

CAF-Gütesiegel

Erläuterungen für CAFFEX

verfasst von

Mag.^{FH} Bernadette Tropper-Malz, MAS

Mag. Thomas Prorok

Inhaltsverzeichnis

I	Das CAF-Gütesiegel - Allgemeines	4
1	Bedarf am CAF-Gütesiegel	4
2	Ziele des CAF-Gütesiegels.....	4
3	Die Grundprinzipien des CAF-Gütesiegels	5
4	Die drei Säulen des CAF-Gütesiegels: Zielsetzungen und Philosophie	5
II	Das CAF-Gütesiegel – Ablauf.....	11
1	Anforderungen an antragstellende CAF-Anwender	11
2	Die Phasen zum CAF-Gütesiegel.....	12

I Das CAF-Gütesiegel - Allgemeines

Das CAF-Gütesiegel ist ein CAF-Feedback durch erfahrene CAF-AnwenderInnen und/oder QualitätsmanagerInnen. Es wurde entwickelt, um der Implementierung des CAF in Organisationen des öffentlichen Sektors einen Mehrwert zu bieten. Nachfolgend werden der Hintergrund und die zentralen Punkte sowie die Zielsetzungen, Absichten und zugrunde liegenden Prinzipien des CAF-Gütesiegels beschrieben.

1 Bedarf am CAF-Gütesiegel

Organisationen des öffentlichen Sektors haben nach der Implementierung des CAF den Wunsch geäußert, Ergebnisse ihrer umfangreichen Anstrengungen zu sehen und qualifizierte Rückmeldungen zu erhalten. So entstand die Idee, ein System für ein externes Feedback über die Einführung des Total Quality Management (TQM) unter Verwendung des CAF zu erarbeiten. Dieses Feedback sollte sich nicht nur auf den Selbstbewertungsprozess beziehen, sondern auch auf den Weg, den die Organisationen eingeschlagen haben, um sich im Sinne des Qualitätsmanagements kontinuierlich weiter zu entwickeln. Die externen Rückmeldungen von erfahrenen CAF-AnwenderInnen anderer Organisationen und/oder QualitätsmanagerInnen sollen verdeutlichen, was bereits erreicht wurde sowie neue Perspektiven für die zukünftige Qualitätsarbeit in der Organisation eröffnen. Basierend auf dem externen Feedback können Organisationen, die den CAF wirksam nutzen, ein CAF-Gütesiegel erlangen. Auf Grundlage dieser Ideen, einigten sich die EU-Mitgliedstaaten auf ein neues Verfahren und ein neues Gütesiegel: das „CAF-External Feedback“ und das Gütesiegel „Effective CAF User“.

2 Ziele des CAF-Gütesiegels

Durch das CAF-Gütesiegel sollen folgende wichtige Ziele erreicht werden:

- ❑ **Qualitätssteigerung der CAF-Implementierung und der Auswirkungen auf die Organisation:** Das CAF-Modell wurde als Instrument für die Selbstbewertung und organisatorische Weiterentwicklung eingeführt. Die Anwendung des CAF dient internen Zwecken. Um hier noch effektiver zu werden, haben Organisationen durch das CAF-Gütesiegel die Möglichkeit, Rückmeldungen zu ihrer CAF-Anwendung und den von der Organisation eingeleiteten qualitätsverbessernden Maßnahmen einzuholen.
- ❑ **Herausfinden, ob die Organisation infolge der CAF-Anwendung die TQM-Werte anstrebt:** Durch die Anwendung des CAF-Modells sollen die Werte des TQM im Laufe der Zeit Teil der Organisationskultur werden. Das Arbeiten mit dem CAF hilft Organisationen zur Konzentration auf einige wichtige Elemente des TQM und verdeutlicht ihnen die Notwendigkeit dieser Werte für die tägliche Arbeit.
- ❑ **Förderung und Erneuern des Enthusiasmus in der Organisation für kontinuierliche Verbesserungen:** Ein zentrales Element einer CAF-Selbstbewertung ist die Erarbeitung und Implementierung eines Verbesserungsplans. Für Organisationen ist es nicht leicht, die Veränderungsgeschwindigkeit über einen längeren Zeitraum konstant hoch zu halten. In vielen Organisationen lässt nach einiger Zeit das Engagement nach und der Fokus geht verloren. Um die Konzentration auf Verbesserungen beizubehalten, erhält die Organisation zu einem idealen Zeitpunkt Rückmeldungen von außen und kann so erkennen, ob noch wie geplant an Verbesserungen gearbeitet wird.

- ❑ **Fördern des Peer-Review und Benchlearning:** Eines der wichtigsten Ziele des CAF ist es, Organisationen zu helfen und voneinander zu lernen. Das CAF-Gütesiegel bietet eine neue Gelegenheit, von anderen Organisationen zu lernen und hilfreiche Rückmeldungen von erfahrenen CAF-NutzerInnen, KollegInnen und anderen Involvierten zu erhalten, die den gleichen Prozess durchlaufen haben und vor den gleichen Schwierigkeiten standen.
- ❑ **Organisationen belohnen, die den Weg zur kontinuierlichen Verbesserung eingeschlagen haben:** Der CAF ist für viele Organisationen ein Ausgangspunkt für strukturierte Arbeit im Sinne des Qualitätsmanagements. Das CAF-Gütesiegel soll Organisationen motivieren, die diesen Weg zur Qualität eingeschlagen haben. Das Verfahren berücksichtigt die Anstrengungen der Organisation, den gewählten Weg und die Art und Weise, wie die Maßnahmen umgesetzt werden.
- ❑ **Den CAF-Anwendern die Teilnahme am EFQM-Programm zu erleichtern, indem eine Brücke zur EFQM-Stufe „Committed to Excellence“ gelegt wird.** Organisationen, die das CAF-Gütesiegel erhalten haben, können nachweisen, dass sie eine zuverlässige Selbstbewertung durchgeführt haben und über einen wirksamen Aktionsplan verfügen. In einem Memorandum of Understanding mit EFQM wird die konkrete Ausgestaltung zwischen EFQM und CAF festgelegt. Organisationen mit dem CAF-Gütesiegel soll ein erleichteter Zugang zur EFQM-Stufe „Committed to Excellence“ ermöglicht werden und die CAF-Feedback-Berichte sollen auf diesen Umstand hinweisen.

3 Die Grundprinzipien des CAF-Gütesiegels

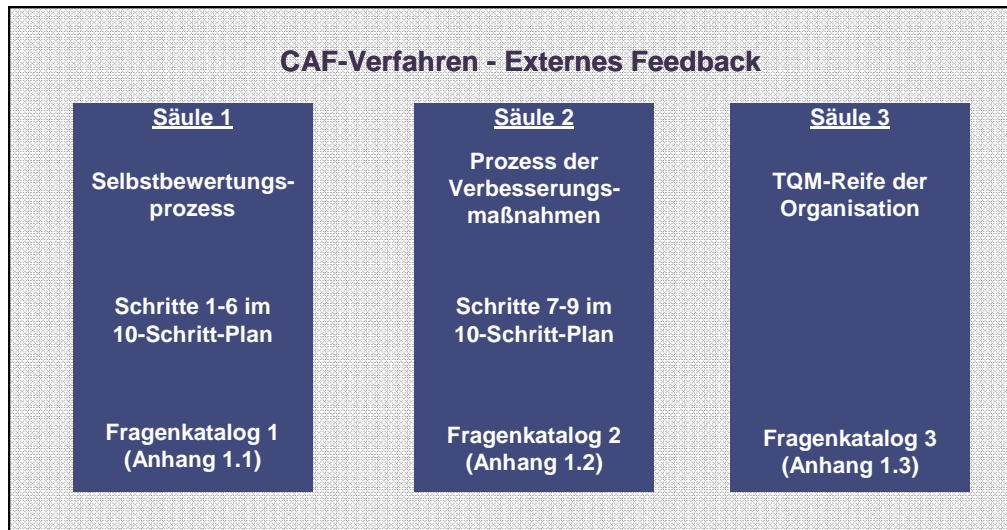
Dem CAF-Gütesiegel liegen allgemeine Prinzipien zugrunde:

- ❑ Das Verfahren des CAF-Gütesiegels ist ein gemeinsamer europäischer Rahmen, der freiwillig und an den nationalen Kontext angepasst implementiert werden kann.
- ❑ Das CAF-Gütesiegel fördert Rückmeldungen zur Implementierung des CAF und der Auswirkungen auf die Organisation.
- ❑ Die Rückmeldungen stammen von langjährigen CAF-AnwenderInnen anderer Organisationen und/oder externen Fachleuten.
- ❑ Das externe CAF-Feedback führt zur Erlangung des, für einen Zeitraum von drei Jahren vergebenen, CAF-Gütesiegels „Effective CAF User“ (ECU), aber zu keiner Zertifizierung oder Akkreditierung.
- ❑ Das CAF-Gütesiegel beruht auf drei Säulen:
 - dem Selbstbewertungsprozess
 - dem Prozess der Verbesserungsaktionen
 - der TQM-Reife der Organisation (Exzellenz im weiteren Sinn)
- ❑ Die Entscheidung über die Implementierung des CAF-Gütesiegels auf nationaler Ebene treffen die einzelnen Mitgliedstaaten; diese tragen dann auch die Verantwortung.

4 Die drei Säulen des CAF-Gütesiegels: Zielsetzungen und Philosophie

Nachfolgend werden die wichtigsten Elemente der drei Säulen beschrieben:

Abbildung 1: Externes Feedback – die drei Säulen



4.1 Säule 1: Der Selbstbewertungsprozess

Entscheidend für die erste Säule des externen CAF-Feedbacks ist die Qualität des Selbstbewertungsprozesses. Um einen ausführlichen Einblick in das Thema Prozessqualität zu erhalten, werden hier die Schritte 1 bis 6 analysiert.

Um diese verschiedenen Schritte beurteilen zu können, wurde ein Fragenkatalog entwickelt. Dieser bezieht sich auf die folgenden sechs Schritte und dient nicht zur Wertung der in der CAF-Selbstbewertung vergebenen Punktbewertungen.

Abbildung 2: Säule 1 - Schrittfolge

Schritte in Säule 1
Schritt 1 – Organisation und Planung der Selbstbewertung festlegen
Schritt 2 – Selbstbewertungsprojekt kommunizieren
Schritt 3 – Selbstbewertungsgruppe(n) zusammenstellen
Schritt 4 – Schulungen organisieren
Schritt 5 – Durchführung der CAF-Selbstbewertung
Schritt 6 – Erstellen des CAF-Selbstbewertungsberichtes

Aus allen Schritten werden spezifische Aktivitäten abgeleitet. Nachfolgend werden die Aktivitäten, die für Schritt 1 des Selbstbewertungsprozesses definiert wurden, dargestellt. Eine ausführliche Beschreibung aller Schritte findet sich im „Fragenkatalog für die Selbstbewertung“.

Abbildung 3: Aktivitäten des Schritt 1 von Säule 1

Selbstbewertungsprozess (Säule 1)	
Schritt 1 – Organisation und Planung der Selbstbewertung festlegen (SB)	
1.1	Sicherstellen von Engagement und Verantwortung des Managements für die Einleitung des Prozesses.
1.2	Sicherstellen, dass eine eindeutige Entscheidung des Managements über die Durchführung der SB in Abstimmung mit der Organisation, über den Umfang der SB (SB der gesamten Organisation oder nur einzelner Teile/Einheiten/Abteilungen) und die Gesamtzielsetzung der SB vorliegt.
1.3	Definieren des Rahmens des SB-Prozesses und der Folgemaßnahmen; Planen von SB-Aktivitäten.
1.4	Benennen eines/r CAF-Qualitätsbeauftragten mit umfangreicher Kenntnis der Organisation oder Zusammenstellen eines CAF-Qualitätsprogramm-Team, dessen Vorsitz die/der CAF-Qualitätsbeauftragte übernimmt.
1.5	Definieren des zu verwendenden Auswertungssystems.
1.6	Zuweisen von Ressourcen für die SB und definieren, wie die Verteilung von Ressourcen priorisiert wird.

Die Bewertung der Organisation erfolgt auf der Grundlage eindeutiger und einfacher Bewertungsskalen. Dieses Schema beruht auf der Annahme, dass eine effektive und gut geplante Selbstbewertung durchgeführt werden kann, welche das Verständnis für die Grundprinzipien der Exzellenz und die Philosophie des CAF verbessert.

Die Bewertungsskala umfasst fünf Stufen:

1	= Die Aktivitäten wurden mit sehr beschränktem Erfolg ausgeführt.
2	= Die Aktivitäten wurden mit beschränktem Erfolg ausgeführt.
3	= Die Aktivitäten wurden in annehmbarer Weise ausgeführt.
4	= Die Aktivitäten wurden in zufriedenstellender Weise ausgeführt.
5	= Die Aktivitäten wurden in hervorragender Weise ausgeführt.

Diese Bewertungsskala wurde für jede Aktivität an Hand von Beschreibungen genauer ausgeführt, um die Interpretation der tatsächlichen Situation der Organisation im Hinblick auf das spezifische Thema zu definieren.

Abbildung 4: Beschreibung der Aktivitäten (Bsp. Schritt 1, Säule 1)

Schritt 1 – Organisation und Planung der Selbstbewertung festlegen (SB)					
Aktivitäten	1	2	3	4	5
1.1 Sicherstellen von Engagement und Verantwortung des Managements für die Einleitung des Prozesses.	Kein Beweismaterial für Engagement und Verantwortung des Managements	Einige Beweismaterialien für das Engagement des Managements für die Einleitung des Prozesses, aber nur bei einigen involvierten Managern	Beweismaterial für Engagement und Verantwortung des Managements für die Einleitung des Prozesses	Eindeutiges Beweismaterial für Engagement und Verantwortung des Managements für die Einleitung des Prozesses; das Management führt, fördert und kommuniziert die Ziele und Vorteile	Stichhaltiges Beweismaterial für Engagement und Verantwortung aller involvierten Führungskräfte für die Einleitung des Prozesses; das Management führt, fördert und kommuniziert die Ziele und Vorteile und nimmt an der Projektdefinition teil

4.2 Säule 2: Der Prozess der Verbesserungsaktionen

Ein weiteres wichtiges Element einer wirksamen CAF-Implementierung stellen die Maßnahmen, die als Reaktion auf die Selbstbewertung getroffen werden, dar. Diese Maßnahmen müssen priorisiert und in einem Aktionsplan umgesetzt werden. Der Aktionsplan hat eine (begrenzte) Liste ausgewählter Maßnahmen zu enthalten, die innerhalb von maximal drei Jahren umgesetzt werden müssen.

Die zweite Säule des externen CAF-Feedbacks bezieht sich auf diese Phase der CAF-Implementierung und deckt die Schritte 7 bis 9 des 10-Schritt-Prozesses ab. Alle Schritte ermöglichen einen genauen Einblick in den Aktionsplan, die Qualität dieses Plans sowie die Erarbeitung, Kommunikation und Überwachung des Plans. **Das CAF-Gütesiegel deckt die Planung und den Verbesserungsprozess ab, es dient nicht zur Beurteilung von Ergebnissen der Verbesserungsmaßnahmen.**

Abbildung 5: Säule 2 - Schrittfolge

Schritte in Säule 2
Schritt 7 – CAF-Aktionsplan auf Grundlage des akzeptierten Selbstbewertungsberichts entwerfen
Schritt 8 – CAF-Aktionsplan kommunizieren
Schritt 9 – CAF-Aktionsplan umsetzen

Wie bei Säule 1 werden aus allen Schritten spezifische Aktivitäten abgeleitet und anhand der gleichen oben aufgeführten fünfstufigen Bewertungsskala bewertet. Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Maßnahmen sämtlicher Schritte der Säule 2 finden Sie im „Fragenkatalog für den Verbesserungsplan“.

4.3 Säule 3: Die TQM-Reife der Organisation (Exzellenz im weiteren Sinn)

Die dritte Säule des CAF-Gütesiegels bezieht sich insbesondere auf die acht Grundsätze der Exzellenz und eine Neufokussierung auf diese Grundsätze nach Anwendung des CAF-Modells.

Der Fragenkatalog für die Beurteilung der TQM-Reife basiert auf diesen acht Grundsätzen der Exzellenz. In einem ersten Schritt müssen alle acht Grundsätze von der Organisation geprüft werden, um eine Vorstellung von der TQM-Reife innerhalb der Organisation zu erhalten.

Beim Vor-Ort-Besuch werden zwei von der antragstellenden Organisation gewählte Grundsätze eingehend beurteilt (einer der Grundsätze muss

Ergebnisorientierung oder Bürger- bzw. Kundenorientierung sein). Die Beurteilung bezieht sich auf die von der Organisation infolge der Selbstbewertung und des Aktionsplans erreichte Reifestufe. Bei der Analyse der TQM-Reife wird festgestellt, inwieweit die Einrichtung infolge der Selbstbewertung und des Verbesserungsprozesses erfolgreich ganzheitliche Qualitätsentwicklungswerte implementieren konnte. Daher ist es nicht das Ziel, die tatsächlichen Ergebnisse der Verbesserungsaktivitäten und deren Qualität zu bewerten, sondern einzuschätzen, ob die Selbstbewertung zur Entwicklung einer Kultur der Exzellenz innerhalb der Organisation geführt hat.



Die Bewertungsskala umfasst vier Stufen:

0	= die Einführungsstufe wurde nicht erreicht
I	= Einführungsstufe
R	= Realisierungsstufe
M	= Reifestufe

Die verschiedenen Reifestufen werden durch konkrete Beispiele bei den acht Grundsätzen veranschaulicht. Als Beispiel folgt das Kriterium 1 „*Führungsqualität und Zielsetzungen*“. Eine Beschreibung aller Grundsätze findet sich im „**Fragebogen der Beurteilung der TQM-Reife**“.

Abbildung 6: Beschreibung der Aktivitäten (Bsp. Grundsatz der Führungsqualität, Säule 3)

Allgemeine Eigenschaften	0	Einführung	Realisierung	Reife
1. Führungsqualität und Zielsetzungen - Definition	Die Einführungsstufe wurde nicht erreicht	Die Führungskräfte formulieren eine klare Mission.	Die Führungskräfte formulieren eine Vision und Werte. Sie inspirieren und motivieren die MitarbeiterInnen, um Exzellenz zu erreichen.	Die Führungskräfte zeigen die Fähigkeit, Ziele bei sich ändernden Umgebungsbedingungen kontinuierlich zu verfolgen.
1. Führungsqualität und Zielsetzungen - Beispiele		Die Führungskräfte legen der Organisation eine eindeutig definierte Mission gemäß den gesetzlichen Vorgaben vor und berücksichtigen auch die Erwartungen der Stakeholder.	Die Führungskräfte legen der Organisation eine definierte Mission, eine Vision und Werte vor und kommunizieren diese an die MitarbeiterInnen. ManagerInnen auf allen Ebenen arbeiten zielgerichtet an der praktischen Umsetzung der Mission, der Vision und der Werte.	Die Stakeholder haben Vertrauen in die Beständigkeit der Zielsetzungen und die Zuverlässigkeit des Managements. Die ManagerInnen werden als Vorbilder erachtet. Die Qualität der Führung wurde gemessen, zum Beispiel durch eine Managementbeurteilung oder Messungen der Zufriedenheit am Arbeitsplatz.

II Das CAF-Gütesiegel – Ablauf

Das KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung ist als österreichisches CAF-Zentrum Ansprechpartner für Organisationen, die das CAF-Gütesiegel beantragen wollen. Die konkrete Vorgehensweise bei der Verleihung des CAF-Gütesiegels wurde gemeinsam mit dem Institute for Public Administration (EIPA) und IPSG (Innovative Public Service Group) entwickelt, sodass die standardisierte Anwendung in ganz Europa gewährleistet ist.

1 Anforderungen an antragstellende CAF-Anwender

Jeder CAF-Anwender aus dem öffentlichen Sektor kann das CAF-Gütesiegel beantragen – unabhängig davon, wie oft die Organisation eine Selbstbewertung anhand des CAF-Modells durchgeführt hat. Allerdings müssen bestimmte Anforderungen erfüllt werden.

CAF-Anwender, die der Ansicht sind, gemäß dem CAF-Modell gut abgeschnitten zu haben und Rückmeldungen von Fachleuten in Bezug auf die Qualität der CAF-Implementierung in der Organisation sowie die Auswirkungen auf die Organisation wünschen, können das Gütesiegel „Effective CAF User“ beantragen.

- Die Bewerbung muss allerdings **zwischen sechs und zwölf Monaten nach der CAF-Selbstbewertung und der Fertigstellung und Vorlage des Selbstbewertungsberichts** erfolgen. Das Arbeiten mit dem CAF beinhaltet die Durchführung einer Selbstbewertung sowie die Formulierung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Um die Verbesserungen in Angriff zu nehmen, benötigt die Organisation Zeit. Deshalb kann das CAF-Gütesiegel erst 6 bis 12 Monate nach Abschluss des Selbstbewertungsprozesses beantragt werden.
- Die zweite Voraussetzung ist die **Registrierung** (sofern noch nicht erfolgt) **der Organisation als CAF-Anwender** in der europäischen und österreichischen Datenbank der CAF-Anwender. Diese werden vom KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung (www.kdz.or.at/caf; www.caf-zentrum.at) und vom European Institut of Public Administration (EIPA) unter <http://caf.eipa.eu/3/98/> betrieben. Die Organisation kann sich hier selbst registrieren.

Organisationen, die diese Anforderungen erfüllen, können das Gütesiegel „Effective CAF User“ beantragen. Das externe CAF-Feedback umfasst drei Phasen, die die Organisation durchlaufen muss.

- Phase 1: Beantragung
- Phase 2: Rückmeldungsprozess
- Phase 3: Abschließende Entscheidung und Vergabe des Gütesiegels „Effective CAF User“

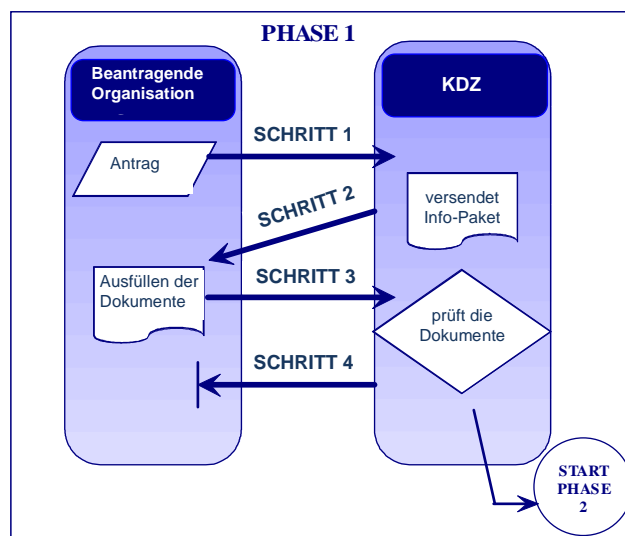
Nachfolgend werden diese Phasen im Einzelnen beschrieben.

2 Die Phasen zum CAF-Gütesiegel

2.1 Phase 1: Beantragung des CAF-Gütesiegels „Effective CAF User“

In dieser ersten Phase werden Vorbereitungen für den eigentlichen Rückmeldungsprozess getroffen. Die AkteurInnen in dieser ersten Phase sind die beantragende Organisation und der nationale Organisator, in Österreich ist dies das KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung. In dieser Phase müssen vier separate Schritte durchgeführt werden.

Abbildung 7: Phase 1 – Beantragung des CAF-Gütesiegels



Schritt 1: Der interessierte **CAF-Anwender kontaktiert das KDZ**, um das CAF-Gütesiegel zu beantragen. Dabei reicht der interessierte CAF-Anwender anhand des Antragsformulars die Bestätigung ein, dass die beiden Anforderungsvoraussetzungen (Selbstbewertung fand vor sechs bis zwölf Monaten statt; Organisation ist als CAF-Anwender registriert) erfüllt sind.

Schritt 2: Das **KDZ bestätigt den Empfang**, übersendet ein vollständiges **Informationspaket** (eine Broschüre) und bittet die beantragende Organisation um folgende Dokumente:

- Kurzbeschreibung der Organisation;
- Kurzbeschreibung des CAF-Selbstbewertungsprozesses;
- Aktuellster dem Management vorgelegter Selbstbewertungsbericht (eventuell auch mehrere Berichte);
- Aktionsplan bzw. Aktionspläne für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen.

Schritt 3: Die beantragende Organisation stellt die gewünschten Informationen zusammen und übermittelt sie dem KDZ, damit das externe CAF-Feedback (Phase 2) gestartet werden kann.

Schritt 4: Wenn dem KDZ die erforderlichen Dokumente vorliegen, erhält die beantragende Organisation eine schriftliche Bestätigung. Nun beginnt das CAF-Feedback-Verfahren (Phase 2).

2.2 Phase 2: CAF-Feedback-Verfahren

Wenn die beantragende Organisation die Anforderungen in der ersten Phase erfüllt hat, kann in Phase 2 das eigentliche CAF-Feedback-Verfahren eingeleitet werden. Diese Phase beinhaltet sechs Hauptschritte, an denen drei verschiedene Akteure mitwirken:

- die beantragende Organisation;
- das KDZ;
- die CAF-Feedback-ExpertInnen (CAFFEX).

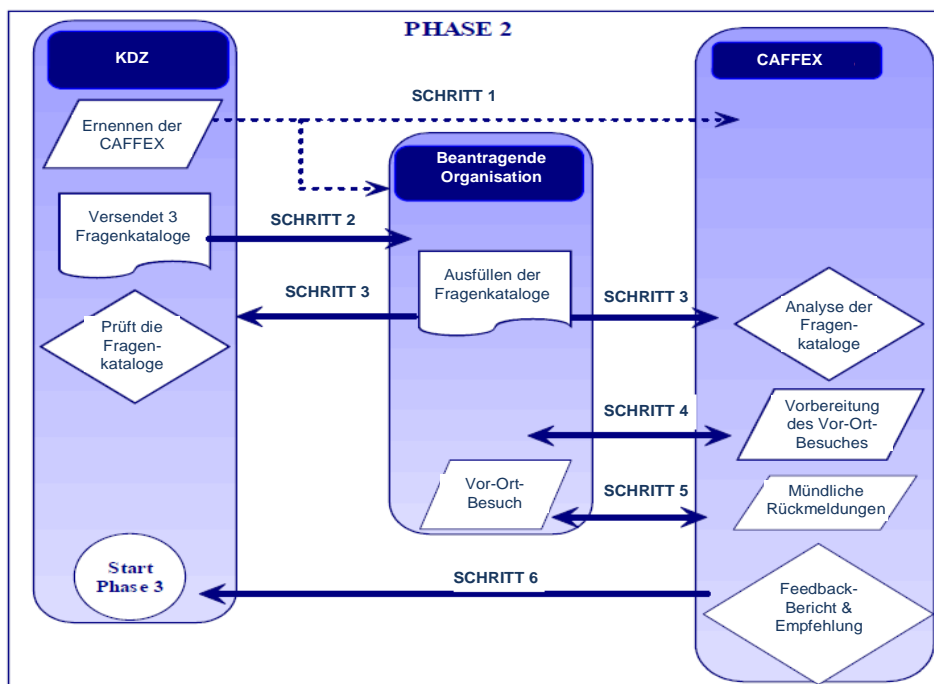
Diese CAFFEXe sind diejenigen Personen, welche die CAF-Selbstbewertung und die Auswirkungen auf die Organisation beurteilen und der Organisation hilfreiche Rückmeldungen geben.

Schritt 1: Das KDZ benennt grundsätzlich **zwei CAFFEX**.

Schritt 2: Das KDZ teilt der beantragenden Organisation mit, wer als CAFFEX beauftragt wurde und übersendet die **drei Fragenkataloge für das CAF-Gütesiegel**. Die beantragende Organisation wird gebeten, die drei Fragenkataloge auf Grundlage eigener Einschätzungen zu beantworten und diese an das KDZ (Nationaler Organisator) zu übersenden.

- Fragenkatalog zum CAF-Selbstbewertungsprozess;
- Fragenkatalog zum Verbesserungsprozess;
- Fragebogen zur TQM-Reife der Organisation.

Abbildung 8: Phase 2 – das Feedback-Verfahren



Schritt 3: Auswerten der Fragenkataloge

Die beiden CAFFEX werten die von der Organisation eingereichten Fragenkataloge aus.

Schritt 4: Vorbereitung des Vor-Ort-Besuchs

Die CAFFEX informieren die Organisation über den Zweck des Vor-Ort-Besuches. Dabei sollen die Erwartungen abgestimmt, erforderliche Dokumente festgehalten werden sowie Personen, Einrichtungen und Gruppen, die auf Wunsch der CAFFEXe während des Besuchs an Gesprächen und Workshops teilnehmen sollen, ausgewählt werden. Im Rahmen dieser Kommunikation sollen auch die zentralen Themen und die wichtigsten Herausforderungen während des eigentlichen Besuchs erörtert werden. Allen TeilnehmerInnen des CAF-Feedbacks muss bekannt sein, was sie für den Vor-Ort-Besuch vorbereiten müssen.

Schritt 5: Vor-Ort-Besuch

Der Vor-Ort-Besuch dauert grundsätzlich einen Tag und kann im Falle großer Organisationen auf maximal zwei Tage ausgedehnt werden. Die CAFFEXe untersuchen, ob die Organisation das CAF-Modell effektiv implementiert hat:

- Analysiert wird die Qualität des Selbstbewertungsprozesses.** Dabei dienen die Antworten auf den „Fragenkatalog für die Selbstbewertung“ als Ausgangspunkt (Schritte 1 bis 6). Die Gespräche werden mit TeilnehmerInnen des SB-Prozesses geführt, die nicht die Antworten für den Fragenkatalog 1 des CAF-Gütesiegels formuliert haben.
- Die CAFFEX **erörtern** anschließend mit mehreren in den CAF-Prozess involvierten Personen die **Konzeption, Kommunikation und Implementierung des Verbesserungsprozesses** auf Grundlage der Antworten im „Fragenkatalog für den Verbesserungsplan“ (Schritte 7 bis 9).
- Um herauszufinden, inwieweit sich eine TQM-Kultur entwickelt hat, werden verschiedene **Interessengruppen (Stakeholder) auf Grundlage des Fragebogens zur TQM-Reife befragt.**
- Die **CAFFEXe geben der Organisation mündlich einen ersten Eindruck** von ihren Erkenntnissen.

Schritt 6: CAF-Feedback-Bericht

Unter Berücksichtigung aller vor und während des Besuchs gesammelten Informationen erarbeiten die CAFFEXe innerhalb eines Monats einen CAF-Feedback-Bericht. Die CAFFEXe übermitteln dem KDZ diesen Bericht sowie eine Empfehlung, ob der beantragenden Organisation das Gütesiegel „Effective CAF User“ verliehen werden kann.

2.3 Phase 3 - Entscheidung / Vergabe des Gütesiegels

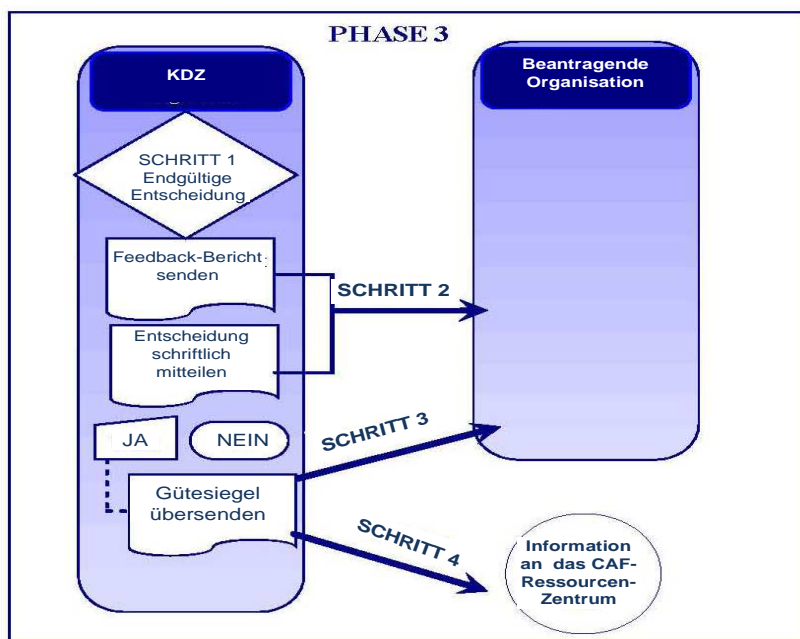
Schritt 1: Das KDZ fällt auf der Grundlage des Berichts und der Empfehlung der CAFFEXe die abschließende Entscheidung ob der beantragenden Organisation das CAF-Gütesiegel verliehen werden kann.

Schritt 2: Das KDZ sendet den CAF-Feedback-Bericht und die Entscheidung an die beantragende Organisation. Die Organisation hat keine Möglichkeit, Einspruch gegen die Entscheidung einzubringen.

Schritt 3: Falls die Entscheidung positiv ist, erhält die beantragende Organisation zeitnah das CAF-Gütesiegel „Effective CAF User“.

Schritt 4: Das KDZ teilt dem CAF-Ressource-Zentrum des EIPA mit, wenn eine Organisation das CAF-Gütesiegel erhalten hat. Das Ressource-Zentrum des EIPA und das KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung veröffentlichen die Information (Vergabe des Gütesiegels und Datum) in der österreichischen und europäischen Online-Datenbank der CAF-Anwender.

Abbildung 9: Phase 2 – das Feedback-Verfahren



Anmerkung 1: Das CAF-Gütesiegel „Effective CAF User“ wird für einen Zeitraum von drei Jahren vergeben und kann nach einer weiteren CAF-Selbstbewertung erneut beantragt werden.

Anmerkung 2: Wenn die Organisation das CAF-Gütesiegel nicht erhält, kann sie es nach einer weiteren CAF-Selbstbewertung neu beantragen.

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at