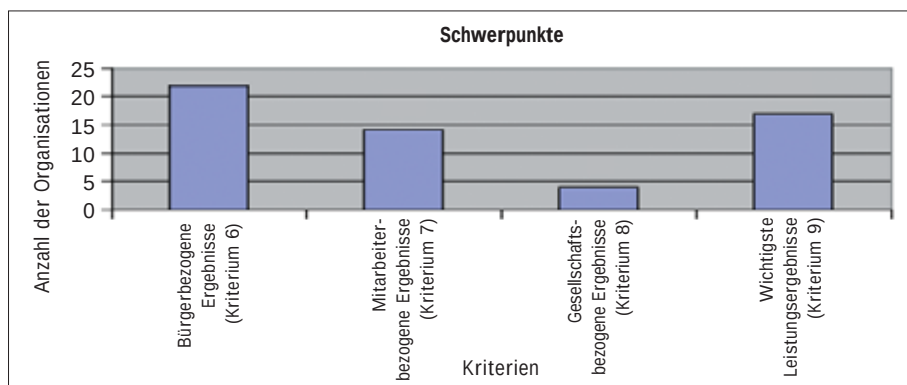


Tabelle: Aufschlüsselung nach Ergebnis-Kriterien



Anzahl der CAF-Anwendungen

Die meisten Organisationen (16) haben bis jetzt eine CAF-Selbstbewertung durchgeführt. Als einzige Organisation hat DRIRE (Regionale Direktion für Industrie, Forschung und Umwelt, Aquitaine) bereits vier CAF-Bewertungen vorgenommen. Sie kommt zu dem Schluss: „Leser der Broschüre „CAF wirkt“, die eine Qualitätszertifizierung nach ISO 9001 anstreben, werden erkennen, dass der CAF ein wirksames Instrument zur Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten darstellt, die ohne Anwendung des CAF nicht so rasch erkannt werden würden. Er stellt eine notwendige Ergänzung jedes standardisier-ten Qualitätsverbesserungsprozesses dar.“

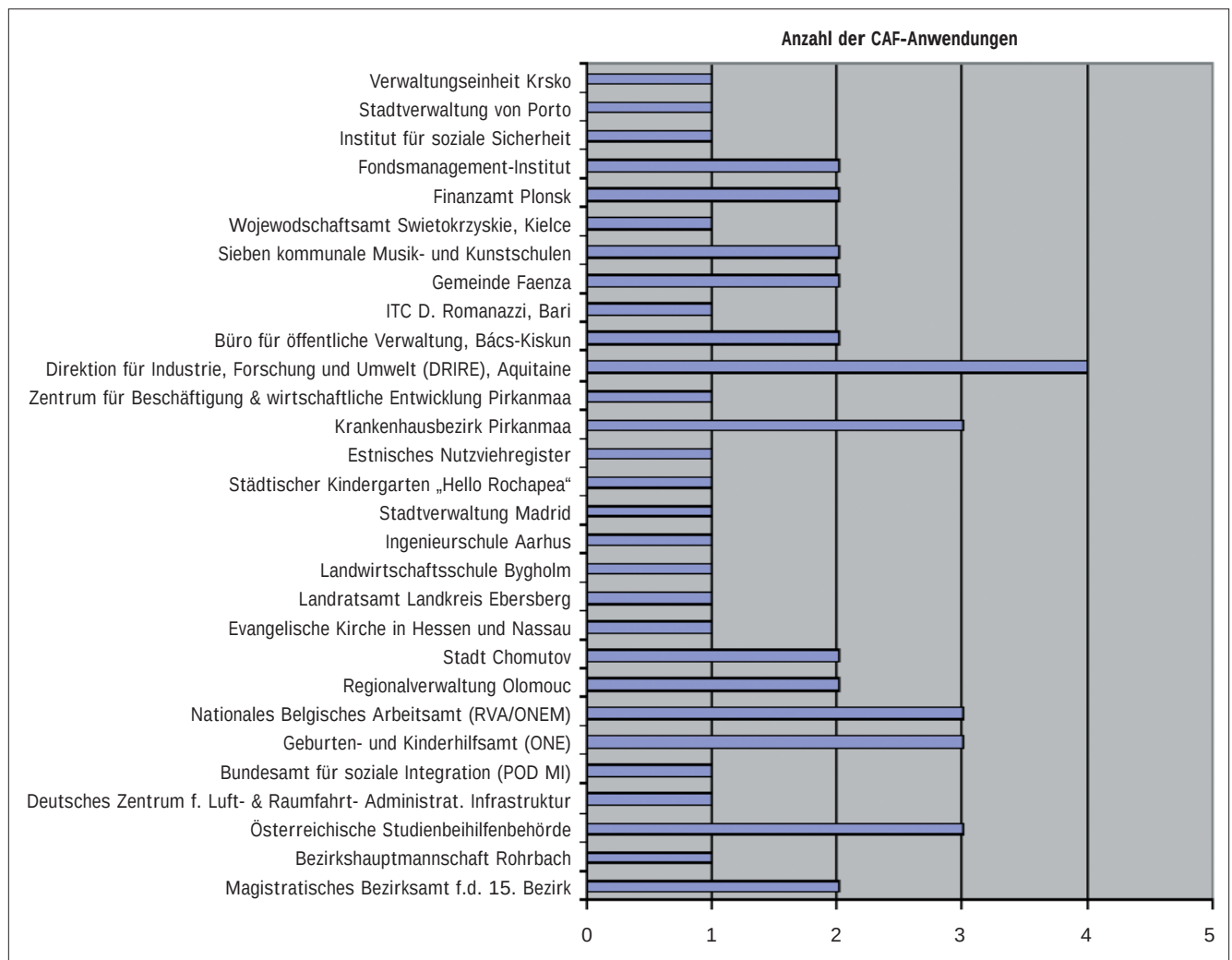
4 CAF-Anwender haben bereits dreimal eine Selbstbewertung durchgeführt:

- Die österreichische Studienbeihilfenbehörde
- Die Regionalverwaltung von Olomouc
- Der Krankenhausbezirk Pirkanmaa
- Das nationale belgische Arbeitsamt

8 Organisationen haben den CAF zweimal eingesetzt.

In den folgenden Kapiteln werden die Verbesserungsmaßnahmen und besonderen Charakteristika unter beispielhafter Anführung von Ergebnissen kurz beschrieben.

Tabelle: Anzahl der CAF-Anwendungen im Detail



Zoll-, Steuer- und Finanzwesen

Die im **Finanzamt von Plonsk (Polen)** durchgeführte Selbstbewertung ergab, dass die Informationskanäle im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen nicht in vollem Maße zur Erhöhung der Zufriedenheit der KundInnen und MitarbeiterInnen genutzt worden waren. Um die Zahl fehlerhafter Angaben in den eingereichten Steuererklärungen zu verringern und den Bedürfnissen atypischer KundInnen entgegen zu kommen, wurden Maßnahmen zur verbesserten Kundeninformation gesetzt. Andererseits wurden für das Human Resource Management und vor allem bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen transparentere Regeln eingeführt, um eine konstant hohe Arbeitszufriedenheit zu gewährleisten. Die CAF-Selbstbewertung erwies sich als richtige Maßnahme zur Einleitung eines Modernisierungsprozesses: „Obwohl es in einer größeren Bewertungsgruppe schwieriger ist, einen Konsens zu finden, garantiert sie objektivere Ergebnisse und führt zu mehr Unterstützung für die umgesetzten Veränderungen seitens der MitarbeiterInnen.“

Im **Fondsmanagement-Institut (Portugal)** wurden Maßnahmen zur Weiterentwicklung des internen Informationssystems gesetzt, die letztendlich dem Ziel "Messen um zu managen" dienen. Das FMI begann damit, die internen Zielsetzungen auf 3 verschiedenen Ebenen festzulegen: für die Organisation insgesamt, für die einzelnen Abteilungen und für die einzelnen MitarbeiterInnen. Zur Verbesserung der Qualifikationen sind Weiterbildungskurse geplant.

Wirtschaft und Landwirtschaft

Das **Estnische Nutzviehregister (ARC)** hat seine bürgerbezogenen Ergebnisse durch innovative Partnerschaften mit seinen KundInnen mittels eines sowohl KundInnen als auch MitarbeiterInnen offenstehenden Vorschlagssystems verbessert. Mündlich eingebrachte Vorschläge werden nun im Computerprogramm IDEA gespeichert, wodurch ein systematisches Feedback im Zusammenhang mit allen Vorschlägen gewährleistet werden kann.

Das **Zentrum für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung von Pirkanmaa (Finnland)** ist eine der drei Organisationen, die für alle vier Ergebnis-Kriterien Resultate geliefert haben, wobei in allen vier Bereichen spezifische Messungen vorgenommen wurden. Die wichtigste Verbesserungsmaßnahme stand im Zusammenhang mit dem Erfordernis, das eigene Sozialkapital weiter zu entwickeln. Dies erfolgte durch ein spezifisches Projekt, das auf zwei Hauptpunkte ausgerichtet war:

- a) festzustellen, wie man den Anforderungen an die künftige Organisation unter Berücksichtigung der wesentlichen strukturellen Veränderungen der nächsten Jahre am besten gerecht werden kann, und
- b) die Umsetzung einer Strategie zur gleichzeitigen Entwicklung der Organisation und der Qualifikationen der MitarbeiterInnen. Die positiven Erfahrungen des Zentrums für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung von Pirkanmaa mit der CAF-Selbstbewertung spiegeln sich in folgender Aussage wider: „Der Übergang von EFQM auf CAF ist angebracht, was die Mitsprachemöglichkeit der MitarbeiterInnen betrifft.“

Die **Regionale Direktion für Industrie, Forschung und Umwelt - Aquitaine (DRIRE) (Frankreich)** ist die einzige hier erfasste Organisation, die bereits viermal eine Selbstbewertung durchgeführt hat. Die Ergebnisse werden sowohl nach dem CAF-Selbstbewertungsverfahren als auch mittels eines die MitarbeiterInnen einbeziehenden DRIRE-spezifischen Verfahrens gemessen. Die Manager-Bewertung wird zur Feinabstimmung des Managements herangezogen. Das Hauptaugenmerk gilt den KundInnen. Die Zertifizierung nach ISO 9001 wurde im Jahr 2004 erneuert. Gegenwärtig werden interne Kommunikationsinstrumente und verschiedene Kriterien zur Messung der Kundenzufriedenheit eingeführt. Der CAF bewirkte auch eine stärkere Prozessorientierung

Bildung und Forschung

In der **Österreichischen Studienbeihilfenbehörde** wurden Kundenbefragungen herangezogen, um das

Studienbeihilfeverfahren zu einem e-Stipendium-Projekt als vollelektronischen Prozess im Sinne des e-Government zu entwickeln. Erstanträge auf Studienbeihilfe können nun elektronisch unter www.help.gv.at gestellt werden. Der Datenaustausch mit anderen Institutionen – abgesehen von den Angaben über den Studienerfolg – wurde bereits implementiert, so dass keine weiteren Dokumente beizubringen sind. Die neue e-Government-Anwendung hat auch zur Verbesserung der Beratungstätigkeit geführt. Der CAF-Selbstbewertungsprozess wird als sehr nützlich angesehen. „Das größte Problem des Bewertungsverfahrens war der Zeitmangel. Die Anwendung des CAF bringt neue Anreize in Bezug auf Qualitätsfragen, erhöht das Qualitätsbewusstsein und trägt dazu bei, dass die Qualität in den Mittelpunkt aller Tätigkeiten gestellt wird“.

In der **Ingenieurschule von Aarhus (Dänemark)** konnten durch die CAF-Selbstbewertung etwa 80 Aufgaben identifiziert werden, bei denen Handlungsbedarf im Sinne einer Reorganisation bestand. Die meisten Verbesserungsmaßnahmen wurden in den Bereichen Human Resource Management und Ablaufgestaltung gesetzt. Von diesen Maßnahmen ist zu erwarten, dass sie sich auch positiv auf das Studentenpotential auswirken und damit auch in Bezug auf andere Kriterien relevant werden. So wurde etwa ein Leitfaden für die Rekrutierung neuer Vortragender (außerordentlicher ProfessorInnen) entwickelt, die Verwendung von gemeinsamen Kalendern durch alle 150 MitarbeiterInnen eingeführt und eine Evaluierung der Ausbildungsmethoden ist in Ausarbeitung begriffen.

Vor der Durchführung der CAF-Selbstbewertung waren die an der **Landwirtschaftsschule von Bygholm (Dänemark)** durchgeführten Erhebungen der Zufriedenheit der StudentInnen mit dem Angebot des Instituts nicht systematisch mit den strategischen Zielsetzungen der Organisation verknüpft und wurden auch nicht in systematischer Weise erfasst oder veröffentlicht. Seit der Einführung neuer systematischer Erfassungsmethoden ist eine wachsende Zufriedenheit unter den StudentInnen/KundInnen zu beobachten, und die Ergebnisse werden nun zur verbesserten Ausarbeitung von Zielsetzungen herangezogen. Für die gesamte Organisation wur-

de vom Selbstbewertungsteam eine Gesamtstrategie entwickelt und präsentiert. Durch den Einsatz der BSC (Balanced Score Card) kann die Umsetzung dieser Strategie laufend kontrolliert werden.

Im **ITC D. Romanazzi in Bari (Italien)** hat sich der CAF als wirksames Instrument bei der Planung von Verbesserungsmaßnahmen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen bewährt. Der Verbesserungsplan gliedert sich in drei Hauptprojekte: Das erste Projekt - Kommunikation - zielt darauf ab, alle Stakeholder in die Maßnahmen zur Verbesserung des Image der Organisation und ihres Bildungsauftrags einzubeziehen. In Verbindung mit dem zweiten Projekt - Unterrichtserfolg - werden Entwicklungen in Tätigkeitsbereichen wie Unterrichtsmethodik und technische Innovation angesprochen. Das dritte Projekt - Organisation - erstreckt sich auf alle Aktivitäten in den Bereichen Planung und Management, die zur weiteren Entwicklung von regulären und über den Lehrplan hinausgehenden Aktivitäten beitragen.

Beim **städtischen Kindergarten „Hello Rochapea“ (Spanien)** handelt es sich um eine Betreuungsinstitution für Kinder im Alter vom 0 bis 3 Jahren. Verschiedene Erhebungen der Kundenzufriedenheit haben sehr gute Ergebnisse erbracht. Durch die Einführung eines Aktionsplans konnte die Kundenzufriedenheit insofern erfolgreich erhöht werden, als die Familien die Dienstleistungen der Institution nun über das gesamte Schuljahr hinweg in Anspruch nehmen, ihre Kinder bereits für das folgende Jahr einschreiben lassen und der Aufforderung folgen, aktiv an der Umsetzung der Zielsetzungen der Organisation teilzunehmen. Es wurden die bisher zur Anwendung kommenden Systeme der Meinungseinholung analysiert, wobei eine quantitative Methode der Messung der Kundenzufriedenheit eingesetzt und im Abstand von jeweils zwei Wochen Besprechungen mit der Qualitätsabteilung abgehalten wurden. Der zu diesem Zweck herangezogene Fragebogen kommt auch in anderen öffentlichen Einrichtungen des Erziehungswesens zur Anwendung. Die Erfahrung mit der CAF-Selbstbewertung hat zu folgender Schlussfolgerung geführt: „Um eine Zersplitterung der Anstrengungen zu vermeiden und die nachhaltige Unterstützung seitens des Managements sicherzu-

„CAF wirkt“ - ein Überblick

stellen, müssen die Ergebnisse zueinander in Beziehung gesetzt werden“.

In **sieben Kommunalen Musik- und Kunstschulen in Norwegen** bildete die CAF-Methode Teil eines gesamten, branchenspezifischen Qualitätsentwicklungssystems. In sieben Schulen wurde ein Pilotprojekt durchgeführt. In allen Schulen zeigte sich bei der zweiten Durchführung der CAF-Selbstbewertung eine deutliche Verbesserung. Die durch Veränderungen in den Bereichen Führungsqualitäten und Strategie erzielte Verbesserung war für die Kriterien kunden/bürgerbezogene Ergebnisse und mitarbeiterbezogene Ergebnisse am deutlichsten ausgeprägt. In allen sieben Organisationen legte man großen Wert auf Kundenbefragungen und die Definition des Dienstleistungsangebots. Die Ergebnisse wurden in der Zwischenzeit allen öffentlichen Schulen in Norwegen zugänglich gemacht.

Gesundheitswesen

In den **Krankenhäusern des Bezirks Pirkanmaa (Finnland)** wird die Zufriedenheit der PatientInnen nun umfassend (vor und während des Krankenhausaufenthaltes sowie nach der Entlassung) erhoben, und es lassen sich bereits positive Entwicklungstrends ablesen. Die Ergebnisse der Messung der Kundenzufriedenheit in den verschiedenen Krankenhäusern und Abteilungen werden im Interesse der Vergleichbarkeit einem Benchmarking unterworfen. Die wichtigsten Leistungsergebnisse werden teilweise in die landesweit für das Gesundheitswesen erhobenen Benchmarking-Daten integriert. Diese Informationen erweisen sich für weitere Leistungsverbesserungen als äußerst nützlich. Im Balanced Score Card-Modell des Krankenhausbezirks finden alle Qualitäts- und Leistungsindikatoren sowie die zu erreichenden Ziele entsprechende Berücksichtigung. Die Erfahrungen mit der CAF-Selbstbewertungsmethode führten zu folgender Schlussfolgerung: „Die Qualitätsentwicklung einer großen Organisation ist ein in Einzelschritten ablaufender Prozess. Die jährliche Selbstbewertung bringt genügend Informationen für die jährliche Umsetzung spezifischer, der Entwicklung dienender Maßnahmen.“

Lokale Verwaltung

Im **Magistratischen Bezirksamt für den 15. Wiener Gemeindebezirk (Österreich)** wurden mehrere im CAF vorgesehene Maßnahmen in Bezug auf Fragen des Managements gesetzt. So erarbeiteten die MitarbeiterInnen gemeinsam mit dem Management einen Organisationsplan. Der Magistratsdirektor und der Bezirksamtsleiter legten in einer für ein Jahr geltenden, als „Kontrakt“ bezeichneten Vereinbarung messbare Zielsetzungen fest, wie z.B. eine maximale Bearbeitungszeit von 20 Minuten bei Passanträgen. Ende des Jahres 2005 begann das Magistratische Bezirksamt auf Basis der Umfrageergebnisse mit der Umgestaltung des Parteienverkehrs („Front Office“). Die Erkenntnisse der Organisation lauten: „Einfache Messmethoden verwenden; eine Durchführung des CAF-Verfahrens im Zweijahresabstand ist ausreichend.“

Die **Gemeinde Faenza (Italien)** hat die Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen durch Ausbildungsmaßnahmen erhöht und Instrumente zur Erfassung der Kundenzufriedenheit entwickelt, um Maßnahmen in die Wege leiten zu können, die wesentlichen Einfluss auf die Stakeholder haben. Kostenanalysen und die Einführung neuer Vorgangsweisen haben sich bei der Umsetzung innovativer Methoden zur Leistungsverbesserung als nützlich erwiesen. Eines der wichtigsten Ergebnisse war die Einrichtung eines gemeinsamen Managements für die Abteilung für soziale Dienste, die örtliche Polizei und die Fremdenverkehrsförderung. Es wurde ein Team aus Beschäftigten verschiedener Verwaltungseinrichtungen gebildet, Verfahren wurden vereinfacht und eine Dienstleistungs-Charta für die Unterstützung von Menschen mit Behinderung erstellt.

Als Teil des Selbstbewertungsprozesses entwickelte die **Stadt Chomutov (Tschechische Republik)** zur Messung der Qualität der wichtigsten Leistungen ein System von Indices in Bezug auf interne, externe und finanzielle Ergebnisse. Die Einführung innovativer Dienstleistungen erbrachte ausgezeichnete Resultate. Das e-Service für SMS-Anwender, das auf der Basis „Wer sich zuerst registriert, wird zuerst behandelt“

funktioniert, hat im Bereich der Kfz-Anmeldung zu einem Verschwinden der vormals langen Warteschlangen geführt. Durch ein weiteres e-Service unter der Bezeichnung "Feedback an die BürgerInnen" werden die KundInnen nun benachrichtigt, wann ihre Dokumente abholbereit sind. Durch die Einrichtung von (bis dato drei) Überweisungs-Terminals können unsere KundInnen ihre behördlichen Angelegenheiten nun bei einem einzigen Besuch regeln und gleichzeitig ihre Zahlungen durchführen.

Die im Zuge der Umsetzung des CAF durchgeführten Messungen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit in der **Stadtverwaltung von Porto (Portugal)** zeigten einen Reformbedarf auf. Die Maßnahmen zur Verbesserung der bürgerbezogenen Ergebnisse konzentrierten sich auf die Bildung von Partnerschaften mit den Kunden und die Einbeziehung der KundInnen in die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte. Der Parteienverkehr ist nun zentralisiert, was zu einer deutlichen Anhebung der Kundenzufriedenheit geführt hat. Bei der Verbesserung der Mitarbeiterführung ging es vor allem um eine Verbesserung der Kommunikation, z.B. durch die Einführung regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen und die Bekanntgabe strategischer und operativer Ziele.

Die Abteilung für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales) untersteht der Generaldirektion für industrielle Beziehungen der **Stadtverwaltung von Madrid (Spanien)**. Die wichtigste im Rahmen des CAF gesetzte Maßnahme war die Definition und Umsetzung einer Kommunikationspolitik im Jahre 2005. Es wurde ein neues Logo mit dem Schriftzug *madrid previene* (Madrid beugt vor) geschaffen. Im Jahr 2005 wurden Kommunikationskampagnen in Form einer Grippeimpfaktion und einer Gesundheitsberatungskampagne eingeführt.

In der **Verwaltungseinheit Krsko (Slowenien)** wird die Kundenzufriedenheit systematisch durch eine Fragebogenaktion ermittelt. Weiters gibt es nun Briefkästen für Vorschläge und Wünsche sowie ein Formular für Anregungen, Empfehlungen und Kommentare. Eine

Analyse der wichtigsten Leistungsergebnisse ergab zufriedenstellende Werte, die durch verschiedene Verbesserungsmaßnahmen wie ein System für Mitarbeitervertretungen und die Ausarbeitung eigener Dienstpläne für Spitzenzeiten erzielt werden konnten. Die in Krško mit der CAF-Selbstbewertung gemachten Erfahrungen werden wie folgt zusammengefasst: "Die Durchführung des CAF im Jahr 2003 hat eindeutig einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung und des systematischen Managements von Zielvorgaben ausgelöst. Der CAF kann als eine Brücke zwischen der ISO-Norm (Zertifizierung im Jahr 2002) und dem EFQM Excellence Model angesehen werden."

Regionalverwaltung

In der **Bezirkshauptmannschaft Rohrbach (Österreich)** zeigt sich bei regelmäßigen Kunden- und Mitarbeiterumfragen ein hohes Maß an Zufriedenheit. Die Kunden/Bürgerorientierung der MitarbeiterInnen wurde durch verschiedene Maßnahmen verbessert. Dazu gehören u.a. Mitarbeiter-Workshops, Schulungen zur Kunden- und Leistungsorientierung, Kundenforen und -diskussionen, die Flexibilisierung der Öffnungszeiten usw. Die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse werden u.a. durch die Entwicklung einer Corporate Identity, klare Zielvorgaben und die Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der MitarbeiterInnen durch die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung erreicht. Durch Partnerschaften mit wichtigen Stakeholdern wird die Kooperationsbereitschaft gefördert. Die CAF-Selbstbewertung erwies sich in Bezug auf all diese Punkte als nützlich: „Der CAF unterstützt den Wettbewerbsgedanken im Sinne eines Anreizes für die Weiterentwicklung“.

Im Anschluss an eine Meinungsumfrage über die allgemeine Wahrnehmung und das Image der **Regionalverwaltung von Olomouc (Tschechische Republik)** führte diese eine neue, aktive Informationspolitik zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Behörde und BürgerInnen ein. Sie bedient sich dabei z. B. eines monatlich erscheinenden Magazins sowie des Parlamentsfernsehsenders 24cz, der über Kabel bzw. Satellit empfangen werden kann. Die Website wurde unter

„CAF wirkt“ - ein Überblick

Berücksichtigung der Forderungen des Tschechischen Blinden- und Sehschwachenverbandes umgestaltet.

Das **Landratsamt Landkreis Ebersberg (Deutschland)** verwendete den CAF in erster Linie zur Analyse seines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Mit der Einführung des Coaching auf Ebene des Managements in den Jahren 2003/2004 fanden die ManagerInnen individuellere Unterstützung, und es wurde ein Gruppen- und Konfliktmanagement etabliert. In einer Reihe von Abteilungen wurden Dienstleistungsgarantien eingeführt und Vorbereitungen für eine interne Dienstleistungsgarantie getroffen. Das Landratsamt beteiligt sich nun an verschiedenen Benchmarking-Gruppen, was laufend zu neuen Initiativen zur Leistungsverbesserung führt.

Eines der Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung durch das **Büro für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun (Ungarn)** war die Durchführung einer Umfrage unter den KundInnen, die sehr positive Resultate erbrachte. Diese Umfrage war Teil eines umfassenden Aktionsplans, der sich mit einer Reihe von durch die Selbstbewertungsgruppe identifizierten Verbesserungen befasste. Die Website des Büros wurde umgestaltet und es wurden ein Forum für Ideen und Vorschläge sowie eine gebührenfreie Hotline eingerichtet. Viele Dokumente sind nun elektronisch verfügbar. Die MitarbeiterInnen können nun Hinweise auf unnötige Regelungen einbringen und Vorschläge zur Verwaltungsvereinfachung unterbreiten.

Das **Wojewodschaftsamt Swietokrzyskie in Kielce (Polen)** präsentiert zwei Beispiele für die erfolgreiche Umsetzung von Verbesserungen als Folge der CAF-Selbstbewertung: Die Erarbeitung einer Strategie des Wojewodschaftsamts Swietokrzyskie in Kielce für die Jahre 2004-2007 und die Verbesserung der elektronischen Kommunikation mit KundInnen und Gemeindeverwaltungen. Es wurde eine Genehmigungsstelle zur Vergabe von elektronischen Signaturen eingerichtet und als Reaktion auf die Bedürfnisse der KundInnen eine neue interaktive Website mit Funktionen für Menschen mit Behinderung entwickelt. Weiters wurde ein Programm für die elektronische Einreichung von Budgetberichten von 150 regionalen öffentlichen Verwaltungseinheiten implementiert.

In der **Evangelischen Kirche von Hessen und Nassau (Deutschland)** lag der Schwerpunkt der Verbesserungsprojekte auf der Dezentralisierung der Zuständigkeiten im Sinne einer Regionalisierung von Aufgaben und Ressourcen. Vor allem angesichts der schwierigen Aufgabe, MitarbeiterInnen aus verschiedenen Verwaltungseinheiten in einer Zentralstelle zusammenzuführen, hat sich nach Meinung der ProjektleiterInnen und ManagerInnen das Ergebnis der CAF-Anwendung als äußerst erfolgreich erwiesen. Die Einführung eines Qualitätsmanagements hat die wesentlichen Voraussetzungen für ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen der Dezentralisierung der Zuständigkeiten und modernen Steuerungsmethoden für die Landeskirche geschaffen. Die Lösung lag in der Umsetzung von Zielvorgaben und einer entsprechenden Dokumentation der erreichten Ziele.

Sozialdienstleistungen und soziale Sicherheit

Das **Geburten- und Kinderhilfsamt (ONE) in Belgien** hat im Jahr 2004 eine neue Initiative zur qualitativen Überprüfung der Betreuungstätigkeit von Tagesmüttern und -vätern sowie zur Schaffung von neuen Betreuungsplätzen für Kinder gestartet. Es wurde ein Team von sechs mit einander vernetzten Personen gebildet, das sich der neusten technologischen Entwicklungen bedient. Die BeraterInnen haben kein eigenes Büro bei ONE, sie stehen zur Verfügung, wann immer sie gebraucht werden, haben Bereitschaftsdienst und sind auch in den Abendstunden über Mobiltelefon erreichbar. Das Team verfügt über Intranet mit entsprechenden Reference Tools und wickelt seine wöchentlichen Sitzungen auf dem Wege von Telefonkonferenzen ab. Für die Jahre 2005/2006 wurde ein integrierter Verbesserungsplan erstellt, der den Einsatz verschiedener Instrumente wie etwa die Schaffung eines Newsletters für KinderbetreuerInnen vorsieht. Das Amt für Geburten- und Kinderhilfe spricht sich „vorzugsweise für den Einsatz des CAF in Teilbereichen der Organisation aus, um das Prinzip der ‚good practice‘ zu fördern“.

Aus der Anwendung des CAF im **Bundesamt für soziale Integration in Belgien** ergab sich die Notwendigkeit, ein Instrumentarium zur besseren Koordinierung laufender und künftiger Verbesserungsmaßnahmen sowie der Ma-

nagementabläufe auf die Beine zu stellen. Man entschloss sich daher unmittelbar zur Umsetzung eines auf die Bedürfnisse der Organisation zugeschnittenen Balanced Score Card-Systems sowie zu einer sorgfältigen Analyse der Stakeholder. Zu den bereits bestehenden sieben strategischen Zielsetzungen wurde eine weitere in Form der Qualitätskontrolle hinzugefügt. Weitere Ergebnisse waren die Organisation von fünf-tägigen intensiven Schulungskursen über die Umsetzung eines partizipativen Führungsstils für alle MitarbeiterInnen sowie die Herausgabe eines monatlichen Newsletters für die Stakeholder. Insgesamt hat der CAF-Prozess ergeben, dass „Transparenz und Kommunikation wesentlich sind und durch offene Diskussionen und das Herausstreichen der Vorteile eines Veränderungsprojekts der Widerstand gegen Veränderungen überwunden werden kann.“

Eines der Ergebnisse der ersten Anwendung des CAF im Nationalen Belgischen Arbeitsamt (Belgien) im Jahr 2000 war ein Projekt, das auf die Entwicklung einer integrierten Personalpolitik abzielt, wozu die zwei Instrumente - Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil - herangezogen werden. Mit allen MitarbeiterInnen werden nun Gespräche geführt, es wird ein Profil ihrer Qualifikationen erstellt und jedes Jahr wird ein Interview zur Überprüfung der Implementierung der Zielsetzungen bzw. in kürzeren Abständen ein Interview zur Leistungsbeurteilung durchgeführt. Diese begleitende Leistungskontrolle führt zu einer verbesserten Kommunikation sowohl innerhalb der Organisation als auch mit dem Vorgesetzten.

Um den Parteienverkehr und damit auch die Wartezeiten zu minimieren (die Unzufriedenheitsrate betrug in diesem Fall 42,5%), hat das **Institut für Soziale Sicherheit (Portugal)** gemeinsam mit dem IIESS (Sozialversicherungsinstitut für Informatik und Statistik) unter der Bezeichnung „direkte Sozialversicherung“ ein Online-System eingeführt. Die KundInnen/BürgerInnen können Informationen über Sozialversicherungsthemen nun einfach und sicher abfragen. Ein Standard-Handbuch für öffentliche Dienststellen zur Optimierung der Kundenfreundlichkeit wurde erstellt, sodass insgesamt gesagt werden kann, dass „die Selbstbewer-

tung neue Ideen und neue Denkmuster hervorgebracht hat.“

Verkehr und Infrastruktur

Ein besonderes Charakteristikum des **Zentrums für Luft- und Raumfahrt - Administrative Infrastruktur (Deutschland)** besteht in der Verknüpfung von Geschäftsprozessen und Qualitätsmanagement. Ausgangspunkt für die laufenden strategischen Veränderungen, deren Umsetzung durch die Einbeziehung aller Stakeholder gesichert wird, ist eine prozessbezogene Selbstbewertung, die alle zwei bis drei Jahre durch die Prozessverantwortlichen in die Wege geleitet werden muss. So wurde etwa die Zahl der unterschiedlichen Beschaffungsprozesse von 15 auf 8 reduziert und die Effizienz innerhalb der Prozesse erhöht. Die Ergebnisse des CAF- Selbstbewertungsverfahrens werden in die Geschäftsprozessbeschreibung integriert.

„CAF wirkt“ - ein Überblick

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

„CAF wirkt - mehr Service und Leistungsqualität für alle“ präsentiert 29 ausgewählte Fälle aus 15 europäischen Ländern, die durch Anwendung des CAF bemerkenswerte Ergebnisse erzielten. Insgesamt liefern die Fälle eine breite Vielfalt von Ergebnissen, sowie Methoden zur Messung der Ergebnisse. In diesem Zusammenhang ist Messen das Schlüsselwort, und diese Broschüre unterstreicht die Bedeutung des Messens für den Betrieb und die Verbesserung der Leistungen von Einrichtungen der öffentlichen Verwaltungen. Diese Publikation beschäftigt sich daher vorrangig mit den Ergebnis-Kriterien, den Messungen und Verbesserungen und geht auf die Befähigungskriterien nur insofern ein, als diese eine Voraussetzung zur Erzielung von Verbesserungen sind.

Einige Schlussfolgerungen bezüglich der Fälle

Die Qualität der vorgestellten Missionen und Visionen ist von Fall zu Fall verschieden. Die Betrachtungsweise und das Verständnis bezüglich Mission and Vision müssen bewusster gemacht werden, damit sich die Organisationen des öffentlichen Dienstes auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und ihre Strategien definieren können.

Die Definition oder das Messen der Ergebnisse steht in den meisten Fällen in enger Beziehung zum CAF-Selbstbewertungsprozess. Der CAF-Prozess zeigt das Fehlen von Ergebnissen oder Schwächen bei den bestehenden Ergebnissen auf. Die Schwächen der Messmethoden werden ebenfalls im Rahmen des CAF-Prozesses erkennbar.

Bei Themenfeld 6 - Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse - ist der traditionelle Fragebogen die vorherrschende Methode zur Messung der Ergebnisse. Es beginnen aber immer mehr Organisationen, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zu verwenden, wie Online-Formulare oder E-Mails, um den entsprechenden Feedback zu bekommen. Schlüsselfragen sind hier die Häufigkeit der Messungen und

die Verbindung verschiedener Datenquellen, mittels derer man neues Wissen über die Organisation gewinnen kann.

Das Themenfeld 7 - Mitarbeiterbezogene Ergebnisse - zeigt ebenfalls, dass die herkömmlichen Fragebogen in Papierform, sowie Interviews mit den MitarbeiterInnen vorherrschen und die am häufigsten gewählten Messmethode sind. Innovative Elemente, wie Open Space - Veranstaltungen und das Sammeln von Ideen auf elektronischem Wege, treten zunehmend in den Vordergrund. Mitarbeitergespräche werden auch zunehmend eingesetzt, um die MitarbeiterInnen besser in die täglichen Betriebsabläufe zu integrieren.

Nur vier Organisationen legten Ergebnisse zum Themenfeld 8 - gesellschaftsbezogene Ergebnisse vor, die vor allem mittels Umfragen und Statistiken zu den Kontakten und Besuchen gesammelt werden und der Interpretation von gesellschaftsbezogenen Ergebnissen dienen.

Zu Themenfeld 9 - Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation - wurden die Ergebnisse in erster Linie mittels Umfragen und relevanten Statistiken gesammelt. Interviews mit den Interessengruppen und Kostenrechnungssysteme scheinen innovativere Elemente zu sein.

Insgesamt ist festzuhalten, dass innovative Methoden zur Messung oder Definition von Ergebnissen selten sind. Weiters zeigen die Fälle, dass die Zufriedenheit der BürgerInnen/KundInnen und MitarbeiterInnen auf einer permanenteren Grundlage gemessen werden müssen. Qualitätsmanagement heißt kontinuierliche Verbesserung, die auf ständigen Messungen und daraus resultierenden Maßnahmen aufbauen.

Innovative Verbesserungsprozesse hängen meist mit dem Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie zusammen, wie E-Government, Websites, Software für Geschäftsprozesse oder Mo-

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

biltelefonie. Weiters erkennt man in vielen Fällen, dass die Transparenz als Schlüsselement von Good Governance eine zentrale Bedeutung einnimmt.

Die Anstrengungen der öffentlichen Verwaltungen, die Kosten und den für die Prozesse benötigten Zeitaufwand zu senken sowie näher an die BürgerInnen und KundInnen heranzukommen, sind die Schlüsselemente der Verbesserungsmaßnahmen in den vorgestellten Fällen, die sich auf die Themenfelder 6 und 9 beziehen,

Man stellt auch häufig fest, dass moderne Methoden des Personal-Managements als Verbesserungsmaßnahme zum Einsatz kommen. Arbeitsplatzbeschreibungen, Weiterbildungspläne, Mitarbeitergespräche, Zielvorgaben für den Einzelnen, usw. führen zu besseren Ergebnissen beim Themenfeld 7.

Die Bedeutung einer offenen Informations- und Kommunikationspolitik, sowie einer umfassenden Öffentlichkeitsarbeit, um bessere Ergebnisse zu erzielen, ist hervorzuheben. Dies erkennt man an einer zunehmend frischen, modernen Kultur in den öffentlichen Organisationen.

Der CAF bietet einen Rahmen, um Strategien und Werkzeuge im Management von öffentlichen Einrichtungen einzuführen. Dies kann man erkennen, wenn der CAF verwendet wird, um die Strategie einer Organisation zu definieren oder einfach um die ersten Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Zeitpläne für die Verbesserungsmaßnahmen zu setzen.

Allgemeine Schlussfolgerungen zum CAF

CAF wirkt: Alle 29 Fälle zeigen, dass der Selbstbewertungsprozess mit dem CAF zu messbaren Verbesserungen führt. Die Verwendung des CAF kann daher zur Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, in den die MitarbeiterInnen und das Management eingebunden sind, empfohlen werden. Die "Klammer"-Funktion ist eine der Hauptstärken des CAF und gewährleistet die Unterstützung von MitarbeiterInnen mit hoher Motivation.

CAF wirkt - aber nur, wenn das Management den Selbstbewertungsprozess ermutigt und mit trägt. Wenn sich die Führungskräfte nicht daran beteiligen und sich dem Prozess nicht verpflichtet fühlen, kann der CAF nicht erfolgreich umgesetzt werden. Selbstbewertung und Qualitätsmanagement brauchen Zeit, eine aufgeschlossene Organisationskultur und die Garantie, dass die vereinbarten Modernisierungsmaßnahmen und die Verantwortlichkeiten vom Management respektiert werden. Wenn diese Voraussetzungen nicht erfüllt werden, kann die CAF-Selbstbewertung nicht funktionieren.

Mehr Service und Leistungsqualität für alle: Der Einsatz des CAF führt zu besseren Ergebnissen in den Organisationen. Alle 29 Fälle zeigen, dass nach der CAF-Umsetzung Verbesserungen eingetreten sind. Man erkennt einen eindeutigen Trend: Je öfter eine Organisation die CAF-Selbstbewertung durchgeführt hat, desto positiver waren die beobachteten Ergebnisse. Dies erklärt sich aus der professionelleren Durchführung der Selbstbewertung, der Zuordnung von Verantwortlichkeiten, sowie den Maßnahmen und Zeitplänen für die Verbesserungsmaßnahmen.

Der CAF motiviert die MitarbeiterInnen: Die an einer CAF- Selbstbewertung, am Datenmanagement oder an Umfragen beteiligten MitarbeiterInnen sind stolz darauf, einer Gruppe anzugehören, in der Verbesserungen durchgeführt werden. Sie leisten einen aktiven Beitrag zu deren Erfolg, sowie zu einer Verbreitung der Initiative.

Der CAF braucht Transparenz und Offenheit. Die gilt für die Transparenz bei der Vorbereitung der Arbeit und die Offenheit beim Selbstbewertungsverfahren, zu dem eine Informationspolitik zu den CAF-Zielen und den CAF-Abläufen auf breiter Ebene gehört. Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen müssen aber auch allen interessierten MitarbeiterInnen und Interessengruppen zugänglich gemacht werden. Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des CAF ist es, die MitarbeiterInnen und zusätzliche Interessengruppen früh einzubinden. Die Zusammensetzung der CAF-

Selbstbewertungsgruppen muss mit großer Umsicht vorbereitet werden, da Selbstbewertung nur in Teamarbeit erfolgen kann.

Das "Benchlearning" (Lernen durch Leistungsvergleiche) ist ein wesentliches Ziel des CAF. Das Gemeinsame Qualitätsbewertungssystem CAF ist ein wichtiges Instrument beim Lernen durch Vergleiche zwischen den öffentlichen Verwaltungen in verschiedenen Ländern, aber auch innerhalb eines einzelnen Landes. Die umfassende Beteiligung und Mitarbeit von Fachleuten für die Öffentliche Verwaltung in allen europäischen Ländern bietet eine gemeinsame und erprobte Struktur für das Lernen durch Vergleichen, die nicht an der Sprachgrenze endet.

Benotungen sind nicht der wichtigste Teil der Selbstbewertungen. Es ist nicht Sinn und Zweck, die höchste Punktezahl um jeden Preis zu bekommen, sondern vielmehr, funktionierende Systeme für Management und Prozesse einzuführen, die eine ständige Verbesserung der Leistungen einer Organisation sichern. Das Herangehen an eine CAF-Selbstbewertung sollte daher aktiv sein und nicht formalistisch, sonst würde sie nicht den gewünschten Effekt zeigen.

Messungen sind ein Kernelement, aber nicht der einzige Zweck des CAF. Die Ergebnisse müssen gemessen werden, damit man den jeweiligen Zustand bewerten, Vergleiche ziehen oder die Verbesserungen überprüfen kann. Die Messungen müssen daher so gründlich und neutral wie möglich durchgeführt werden, aber in einigen Fällen - z. B. wenn der Aufwand für die Messungen unverhältnismäßig hoch wäre - kann Messen auch Einschätzen bedeuten. In diesen Fällen kann die Beurteilung einer Situation durch ExpertInnen konkrete Messungen ersetzen. Dies ist jedoch als Ausnahme von der normalen Vorgangsweise zu sehen.

Qualitätsmanagement mit dem CAF ist ein kontinuierlicher Prozess: Eine ständige Evaluierung des Verän-

derungsprozesses ist erforderlich - mittels Umfragen unter den MitarbeiterInnen und den BürgerInnen, mittels Leistungsvergleichen (Benchmarking) mit anderen Verwaltungen und mittels wiederholter (z. B. alle zwei Jahre) Definition der eigenen Position mit Hilfe des CAF.

Mit der CAF- Selbstbewertung wird der Zusammenhang zwischen Ergebnissen und Messungen im komplexen System einer Organisation sichtbar. Verbesserungsmaßnahmen führen zu Ergebnissen, die gemessen werden müssen. Ohne konsequentes Messen und ohne konsequente Leistungsvergleiche werden die einzelnen Maßnahmen nicht zu nachhaltigen Verbesserungen führen. Die Konzentration auf die Ergebnisse ist eine Herausforderung für die öffentlichen Verwaltungen. Es muss aber betont werden, dass der CAF nicht an die Stelle einer tiefer gehenden Evaluierung der Maßnahmen und Ergebnisse und ihres Zusammenhangs treten kann.

Qualitätsmanagement mit dem CAF erfordert eine Einführung in bestimmte Konzepte der öffentlichen Verwaltung, die im alltäglichen Leben noch nicht immer angewendet werden. Bei unzureichenden Kenntnissen von Qualitätsmanagement ist es für MitarbeiterInnen am Beginn der CAF-Umsetzung schwierig, einzelne Begriffe aus dem CAF zu verstehen. So fehlt dem CAF zum Beispiel eine allgemeine Beschreibung der Beziehungen zwischen den Zielen - die auf der Seite der Befähiger formuliert werden - und den Ergebnissen. Dieser Zusammenhang sollte jedenfalls während der Schulung und des Selbstbewertungsprozesses hergestellt werden. Der CAF 2006 greift diese Probleme auf und bietet in den Kapiteln „Einleitung, Glossar und Richtlinien“ ausführlichere Informationen.

Es ist klar, dass das Eingehen auf gesellschaftsbezogene Ergebnisse Schwierigkeiten bereitet. Das hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass - im Gegensatz zum privaten Sektor - die öffentliche Verwaltung in

Ergebnisse und Schlussfolgerungen

den meisten Fällen gesellschaftsbezogene Ergebnisse als ihre Kernaufgaben betrachtet. Es fällt ihr deshalb schwer, zwischen den Ergebnissen mit Auswirkungen auf die Gesellschaft zu unterscheiden, die zu den Kernaufgaben einer Organisation gehören (Themenfeld 9) und jenen Ergebnissen für die Gesellschaft, die eine Organisation außerhalb ihrer Kernaufgaben erzielt (Themenfeld 8).

Erfahrene externe ModeratorInnen bieten einen großen Vorteil, vor allem bei einer ersten CAF- Selbstbewertung. Sie führen die Beteiligten durch die Selbstbewertung und legen Wert auf die in der Zukunft durchzuführenden Modernisierungsprozesse. Erfahrene ModeratorInnen legen das Hauptgewicht auf die Verbesserungsschritte und die Maßnahmen zur Entwicklung der Organisation und des Personals, um so einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung im Hinblick auf ein "Total Quality Management" sicherzustellen.

Management Summary

„CAF wirkt – mehr Service und Leistungsqualität für alle“ stellt 29 ausgewählte Fälle aus 15 europäischen Ländern vor, in denen durch den Einsatz des CAF bemerkenswerte Ergebnisse erzielt wurden. Diese Publikation beschäftigt sich in erster Linie mit den Ergebnissen und Verbesserungsmaßnahmen, die auf der Erfahrung aufbauen, dass "ein Ergebnis, das schlecht zu sein scheint, ein gutes Ergebnis ist, weil es zeigt, dass Potenzial für Verbesserungen besteht" (Landesratsamt Ebersberg).

Die Broschüre verfolgt insgesamt das Ziel,

- die CAF- Selbstbewertung an Hand von spezifischen Ergebnissen und Verbesserungen, die mit der CAF-Selbstbewertung zusammenhängen, in lebendiger Form darzustellen
- bewusst zu machen, dass der CAF ein Instrument für das Qualitätsmanagement öffentlicher Verwaltungen ist und
- das Lernen durch Leistungsvergleiche (Benchlearning) unter den CAF- Anwendern zu intensivieren.

Die CAF-Fälle in der Broschüre sind nach Tätigkeitsbereichen strukturiert:

Tätigkeitsbereich	Organisationen	Land
Zölle, Steuern und Finanzen	Finanzamt Plonsk Fondsmanagementinstitut	Polen Portugal
Wirtschaft und Landwirtschaft	Estnisches Nutzviehregister Zentrum f. Beschäftigung & wirtschaftliche Entwicklung in Pirkanmaa DRIRE Aquitaine (Regionale Direktion der Industrie, der Forschung und der Umwelt,	Estland Finnland Frankreich
Erziehung und Forschung	Österreichische Studienbeihilfenbehörde Ingenieursschule Aarhus Landwirtschaftsschule Bygholm Istituto Tecnico Commerciale "D. Romanazzi" - Bari Städtischer Kindergarten "Hello Rochapea" Sieben kommunale Musik- und Kunstschulen	Österreich Dänemark Dänemark Italien Spanien Norwegen
Gesundheitswesen	Der Spitalsbezirk Pirkanmaa	Finnland
Kommunalverwaltung	Magistratisches Bezirksamt für den 15. Bezirk Gemeinde Faenza Stadt Chomutov Câmara Municipal do Porto Stadtverwaltung Madrid Verwaltungseinheit Krsko	Österreich Italien Tschech. Rep. Portugal Spanien Slowenien
Regionalverwaltung	Bezirkshauptmannschaft Rohrbach Regionalverwaltung der Region Olomouc Landratsamt Ebersberg Büro für öffentliche Verwaltung in Bács-Kiskun Wojwodschaftsamt Heiligenkreuz in Kielce Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau	Österreich Tschech. Rep. Deutschland Ungarn Polen Deutschland
Soziale Dienste und Soziale Sicherheit	Geburten- und Kinderhilfsamt Bundesamt für Soziale Integration Nationales belgisches Arbeitsamt Institut für Soziale Sicherheit	Belgien Belgien Belgien Portugal
Transport und Infrastruktur	Deutsches Zentrum f. Luft- & Raumfahrt - Administrative Infrastruktur	Deutschland

Management Summary

Alle CAF- Anwender betonten, dass das CAF- System für ihre eigenen Prozesse der Modernisierung und des Qualitätsmanagements wichtig ist. Das Institut für Soziale Sicherheit in Portugal meinte zum Beispiel, dass „die CAF-Selbstbewertung neue Ideen und neue Denkmuster liefert.“ Und außerdem erkennt man die Schlüsselstellung des CAF als Initiator für Verbesserungsmaßnahmen. Dies zieht sich wie ein roter Faden durch alle Fälle.

Allgemeine Schlussfolgerungen

CAF wirkt: Alle 29 Fälle zeigen, dass der CAF- Selbstbewertungsprozess zu messbaren Verbesserungen führt. Der Einsatz des CAF kann deshalb für die Einleitung eines kontinuierlichen Prozesses der Modernisierung, an dem beide Seiten - MitarbeiterInnen und Management - beteiligt sind, empfohlen werden,. Die "Klammer"- Funktion ist eine der Hauptstärken des CAF, welche die Unterstützung von motivierten MitarbeiterInnen gewährleistet.

CAF wirkt - aber nur, wenn das Management das CAF-Selbstbewertungsverfahren ermutigt und sich dafür einsetzt: Wenn sich die ManagerInnen nicht für den

CAF engagieren und sich dem CAF nicht eindeutig verpflichtet fühlen, kann der CAF nicht erfolgreich umgesetzt werden. Selbstbewertung und Qualitätsmanagement brauchen Zeit (z. B. für die Beurteilung der Indikatoren), eine aufgeschlossene Organisationskultur und die Garantie, dass vereinbarte Modernisierungsmaßnahmen und Verantwortlichkeiten vom Management respektiert werden.

Lernen durch Leistungsvergleiche (Benchlearning) ist eines der Hauptziele des CAF. Das Gemeinsame Qualitätsbewertungssystem ist ein wichtiges Instrument, das eine Struktur schafft, anhand der sich die öffentlichen Verwaltungen verschiedener Länder, aber auch innerhalb eines Landes, vergleichen können.

Erfahrene ModeratorInnen leisten einen positiven Beitrag zum Prozess. Sie führen durch die Selbstbewertung, legen Wert auf die zukünftigen Modernisierungsprozesse und helfen dabei, dass das Schwergewicht auf Verbesserungsschritten und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation und des Personals liegt.

Raum für Notizen:

Raum für Notizen:

Raum für Notizen:

Raum für Notizen:

