

Die Zukunft des Qualitätsmanagements im Öffentlichen Sektor mit CAF

Das Externe Feedback zum CAF

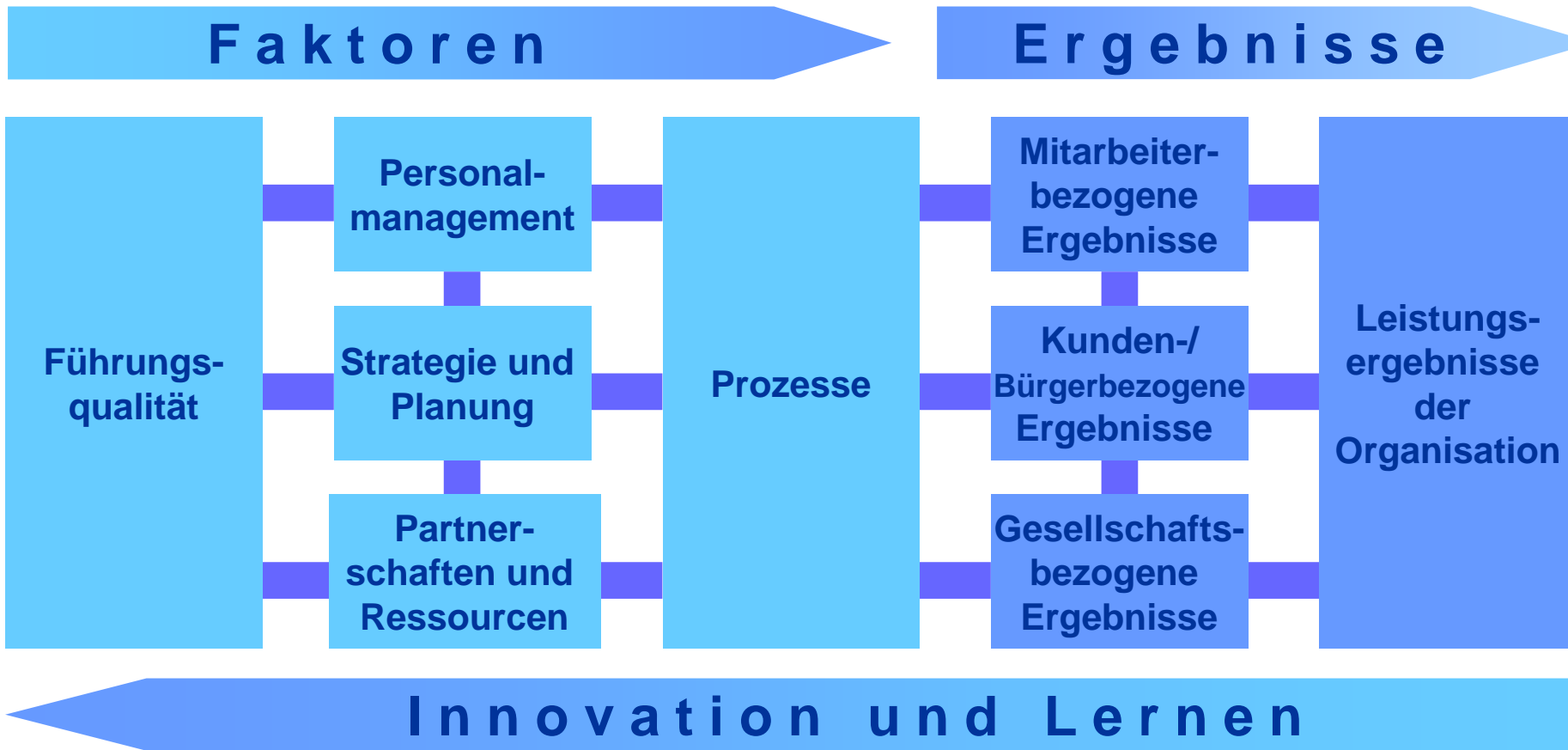
2010



Resource
Centre
European Institute of
Public Administration

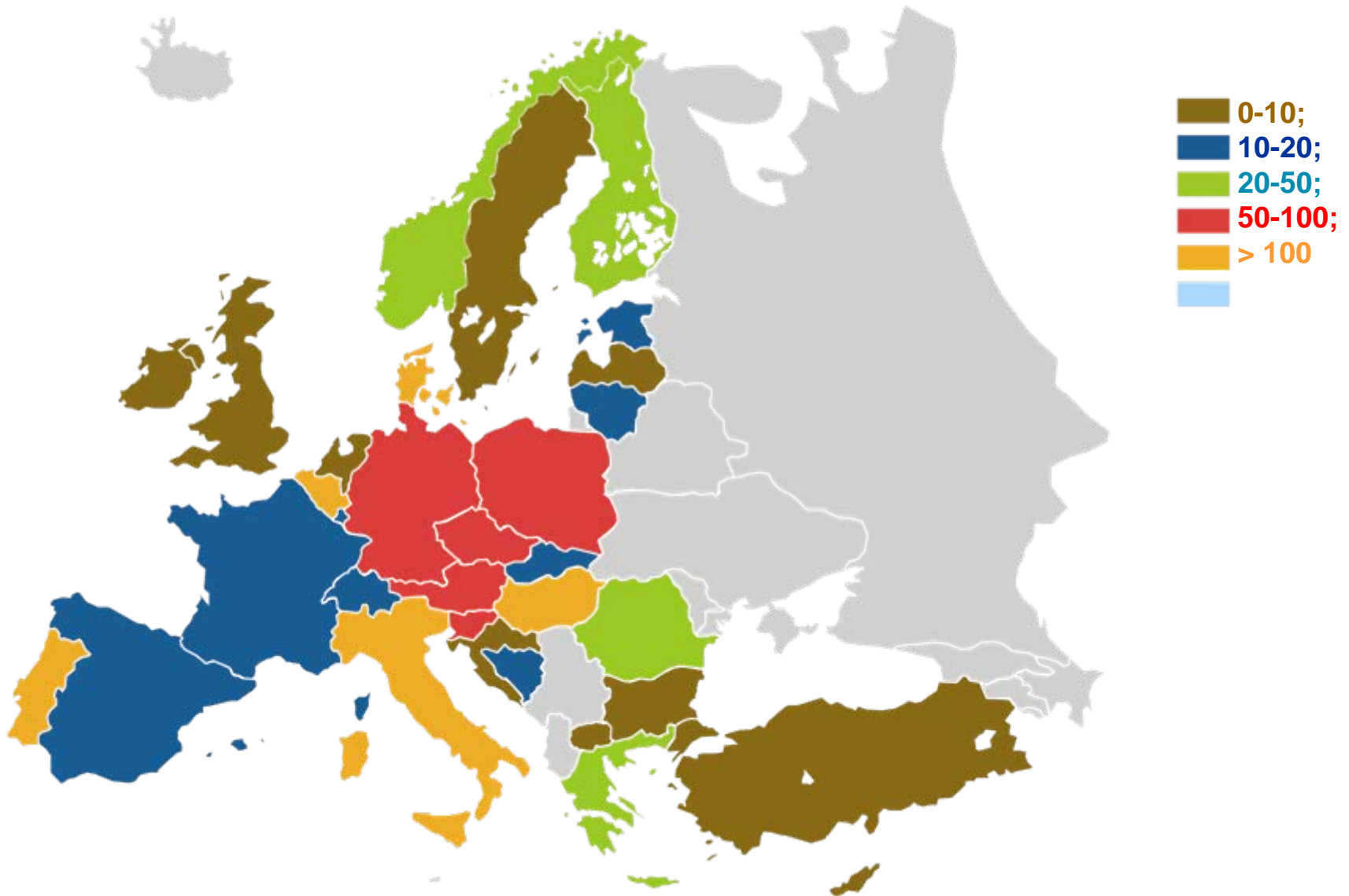
1. Das CAF Modell und seine Nutzung in Europa
2. Die vier Zielvorhaben des CAF-Modells
3. Das CAF Externe Feedback: Was & warum?
 - i. Notwendigkeit, Ziele und Prinzipien
 - ii. Die Säulen & die Stufen
4. Die Zukunft

1. Das Modell



Ausbreitung des CAF: 1852 Nutzer

Italy 321	Greece 36	Bulgaria 6
Belgium 264	Finland 42	Latvia 5
Denmark 227	Romania 33	Ireland 5
Poland 126	Slovakia 32	Sweden 5
Hungary 118	Estonia 18	<i>EU Institutions and EC 4</i>
Portugal 107	Cyprus 18	<i>China 2</i>
Germany 85	Bosnia-Herzegovina 17	Croatia 2
Austria 63	France 16	Netherlands 2
<i>Dominican Republic 61</i>	Switzerland 15	FYR of Macedonia 1
Czech Republic 61	Luxembourg 12	<i>Namibia 1</i>
Slovenia 50	Lithuania 8	<i>Tunisia 1</i>
Norway 42	UK 6	
Spain 35	Turkey 5	



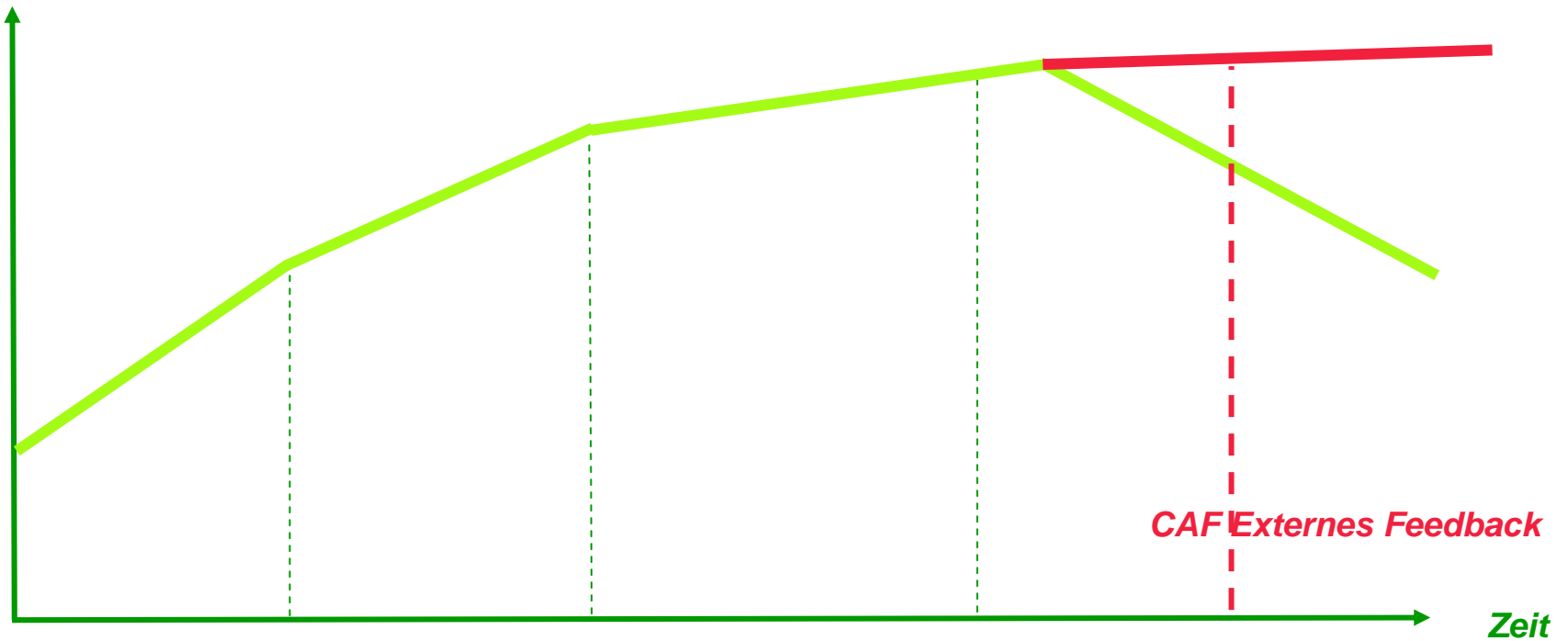
2. Die vier Ziele des CAF Modells

1. Die Öffentliche Verwaltung mit den Prinzipien des TQM vertraut machen und Hilfestellung bei der Nutzung und Durchführung der Selbstbewertung leisten – von der momentanen “Plan-Do” Phase zu einem vollständigen “Plan-Do-Check-Act” Zyklus;
2. Die Selbstbewertung einer Öffentlichen Verwaltung fördern, um eine Diagnose zu erstellen und Verbesserungsmaßnahmen zu bestimmen;
3. Als Brücke zwischen den verschiedenen Modellen, die im Qualitätsmanagement genutzt werden, fungieren, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor;
4. Bench learning zwischen Öffentlichen Verwaltungen zu fördern .

3.1. CAF Externes Feedback : Warum ?

Von der Selbstbewertung der Verbesserung zum Feedback

Motivationslevel



Phase 1:
Start des CAF

Phase 2:
Selbstbewertung

Phase 3:
Verbesserungsplan

Implementierung
Verbesserungen

CAF Externes Feedback

Zeit

Zielsetzungen des Externen Feedbacks

1. Die Qualität der CAF Anwendung und deren Auswirkung auf die Organisation unterstützen.
2. Den Enthusiasmus zur kontinuierlichen Verbesserung unterstützen und erneuern
3. Herausfinden ob und inwieweit die Organisation TQM Werte als Ergebnis der CAF Selbstbewertung anwendet.
4. Peer review und bench-learning fördern. Organisationen ermutigen, voneinander zu lernen.
5. Organisationen belohnen, die ihre Reise zur kontinuierlichen Verbesserung zu Exzellenz auf eine effektive Art und Weise begonnen haben, ohne das Level ihrer Exzellenz zu bewerten.

- Das Externe Feedback ist ein ***gemeinsamer Europäischer Rahmen***, der im nationalen Kontext auf freiwilliger Basis implementiert werden kann.
- Das Externe Feedback fördert ***Feedback zur Implementierung des CAF und dessen Auswirkungen*** auf die Organisation.
- Diesen Feedback wird von ***Fachleuten und externen Experten*** gegeben.
- Das Externe Feedback führt zur Vergabe eines Labels für ***Effektive CAF Nutzer (ECN)***, das zwei Jahre gültig ist – und nicht zu einer Anerkennung oder Akkreditierung einer Exzellenten Organisation.
- Das Externe Feedback baut auf ***3 Säulen*** auf.
- Die Entscheidung und Verantwortung für die Implementierung des Externen Feedbacks wird auf ***nationaler Ebene*** getroffen.

3.2. CAF Externes Feedback : Was ?

Die verschiedenen Säulen

CAF Externes Feedback

Säule 1

Der Selbst-
bewertungs-
prozess

Stufen 1-6 im
10-Stufenplan

Säule 2

Der Prozess
der Ver-
besserungs-
massnahmen

Stufen 7-9 im
10-Stufenplan

Säule 3

Die TQM-Reife
der
Organisation

Phase 1 – Der Beginn der CAF Reise

Schritt 1: Organisieren und Planen der Selbstbewertung
Schritt 2: Das Selbstbewertungsprojekt kommunizieren

Phase 2 – Der Selbstbewertungsprozess

Schritt 3: Eine oder mehrere SB-Gruppen zusammenstellen
Schritt 4: Training für die SB-Gruppe(n) organisieren
Schritt 5: Die DB anhand der 28 Subkriterien durchführen (0-100) und durch Konsensus rechtfertigen.
Schritt 6: Einen Bericht mit den Ergebnissen der SB anfertigen.

Phase 3 – Verbesserungsplan/Priorisierung

Schritt 7: Einen Verbesserungsplan basierend auf dem SB-Bericht anfertigen
Schritt 8: Den Verbesserungsplan kommunizieren
Schritt 9: Den Verbesserungsplan umsetzen
Schritt 10: Die nächste Selbstbewertung planen

Säule 1

Säule 2

Säule 1: Der Selbstbewertungsprozess

- Die Qualität der Selbstbewertung: Basis des Erfolgs für künftige Verbesserungen
- Der Selbstbewertungsprozess ist im Fokus (Schritte 1-6).
- Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen zur Bewertung dieser verschiedenen Schritte entwickelt. Der Fragebogen deckt die 6 Schritte ab und hat nicht zum Ziel, die Punktevergabe der Selbstbewertung zu validieren.

Step 1 - Decide how to organise and plan the self-assessment (SA)

Activities	1	2	3	4	5
1. Assure commitment and ownership of the management for launching the process.	There is no evidence of commitment and ownership of the management	There is some evidence of commitment of the management for launching the process, but limited to a part of the involved managers	There is evidence of commitment and ownership of the management for launching the process	There is clear evidence of commitment and ownership of the management for launching the process, as guide and sponsor, communicating the targets and advantages	There is strong evidence of commitment and ownership of all the involved management for launching the process, as guide and sponsor, communicating the objectives and advantages and participating to the project definition

Säule 2: Der Verbesserungsplan

- Etwas mit den Ergebnissen der Selbstbewertung anfangen.
- Der Fokus auf die 2. Säule (Schritte 7-9)
- Diese Schritte geben einen genauen Einblick in den Verbesserungsplan, wie ist die Qualität dieses Plans, wie ist er zusammengestellt, kommuniziert und nachverfolgt.
- Das Externe Feedback deckt die Planung und den Selbstbewertungsprozess ab und hat nicht die Absicht, die Ergebnisse der Verbesserungsmaßnahmen zu bewerten

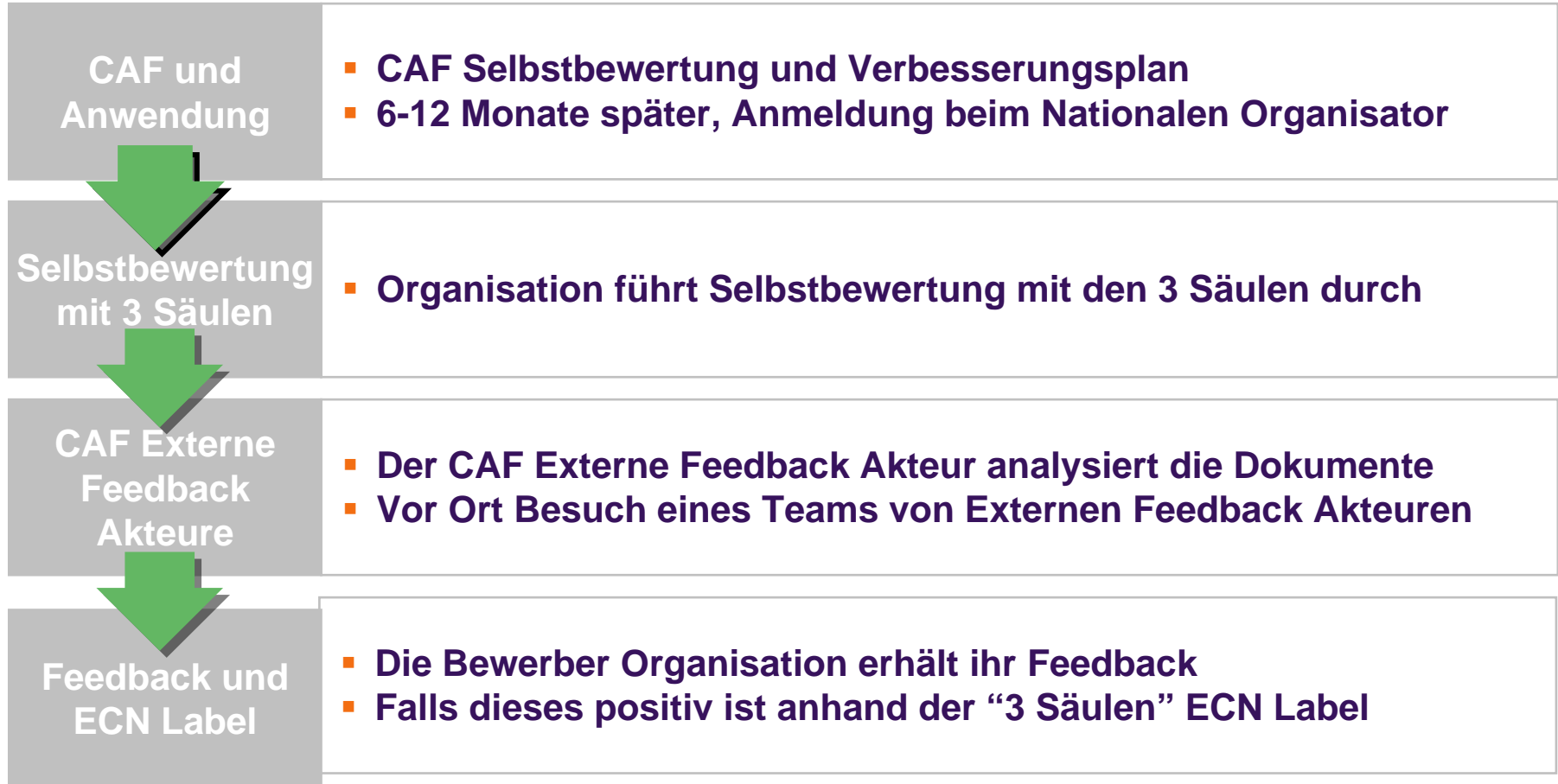
Die „8 Grundkonzepte der Excellence“ beinhalten folgende grundlegenden Managementprinzipien:

- Ergebnisorientierung
- Ausrichtung auf den Kunden
- Führung und Zielkonsequenz
- Management mittels Prozessen und Fakten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung
- Entwicklung von Partnerschaften
- Soziale Verantwortung

Säule 3 : Beispiel Führungsqualität

General characteristics	0	Initiation	Realisation	Maturity
1. Leadership and constancy of purpose - Definition	The Initiation level has not been reached	Leaders establish a clear mission statement.	Leaders establish vision and values. They drive and inspire people towards excellence.	Leaders demonstrate the capability to keep the constancy of purpose in a changing environment.
1. Leadership and constancy of purpose - Examples	The Initiation level has not been reached	Leaders provide the organisation with a well defined mission according to legislation and regulation requirements, as well as taking into account the stakeholders' expectations.	Leaders provide the organisation with the definition of mission, vision and values and share it with the people in the organisation. Managers at all levels are focused on bringing the mission, vision and values into practice.	Stakeholders are confident about the constancy of purpose and steadiness of management. Managers are perceived as role models. The quality of management has been measured e.g. through management assessment or job satisfaction measurements.

Schritte des Externen Feedbacks



4. Die Zukunft

- Mitgliedsstaaten sind die Besitzer: Nationale Organisatoren
- Training der Externen Feedback Akteure
- Einführung des Externen Feedbacks
- Studie zur Nutzung in 2011/12

- CAF
 - = Selbstbewertung (Diagnose anhand eine Blaupause der Exzellenz)
 - = Verbesserung (Wachstum zur Exzellenz)
 - = Feedback und Anerkennung (lernen, motivieren, stimulieren)

CAF 2010 – Dazugehöriges Training



**The CAF External Feedback and “Effective CAF User” Label:
Training on the Delivery of External Feedback
Maastricht, 1-2 März und 12-13 April 2010**

Kontakt

Patrick Staes – Senior Expert

Nick Thijs – Lecturer

Lena Heidler – Research Assistant

Ann Stoffels – Programme Organiser

European Institute of Public Administration (EIPA)

European Public Management Unit

EIPA CAF Resource Centre (CAF RC)

O.L. Vrouweplein 22 NL - 6201 BE Maastricht

Tel.: +31 43 3296 328/253/317

E-mail: caf@eipa.eu

Web: <http://www.eipa.eu/CAF>



**Resource
Centre**
European Institute of
Public Administration