



www.kdz.or.at

## **Einsatz des Common Assessment Framework in Österreichs öffentlicher Verwaltung**

Auswertung der Befragung

Version 1

**KDZ**  
**Zentrum für Verwaltungsforschung**  
**Managementberatungs- und WeiterbildungsGmbH**  
1110 Wien, Guglgasse 13  
Tel.: +43 1 8923492, Fax: +43 1 8923492-20  
E-Mail: [institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at), Internet: [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)

Wien, am 9. November 2009

# **Einsatz des Common Assessment Framework in Österreichs öffentlicher Verwaltung**

Auswertung der Befragung 2009

Version 1

## **Verfasst von**

Mag. Thomas Prorok

Mag. (FH) Bernadette Malz

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
1 Ziele der Fragebogenerhebung .....	4
2 Hinweis zur Umfrage und Begriffsbestimmung .....	4
3 Beteiligung an der Umfrage .....	5
<b>Ergebnisse der Befragung zum Einsatz und zur Kenntnis des CAF in Österreich .....</b>	<b>6</b>
1 Bekanntheit des CAF .....	6
2 Einsatz und Anwendung des CAF in Österreich .....	8
3 Einschätzungen zum CAF .....	13
4 Wissen über CAF .....	17
<b>Resumé .....</b>	<b>19</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>21</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>23</b>

## Einleitung

Das KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung hat im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung für Personalcontrolling und Verwaltungsentwicklung, im September 2009 eine Fragebogenerhebung in Österreichs Verwaltungen zur Anwendung des Common Assessment Framework (CAF) durchgeführt.

### 1 Ziele der Fragebogenerhebung

Ziel der Umfrage war es, einen Überblick über die Österreichische CAF-Landschaft zu bekommen und Informationen über die Anwendung des CAF sowie Einschätzungen der CAF-AnwenderInnen zu erheben.

Somit wurde bei der Umfrage besonderes Augenmerk auf

- Bekanntheit und Einsatz des CAF in Österreichs öffentlichen Verwaltungen,
- Wissen über den CAF bei VerwaltungspraktikerInnen,
- Meinungen und Erfahrungen von CAF-AnwenderInnen zum CAF als Instrument des Qualitätsmanagements sowie
- zur Weiterentwicklung des CAF gelegt.

### 2 Hinweis zur Umfrage und Begriffsbestimmung

Im September 2009 wurden 854 Führungskräfte und CAF-AnwenderInnen aus Österreichischen öffentlichen Verwaltungen eingeladen, an der CAF-Befragung teilzunehmen. Hierfür hat das KDZ einen Online-Fragebogen erstellt, der über Internet ein Monat lang zugänglich war. Die eingeladenen Verwaltungen setzten sich zusammen aus:

- allen Gemeinden Österreichs über 5.000 EinwohnerInnen,
- alle Bezirkshauptmannschaften,
- alle Ämter der Landesregierungen,
- in Wien zusätzlich alle Abteilungen,
- alle Sektionen der Bundesministerien und
- weitere Bundesdienststellen.

Vor dem Hintergrund der möglichst breiten Erfassung der CAF-Organisationen und des Erkenntnisgewinns bezüglich Einschätzungen der CAF-AnwenderInnen wurde für die Umfrage dieses große Sample gewählt. Vor allem bei den CAF-Organisationen haben demgemäß des Öfteren zwei oder mehrere CAF-AnwenderInnen an der Umfrage teilgenommen. Dadurch bekommen die Ergebnisse zu den Einschätzungsfragen des CAF höhere Relevanz.

Bei der Auswertung ist demnach zu unterscheiden zwischen:

- den **TeilnehmerInnen** an der Umfrage: Alle Personen, welche den Fragebogen ausgefüllt haben. Auf diese Antworten wird vor allem bei der Darstellung von Erfahrungen, Meinungen, Verbesserungen, Wissen anonym zurückgegriffen.
- den **teilnehmenden Verwaltungen und Dienststellen**: In mehreren Verwaltungen (vor allem CAF-Organisationen) haben zwei oder drei Personen den Fragebogen ausgefüllt. Auf diese Antworten wird vor allem bei der Darstellung der Relationen zwischen CAF-Organisationen und Nicht-AnwenderInnen des CAF zurückgegriffen.

- den **CAF-Organisationen**: Organisationen, die an der Befragung teilgenommen haben und den CAF bereits einsetzen. Diese Antworten werden für die Bearbeitung von Detailfragen zur Anwendung des CAF verwendet.
- den **CAF-AnwenderInnen**: Personen, die an der Befragung teilgenommen haben und aus Organisationen stammen, die den CAF bereits einsetzen. Diese Antworten werden zur Analyse von Detailfragen zu Einschätzungen des CAF herangezogen.

### 3 Beteiligung an der Umfrage

Insgesamt sind 318 Antworten beim KDZ eingelangt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 37 Prozent. Die 318 Antworten können 172 öffentlichen Verwaltungen und Dienststellen zugeordnet werden. Vor allem bei den CAF-Organisationen haben des Öfteren zwei oder mehrere CAF-AnwenderInnen an der Umfrage teilgenommen. Dadurch bekommen die Ergebnisse zu den Einschätzungsfragen des CAF höhere Relevanz.

## Ergebnisse der Befragung zum Einsatz und zur Kenntnis des CAF in Österreich

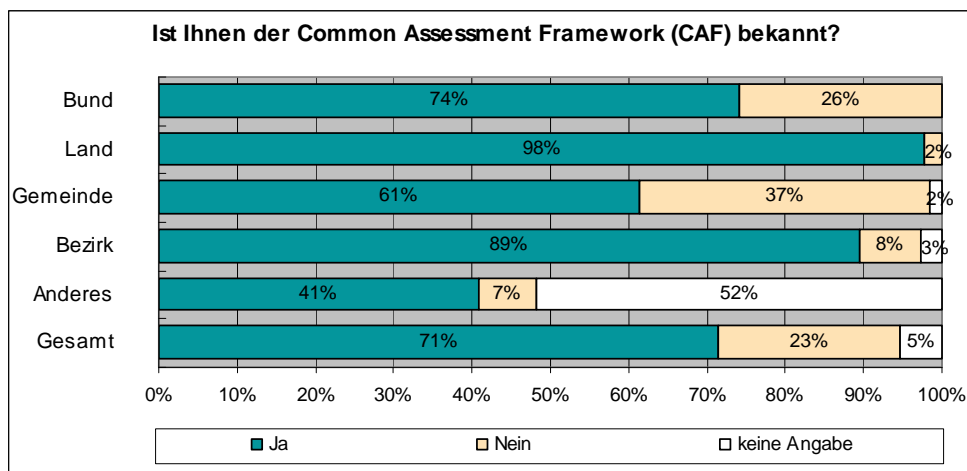
### 1 Bekanntheit des CAF

#### 1.1 Bekanntheit des CAF in Bund, Ländern und Gemeinden

Der Common Assessment Framework hat in Österreichs Verwaltungen insgesamt einen hohen Bekanntheitsgrad. So ist der CAF drei Viertel der an der Befragung teilgenommenen Personen bekannt. Darüber hinaus zeigt sich:

- Auf der Landes- und Bezirksebene verfügt der CAF mit 98 beziehungsweise 89 Prozent über sehr hohe Bekanntheitsgrade.
- Bei den TeilnehmerInnen aus dem Gemeindesektor kommt der CAF auf 61 Prozent Bekanntheit.
- Die Bekanntheit des CAF liegt in öffentlichen Organisationen mit einem Wirkungsbereich zwischen 30.001 und 60.000 EinwohnerInnen bei 96 Prozent.
- In Wien und Oberösterreich, sowie auf Bundesebene ist der CAF besonders bekannt. Der hohe Bekanntheitsgrad des CAF in Kärnten, Salzburg und Vorarlberg ist aufgrund der geringen Anzahl an TeilnehmerInnen nicht aussagekräftig.

Abbildung 1: Bekanntheitsgrad des CAF – nach Gebietskörperschaftsebenen



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Auf die teilnehmenden Verwaltungen und Dienststellen bezogen ergibt sich ein ähnliches Bild. Von den 172 Organisationen ist der CAF in 138 beziehungsweise 80 Prozent bekannt.

**Tabelle 1: Bekanntheitsgrad des CAF – nach Einwohnerklassen & Bundesland**

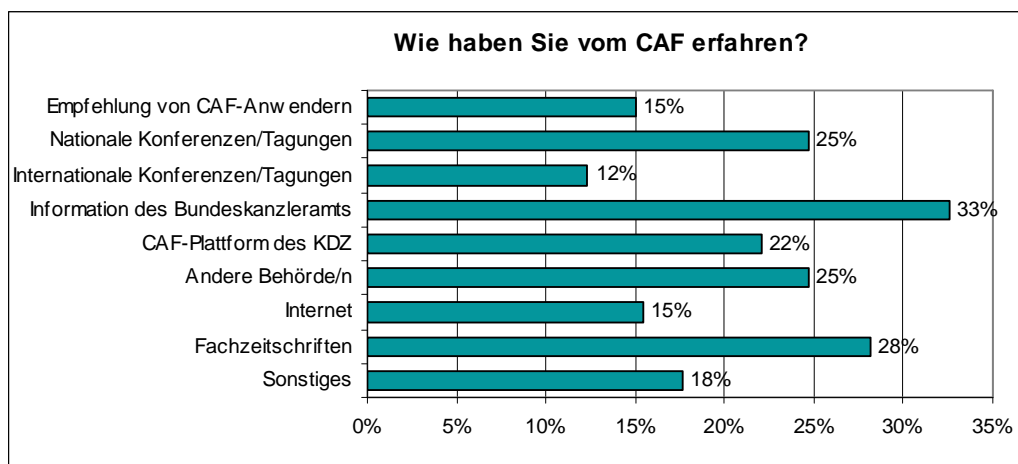
	Bekanntheit des CAF								
	Anzahl Absolut				Prozentuelle Verteilung				
	Ja	Nein	keine Antwort	Gesamt	Ja	Nein	keine Antwort	Gesamt	
Einwohnerklassen	0 - 5.000	10	5		15	67%	33%	0%	100%
	5.001 - 15.000	32	38	1	71	45%	54%	1%	100%
	15.001 - 30.000	19	4		23	83%	17%	0%	100%
	30.001 - 60.000	27	1		28	96%	4%	0%	100%
	über 60.000	80	7	1	88	91%	8%	1%	100%
	gesamtes Bundesgebiet	42	16	1	59	71%	27%	2%	100%
	keine Angabe	17	3	14	34	50%	9%	41%	100%
<b>Gesamt</b>	<b>227</b>	<b>74</b>	<b>17</b>	<b>318</b>	<b>71%</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>	
Bundesland	Burgenland	7	3		10	70%	30%	0%	100%
	Kärnten	9			9	100%	0%	0%	100%
	Niederösterreich	19	15		34	56%	44%	0%	100%
	Oberösterreich	32	9	1	42	76%	21%	2%	100%
	Tirol	12	6		18	67%	33%	0%	100%
	Salzburg	8	3		11	73%	27%	0%	100%
	Steiermark	19	10	1	30	63%	33%	3%	100%
	Vorarlberg	9	3		12	75%	25%	0%	100%
	Wien	48	6	1	55	87%	11%	2%	100%
	"Bund"	55	17	1	73	75%	23%	1%	100%
	keine Angabe	9	2	13	24	38%	8%	54%	100%
	<b>gesamt</b>	<b>227</b>	<b>74</b>	<b>17</b>	<b>318</b>	<b>71%</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

## 1.2 Informationsquellen zum CAF

Jene TeilnehmerInnen, welche den CAF kennen, wurden befragt, woher sie Informationen zum CAF beziehen. Ein Drittel hat über Informationen des Bundeskanzleramtes vom CAF erfahren. Rund ein Viertel gibt an über Fachzeitschriften, nationale Konferenzen und Tagungen, durch andere Behörden oder durch die CAF-Plattform des KDZ auf den CAF aufmerksam geworden zu sein.

**Abbildung 2: Informationsquellen zum CAF**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

## 2 Einsatz und Anwendung des CAF in Österreich

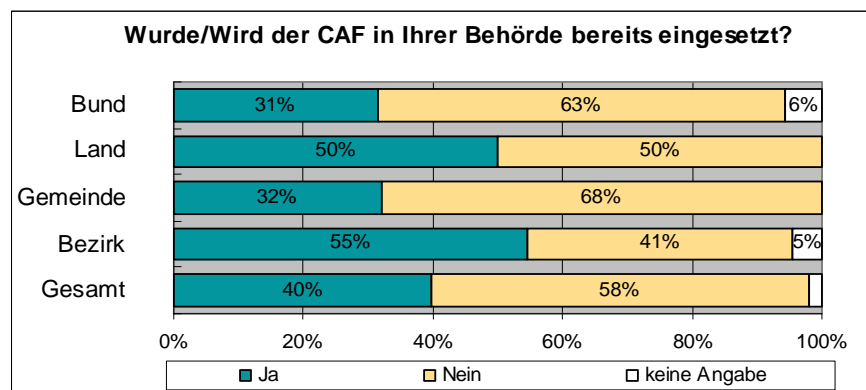
Fragen zum Einsatz und zur Anwendung des CAF wurden nur von jenen 138 Organisationen beantwortet, denen der CAF bereits bekannt ist.

### 2.1 CAF-Organisationen in Österreich

56 Verwaltungen dieser Umfrage wenden den CAF bereits an. 25 davon scheinen noch nicht in der österreichischen CAF-Datenbank auf, sodass Österreich derzeit nun über insgesamt 87 CAF-Organisationen verfügt<sup>1</sup>.

Die Umfrage zeigt, dass 40 Prozent der Organisationen, welche den CAF kennen, ihn auch einsetzen. Betrachtet man die einzelnen Gebietskörperschaften näher so zeigt sich, dass in den Bezirken und Ländern der CAF mit 55 beziehungsweise 50 Prozent etwas öfter zur Anwendung kommt als in Bund und Gemeinden mit etwas über 30 Prozent. Aufgrund einer geringeren Rücklaufquote bei den Gemeinden ist die tatsächliche CAF-Anwendung in diesem Sektor jedoch geringer anzusetzen.

Abbildung 3: CAF-Organisationen

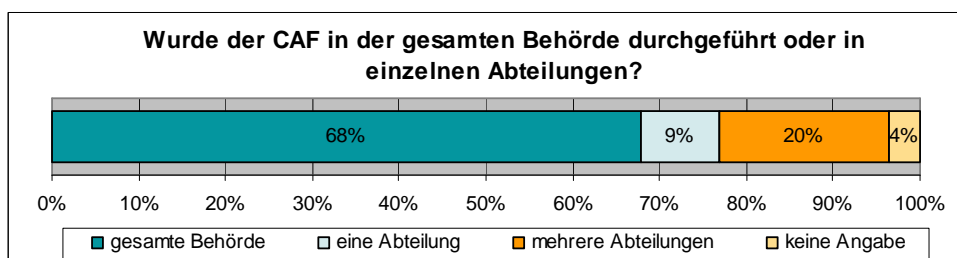


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 2.2 Trends beim Einsatz des CAF

Die insgesamt 56 CAF-Organisationen geben an, dass der CAF in 68 Prozent der Anwendungen in der gesamten Behörde eingesetzt wurde. In 20 Prozent der Fälle kam der CAF in mehreren Abteilungen zum Einsatz. (Abb. 4)

Abbildung 4: CAF-Einsatz in den Behörden (Frage 2.2)



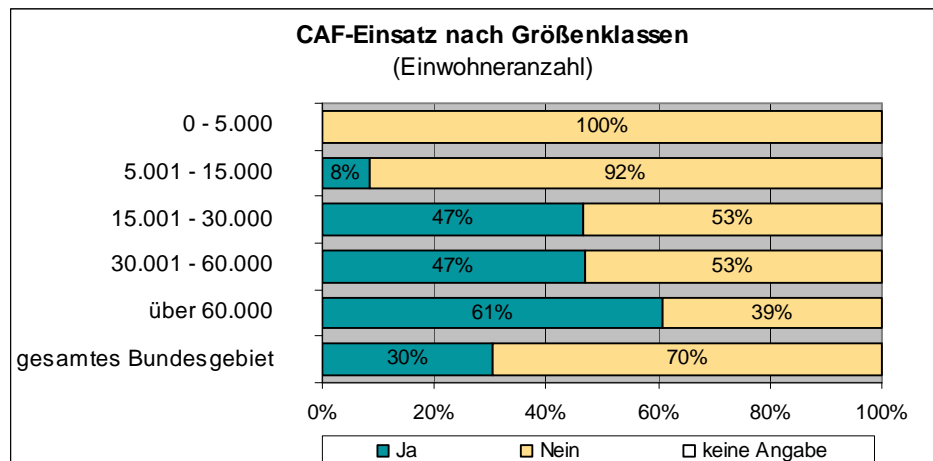
Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

<sup>1</sup> Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass nicht alle in der österreichischen CAF-Datenbank eingetragenen CAF-Organisationen an der Umfrage teilgenommen haben.



Je kleiner die Organisation ist, desto weniger wird der CAF eingesetzt. Bei Organisationen mit einem Wirkungsbereich bis zu 5.000 EinwohnerInnen ist der CAF bis jetzt noch nicht eingesetzt worden. Mit 61 Prozent den höchsten CAF Einsatz verzeichnen Organisationen, deren Zuständigkeitsbereich mehr als 60.000 EinwohnerInnen umfasst. Das sind vor allem große Städte, Länder und Bezirkshauptmannschaften. (Abb. 5)

**Abbildung 5: CAF-Einsatz nach Größenklassen der Behörden**

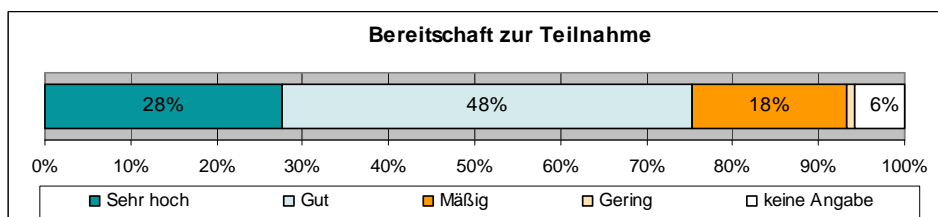


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 2.3 Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der CAF-Bewertung

75 Prozent der CAF-AnwenderInnen schätzen die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der CAF-Bewertung als hoch beziehungsweise gut ein. 19 Prozent bewerten die Mitarbeiterbereitschaft mit mäßig bzw. gering, wofür hauptsächlich die fehlende Unterstützung durch den Vorgesetzten und der Arbeitsaufwand als Gründe genannt werden. (Abb. 6)

**Abbildung 6: Mitarbeiterbereitschaft zur Teilnahme an der CAF-Bewertung**

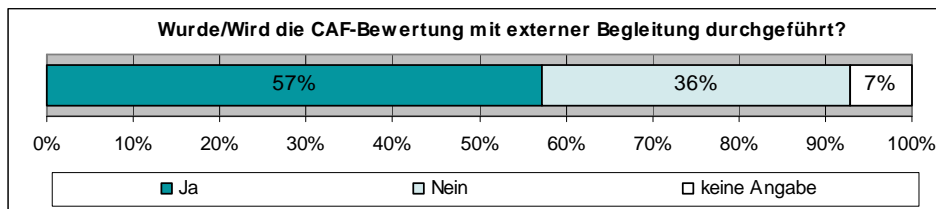


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 2.4 Begleitung der Selbstbewertung

57 Prozent der CAF-Organisationen führten den CAF mit externer Unterstützung durch. Diese externe Unterstützung kommt zumeist von BeraterInnen. Einige CAF-Organisationen haben auch angegeben, dass diese externe Unterstützung aus anderen Abteilungen kommt. (Abb. 7)

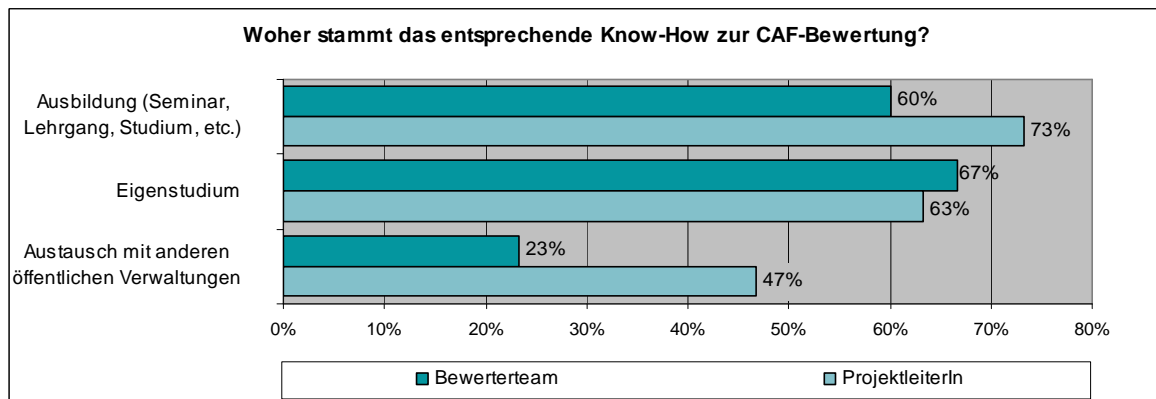
**Abbildung 7: Externe Begleitung**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

In jenen Organisationen, die den CAF ohne externe Begleitung durchgeführt haben kommt das nötige CAF-Wissen der ProjektleiterInnen und der Bewerterteams hauptsächlich von Ausbildungen und Eigenstudien. 73 Prozent der ProjektleiterInnen haben eine CAF-Ausbildung gemacht. Der Austausch mit anderen öffentlichen Verwaltungen auf Ebene der ProjektleiterInnen findet lediglich in 47 Prozent der Fälle statt. (Abb. 8)

**Abbildung 8 Generieren von CAF-Know-How– ohne externe Begleitung**

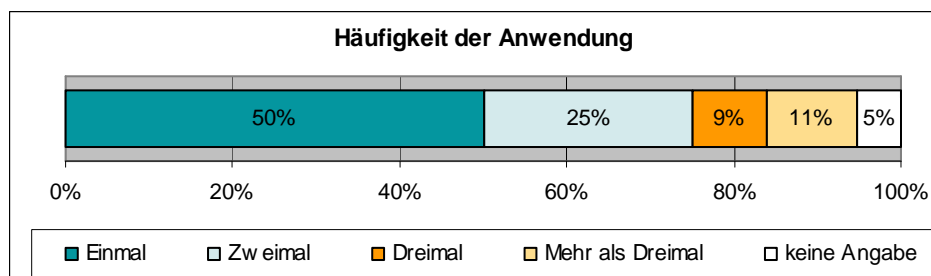


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

## 2.5 Häufigkeit der CAF-Anwendung

Die Hälfte der CAF-Organisationen hat den CAF bisher einmal angewandt. 25 Prozent zweimal, neun Prozent dreimal und 11 Prozent mehr als dreimal. (Abb. 9)

**Abbildung 9: CAF – Häufigkeit der Anwendung**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

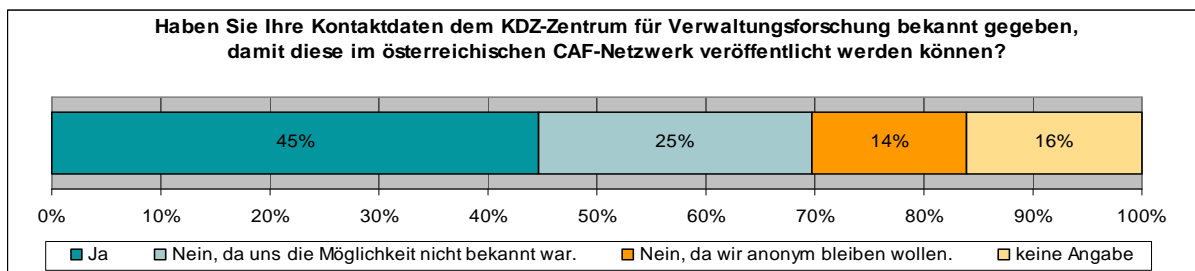
## 2.6 Teilnahme am CAF-Netzwerk & CAF-Benchmarking

45 Prozent der CAF-Organisationen haben ihre Kontaktdaten in die österreichische CAF-Datenbank eingetragen. Einem Viertel der CAF-Organisationen ist die Möglichkeit nicht bewusst,

ihre Kontaktdaten dem KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung zur Veröffentlichung im CAF-Netzwerk bekannt zu geben. Aus Anonymitätsgründen beteiligen sich 14 Prozent nicht an diesem Netzwerk. (Abb. 10)

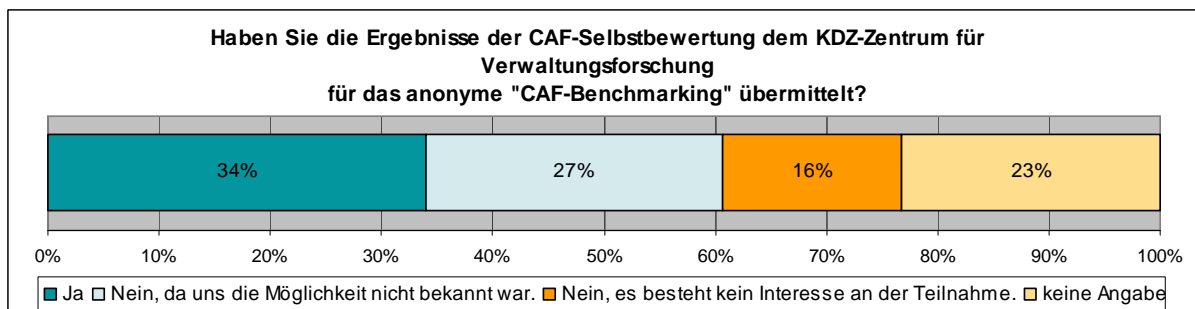
34 Prozent der CAF-Organisationen beteiligen sich am anonymen CAF-Benchmarking, in dem die CAF-Resultate anonymisiert aufgenommen werden, um österreichische Durchschnittswerte zu errechnen. Etwas über ein Viertel der CAF-Organisationen ist nicht über die Möglichkeit der Teilnahme informiert. 16 Prozent sind nicht an der Teilnahme interessiert. (Abb. 11)

**Abbildung 10: Teilnahme am CAF-Netzwerk**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

**Abbildung 11: Teilnahme an "CAF-Benchmarking"**



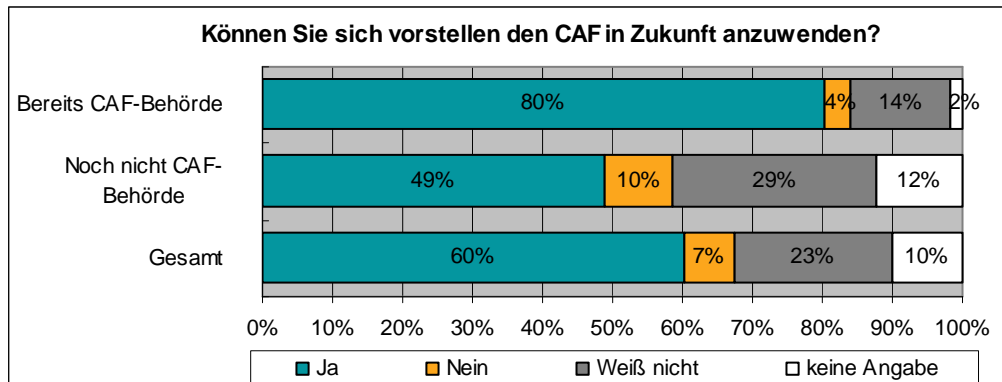
Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

## 2.7 CAF-Anwendung in der Zukunft

60 Prozent der Organisationen, die den CAF als Qualitätsmanagementinstrument kennen, planen den zukünftigen Einsatz von CAF. 7 Prozent schließen dies aus und 23 Prozent sind sich unschlüssig. Somit umfasst der Pool an potenziellen zukünftigen CAF-Behörden momentan ca. 117 öffentliche Verwaltungen<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Das sind 83 Prozent der Behörden, die in der Befragung angaben den CAF zu kennen

**Abbildung 12: Potenzielle zukünftige CAF-Organisationen – Überblick**



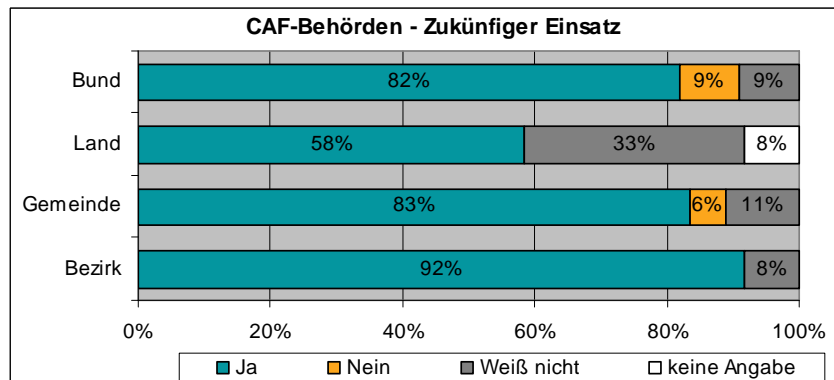
Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

80 Prozent jener Organisationen, die den CAF bereits eingesetzt haben, wollen diesen auch in Zukunft wieder anwenden. Dabei sind vor allem jene auf Bezirksebene aber auch auf Bundes- und Gemeindeebene am weiteren CAF-Einsatz interessiert. (Abb. 12, 13)

Knapp die Hälfte jener Organisationen, die den CAF noch nicht angewandt haben, plant den Einsatz dieses Qualitätsmanagementinstruments. Hier finden sich vor allem auf Landes- und Bezirksebene Organisationen, die mit der CAF-Anwendung starten möchten. (Abb. 12, 14)

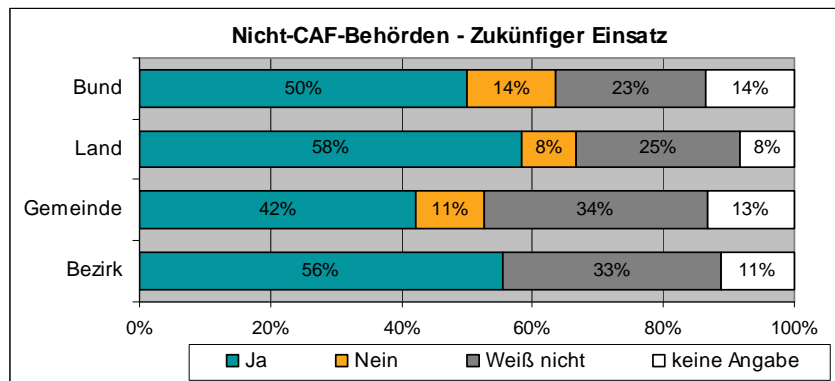
Grund für die Ablehnung des CAF-Einsatzes (7 Prozent) ist vorwiegend die Verwendung anderer Qualitätsmanagementmethoden (ISO, Balance Score Card, Total Quality Management). Vereinzelt (6 Personen) ist der Nutzen des CAF für die öffentliche Verwaltung unklar. (Abb. 15)

**Abbildung 13: Zukünftiger CAF-Einsatz - durch CAF-Organisationen**



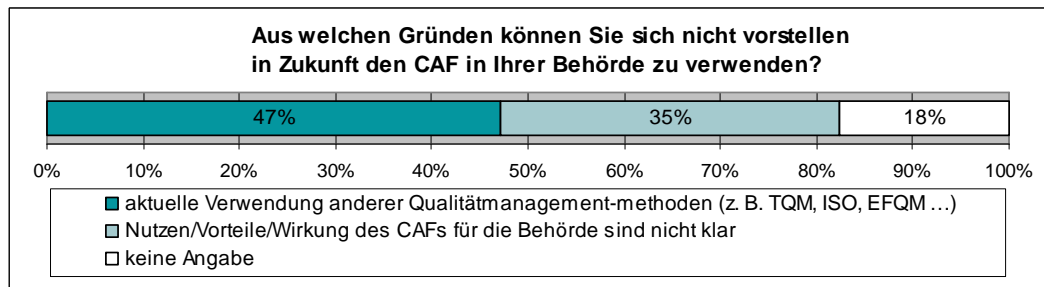
Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Abbildung 14: Zukünftige CAF-Anwendung – durch Nicht-CAF-Behörden



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Abbildung 15: Gründe für Nicht-Anwendung des CAF in Zukunft



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

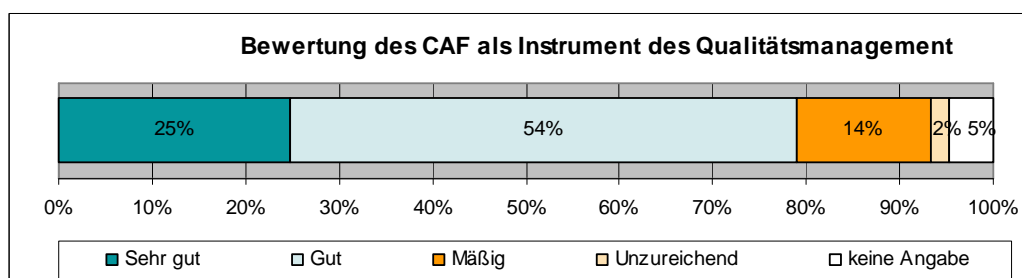
### 3 Einschätzungen zum CAF

Im Folgenden werden die Einschätzungen zum CAF als Instrument des Qualitätsmanagement dargestellt. Die Ausführungen beziehen sich auf all jene TeilnehmerInnen, denen der CAF bekannt ist, das sind 227 Personen.

#### 3.1 CAF als Instrument des Qualitätsmanagements

Der CAF wird von 79 Prozent als sehr gutes bzw. gutes Instrument des Qualitätsmanagement beurteilt. Dem gegenüber stehen 16 Prozent, die den CAF als mäßiges bzw. unzureichendes Qualitätsmanagementinstrument betrachten. (Abb. 16)

Abbildung 16: Bewertung - CAF als Qualitätsmanagementinstrument



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

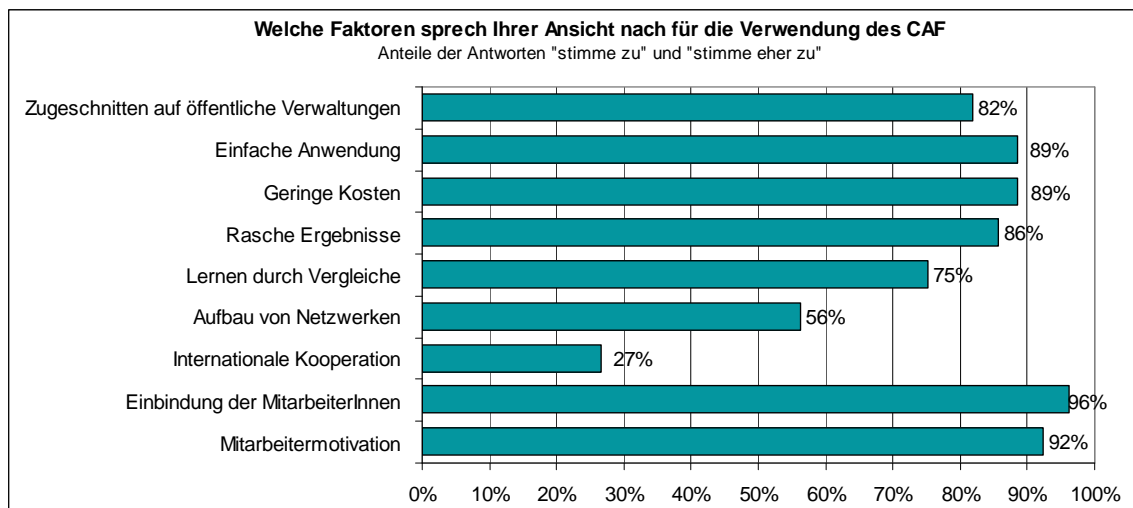
### 3.2 Faktoren für die Verwendung des CAF

Für die Anwendung des CAF spricht Einiges. Von den vorgegebenen Kategorien wird am öftesten

- die Einbindung der MitarbeiterInnen (96 Prozent),
- die einfache Anwendung (89 Prozent) und
- die geringen Kosten (89 Prozent) genannt.

Geschätzt wird auch, dass der CAF auf öffentliche Verwaltungen zugeschnitten ist sowie, dass mit diesem Instrument rasche Ergebnisse erzielt werden können. Der Netzwerk-Aspekt kommt mit 56 Prozent weniger zum Ausdruck. An letzter Stelle steht mit 27 Prozent die internationale Kooperation. (Abb. 17)

**Abbildung 17: Faktoren für die CAF-Anwendung**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Folgende weitere Faktoren, die für den CAF sprechen, wurden genannt<sup>3</sup>:

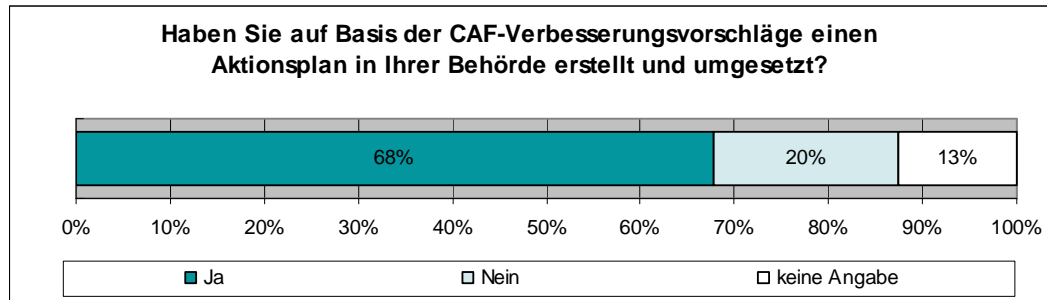
- Interessen der KundInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräfte aber auch der Gesellschaft werden berücksichtigt,
- Rasche und einfache Standortbestimmung der Organisation ist mit dem CAF möglich,
- Weiterentwicklungspotenzial der Organisation wird aufgezeigt (Basis für Prozessmanagement und -optimierung),
- Förderung der internen Kommunikation,
- Bewusstseinsbildung der MitarbeiterInnen, die identitäts- und verantwortungsfördernd wirkt, findet statt,
- CAF kommt ohne teure externe Zertifizierung aus.

### 3.3 Umsetzung der CAF-Verbesserungsvorschläge

Das Resultat der CAF-Selbstbewertung sind die gesammelten Verbesserungsmaßnahmen, welche auf Basis eines Aktionsplanes umgesetzt werden sollten. 68 Prozent der CAF-Organisationen haben nach der Selbstbewertung einen CAF-Aktionsplan erstellt. (Abb. 18)

<sup>3</sup> Exemplarische Darstellung der Nennungen.

**Abbildung 18: Einsatz eines Aktionsplans**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

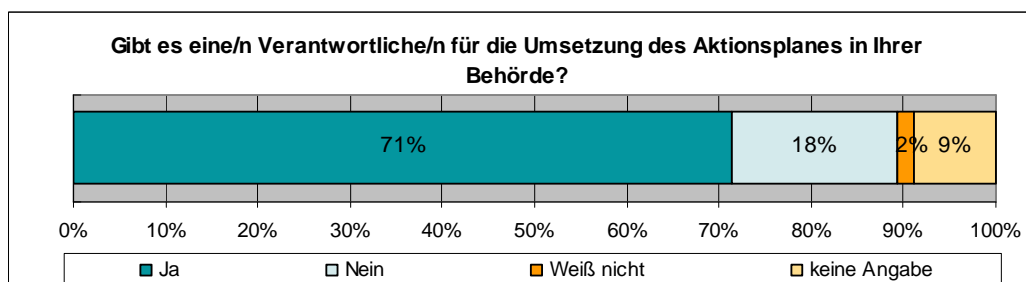
Bei 20 Prozent der CAF-Behörden folgte nach der CAF-Bewertung keine Umsetzungsaktion anhand eines Aktionsplans. Die hauptsächlich genannten Gründe dafür sind:

- Akzeptanzprobleme der Verbesserungsvorschläge durch die Führungskräfte,
- Kein Bestehen von durchgängigem Controlling,
- zu wenig Personal- und Zeitressourcen und
- zu kurz zurückliegende CAF-Bewertung.

### 3.4 Verantwortung für die Umsetzung des Aktionsplans

71 Prozent der CAF-Organisationen haben eine verantwortliche Funktion für die Umsetzung des CAF-Aktionsplans geschaffen. Somit gibt es mehr Umsetzungsverantwortliche als CAF-Aktionspläne. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Erstellung des Aktionsplans in einigen Organisationen erst in Planung ist, ein/e Verantwortliche/r dafür aber bereits bestimmt wurde.

**Abbildung 19: Verantwortliche/r für die Umsetzung des CAF-Aktionsplanes**



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 3.5 Qualitätsverbesserungen durch die CAF-Bewertung in der Praxis

Als bedeutendste nachhaltige Qualitätsverbesserungen auf Grund des CAF-Einsatzes werden genannt:

- Stärkere Mitarbeiterorientierung (Befragung, Information, Einbindung, Einschulung, Zufriedenheit, Qualitätsbewusstsein, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, etc.),
- Verbesserung der internen Kommunikation (Kommunikationswege, -fluss, etc.),
- Stärkere Kundenorientierung (Befragung, Inforation, etc.),
- Bewusstwerden der Ziel- und Wirkungsorientierung,
- Prozessoptimierung und
- Einführung von Wissensdatenbanken (Wissensmanagement).

Detailangaben der CAF-AnwenderInnen dazu finden sich im Anhang 2.

### 3.6 Verbesserungsvorschläge für den CAF als Qualitätsmanagementinstrument

In einer offenen Fragestellung wurden Verbesserungsvorschläge der CAF-AnwenderInnen erhoben. Aus einer Fülle von Antworten geht hervor, dass bei der Weiterentwicklung des CAF vor allem die Vereinfachung der Sprache und das Verkürzen des CAF-Bewertungsbogens im Mittelpunkt stehen soll.

Weiters wurden inhaltlich folgende Vorschläge zur Verbesserung des CAF als Qualitätsmanagementinstrument genannt:

- Adaptierung der „offiziellen“ CAF-Version auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation,
- EDV-Tool entwickeln,
- Umfangreiche Dokumentation mit genaueren Erläuterungen,
- Ergänzungen im Glossar des Handbuches,
- Einzelne Kriterien mit mehr anschaulichen Beispielen untermauern,
- Verstärkung der Bedeutung in der Öffentlichkeit,
- Hintergründe und Modelle, die hinter dem CAF stehen, bewusst machen,
- Ausbildung zur Anwendung verbessern - insbesondere Kommunikationsmodelle einbeziehen, damit Führungskräfte besser einbezogen werden können,
- CAF mit EFQM verknüpfen,
- Möglichkeit zur "Objektivierung" durch externes Assessment eröffnen und
- Problematik der Dualität Politik/Verwaltung noch nicht ausreichend gelöst.

Alle Originalantworten zu dieser Frage finden sich im Anhang 3.

### 3.7 Notwendige CAF-Unterstützung

Bezüglich des Unterstützungsbedarfs der CAF-AnwenderInnen ergeben sich folgende Punkte:

- Bereitstellung externer Beratung und Begleitung (inhaltliche CAF-Beratung, Umsetzungsunterstützung),
- kostenlose Schulung (CAF-ModeratorInnen-Ausbildung),
- Informationen (aktueller, mehr, besser, regelmäßig) – z.B. zur Anwendung des CAF auf nationaler und internationaler Ebene, zu Trends oder zur Weiterentwicklung des CAF,
- Ermöglichen von Erfahrungsaustausch auf nationaler und internationaler Ebene.

Weiters wurde, zumeist durch Einzelnennungen, auch folgender Unterstützungsbedarf geäußert:

- Stärkere Motivations- und Öffentlichkeitsarbeit für den vermehrten Einsatz des CAF,
- Wettbewerb verstärken – via Anreize (PR, Ausschreibungen von Preisen, evtl. sogar Berücksichtigung beim Finanzausgleich),
- Einbringen von Best Practice Beispielen,
- Evaluierungen,
- Zertifizierung,
- Plattform zum persönlichen Austausch und
- Schaffen von finanziellen Anreizen.

Alle Antworten zu dieser Frage sind im Anhang 4 nachzulesen.



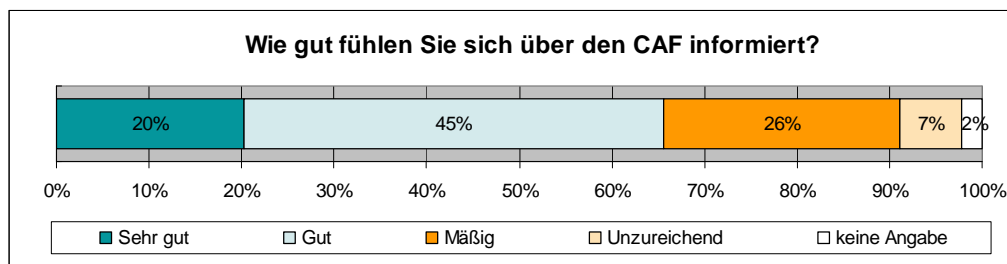
## 4 Wissen über CAF

Im folgenden Fragenkomplex wird erhoben, wie hoch der Wissensstand öffentlicher Verwaltungen bezüglich des CAF ist. Die Fragen konnten nur von jenen Befragten beantwortet werden, denen der CAF bekannt ist (227 Personen).

### 4.1 Informationsstand

Insgesamt 65 Prozent der befragten Personen, die den CAF kennen, fühlen sich über den CAF „sehr gut“ und „gut“ informiert. Die Befragung macht aber auch deutlich, dass sich ein Drittel nicht ausreichend über den CAF informiert fühlt. (Abb. 20)

Abbildung 20: Information über CAF

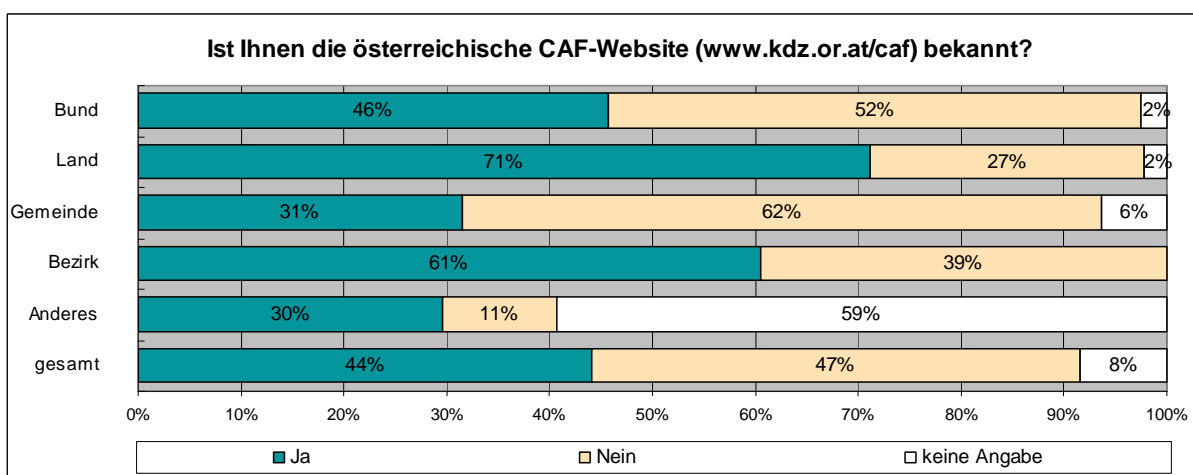


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 4.2 CAF-Website

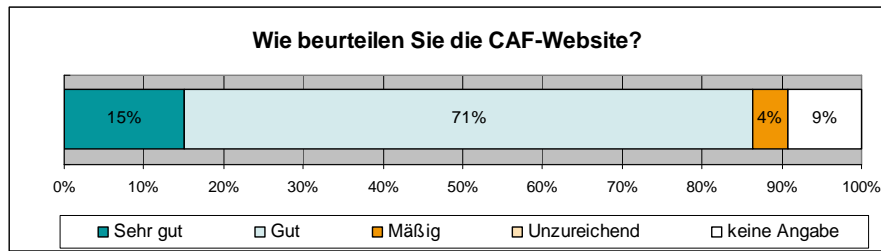
Der nicht flächendeckende hohe CAF-Informationsstand in Österreichs Verwaltungen spiegelt sich auch bei der Bekanntheit der CAF-Website [www.kdz.or.at/caf](http://www.kdz.or.at/caf) wider. Diese ist nicht ganz der Hälfte jener Personen bekannt, die den CAF kennen. Auf Gemeindeebene kennen die CAF-Website 62 Prozent der Befragten nicht. Jene Befragten, welche die CAF-Website kennen beurteilen diese überwiegend positiv (15 Prozent „sehr gut“ und 71 Prozent „gut“). (Abb. 21, 22)

Abbildung 21: Bekanntheit der CAF-Website



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Abbildung 22: Beurteilung CAF-Website

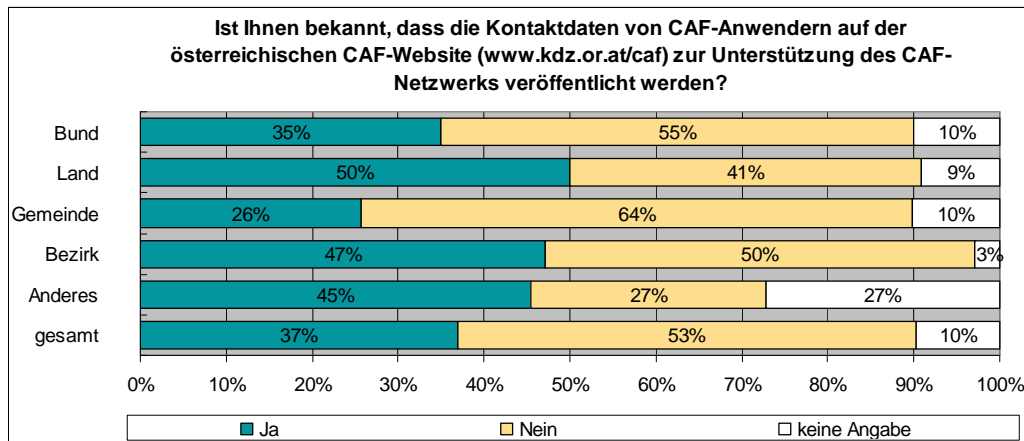


Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### 4.3 Wissen über CAF-Netzwerk & CAF-Benchmarking

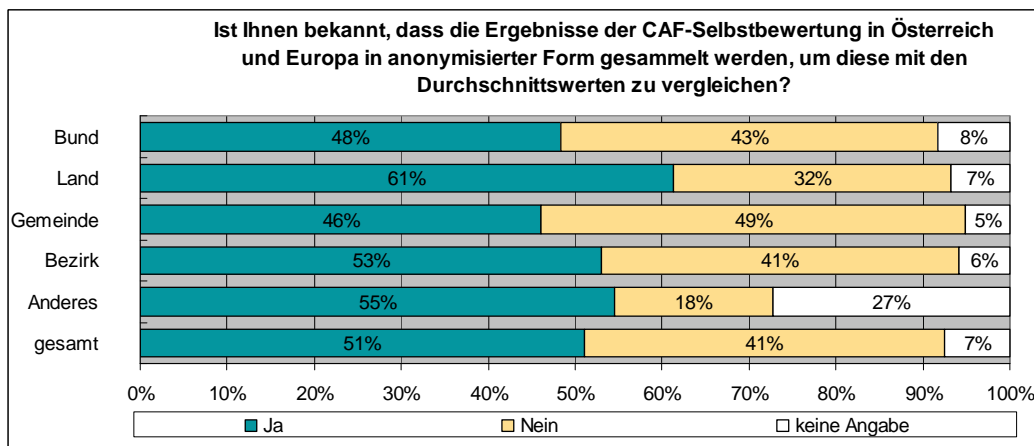
37 Prozent der öffentlichen Verwaltungen, welche den CAF kennen, wissen, dass die Kontaktdaten von CAF-Organisationen auf der österreichischen CAF-Website veröffentlicht werden. 51 Prozent wissen, dass die Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung gesammelt werden (Abb. 23, 24). Dies entspricht den Ergebnissen bei den CAF-Organisationen (siehe Kapitel 2 „Anwendung des CAF“: Kontaktdaten in der CAF-Datenbank: 45 Prozent; Teilnahme an Benchmarking: 34 Prozent).

Abbildung 23: Veröffentlichung Kontaktdaten



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

Abbildung 24: Sammlung der CAF-Selbstbewertungen



Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

## Resumé

An der Online-Befragung, die das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung im Auftrag des Bundeskanzleramtes im September 2009 durchgeführt hat, **beteiligten sich 318 Personen aus 172 öffentlichen Verwaltungen Österreichs**. Das ergibt eine Rücklaufquote von 37 Prozent.

- Die Erhebung umfasst 56 CAF-Organisationen. 25 davon scheinen noch nicht in der österreichischen CAF-Datenbank auf, sodass Österreich derzeit nun über insgesamt **87 CAF-Organisationen** verfügt.
- **71 Prozent** der TeilnehmerInnen der Umfrage ist der **CAF bekannt**. Einem Viertel ist der CAF unbekannt. 40 Prozent der Organisationen, welche den CAF kennen, setzen ihn auch ein. Somit zeigt sich noch Potenzial sowohl bei den Organisationen, denen der CAF bekannt ist als auch bei dem Viertel, das vom CAF noch nichts gehört hat.
- Der CAF kommt in den Bezirken und Ländern mit 55 beziehungsweise 50 Prozent etwas öfter zur Anwendung als in Bund und Gemeinden mit etwas über 30 Prozent. Vor allem im **Bund** deutet dies auf ein noch **hohes Potenzial von zukünftigen CAF-AnwenderInnen** hin.
- Die **Teilnahme** österreichischer CAF-Behörden **am CAF-Netzwerk und CAF-Benchmarking** ist **mäßig ausgeprägt**. Lediglich 45 Prozent nehmen am Netzwerk, 34 Prozent am Benchmarking teil. Hier sollten die Organisationen verstärkt in das CAF-Netzwerk aufgenommen werden.
- **37 Prozent** der öffentlichen Verwaltungen, welche den CAF kennen, wissen, dass die **Kontakt-daten von CAF-Organisationen auf der österreichischen CAF-Website veröffentlicht** werden. 51 Prozent wissen, dass die Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung gesammelt werden.
- **Es ist ein umfangreicher Pool an CAF-Interessenten existent**. 60 Prozent der teilnehmenden Organisationen, welche den CAF kennen, planen den CAF zukünftig einzusetzen, 23 Prozent sind noch unentschieden. Sieben Prozent schließen die CAF-Anwendung in Zukunft aus.
- **Die Überzeugungskraft des CAF ist sehr hoch**. Wer einmal den CAF angewandt hat, wird dies wieder tun. 80 Prozent der Behörden, welche den CAF bereits angewandt haben, geben an, wieder CAF-Selbstbewertungen durchzuführen.
- Der CAF wird mit einer deutlichen Mehrheit (79 Prozent) als **sehr gutes bzw. gutes Instrument des Qualitätsmanagement** beurteilt.
- Die **einfache Anwendung**, die **geringen Kosten**, die spezifische **Ausrichtung auf öffentliche Verwaltungen**, das **Erzielen rascher Ergebnisse** sprechen aus Sicht der CAF-AnwenderInnen für den Einsatz des CAF.
- Die Umsetzung der CAF-Verbesserungsvorschläge erfolgt zu rund **zwei Drittel** auf Basis eines **CAF-Aktionsplanes**. Dies bedeutet, dass ein Drittel der CAF-Anwendungen nach Abschluss des Selbstbewertungsprozesses nicht oder nicht strukturiert weitergeführt werden.

- Der **CAF-Informationsstand** der Befragten ist **ausbaufähig**. So meint ein Drittel, dass sie nur mäßig bzw. unzureichend über den CAF informiert sind. Dieser unausreichende Informationsstand der Zielgruppe legt nahe, das Marketing des CAF zu verstärken.
- Die **CAF-Website [www.kdz.or.at/caf](http://www.kdz.or.at/caf)** ist **nicht ganz der Hälfte jener Personen bekannt**, die den CAF kennen. Auf Gemeindeebene kennen die CAF-Website 62 Prozent der Befragten nicht.
- Jene Befragten, welche die **CAF-Website** kennen beurteilen diese überwiegend positiv (**15 Prozent „sehr gut“ und 71 Prozent „gut“**).
- Verbesserungspotenzial birgt der CAF vor allem hinsichtlich der **Vereinfachung der Sprache** und der **Verkürzung des Bewertungsbogens** in sich. Weiters ist die Adaptierung der „offiziellen“ CAF-Version auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation, Ergänzungen im Glossar des Handbuches und Möglichkeiten der Zertifizierung zu bedenken.
- Abschließend sollen die **nachhaltigen Qualitätsverbesserungen** auf Grund des CAF-Einsatzes aufgelistet werden: stärkere Mitarbeiterorientierung, Verbesserung der internen Kommunikation, stärkere Kundenorientierung, Bewusstwerden der Ziel- und Wirkungsorientierung, Prozessoptimierung und Einführung von Wissensmanagement.

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Bekanntheitsgrad des CAF – nach Gebietskörperschaftsebenen.....	6
Abbildung 2: Informationsquellen zum CAF.....	7
Abbildung 3: CAF-Organisationen .....	8
Abbildung 4: CAF–Einsatz in den Behörden (Frage 2.2).....	8
Abbildung 5: CAF-Einsatz nach Größenklassen der Behörden .....	9
Abbildung 6: Mitarbeiterbereitschaft zur Teilnahme an der CAF-Bewertung .....	9
Abbildung 7: Externe Begleitung.....	10
Abbildung 8 Generieren von CAF-Know-How– ohne externe Begleitung.....	10
Abbildung 9: CAF – Häufigkeit der Anwendung.....	10
Abbildung 10: Teilnahme am CAF-Netzwerk.....	11
Abbildung 11: Teilnahme an "CAF-Benchmarking" .....	11
Abbildung 12: Potenzielle zukünftige CAF-Organisationen – Überblick.....	12
Abbildung 13: Zukünftiger CAF-Einsatz - durch CAF-Organisationen .....	12
Abbildung 14: Zukünftige CAF-Anwendung – durch Nicht-CAF-Behörden.....	13
Abbildung 15: Gründe für Nicht-Anwendung des CAF in Zukunft .....	13
Abbildung 16: Bewertung - CAF als Qualitätsmanagementinstrument .....	13
Abbildung 17: Faktoren für die CAF-Anwendung .....	14
Abbildung 18: Einsatz eines Aktionsplans .....	15
Abbildung 19: Verantwortliche/r für die Umsetzung des CAF-Aktionsplanes.....	15
Abbildung 20: Information über CAF.....	17
Abbildung 21: Bekanntheit der CAF-Website .....	17
Abbildung 22: Beurteilung CAF-Website.....	18
Abbildung 23: Veröffentlichung Kontaktdaten.....	18
Abbildung 24: Sammlung der CAF-Selbstbewertungen .....	18

Tabelle 1: Bekanntheitsgrad des CAF – nach Einwohnerklassen & Bundesland	7
Tabelle 2: Qualitätsverbesserungen durch CAF	33
Tabelle 3: Verbesserungsvorschläge für den CAF	34
Tabelle 4: Nötige Unterstützungsleistungen seitens des BKA bzw. des KDZ	35

## Anhang

### Anhang 1: Fragebogen

## CAF-Umfrage 2009

Einsatz des Common Assessment Framework (CAF) in Österreichs öffentlicher Verwaltung

Der CAF ist ein Werkzeug, das öffentliche Verwaltungen in der Europäischen Union bei der Umsetzung von **Qualitätsmanagement** unterstützt. Mit einer vergleichsweise einfach anzuwendenden **Selbstbewertung** hilft der CAF allen öffentlichen Organisationen, die eigenen Leistungen zu verbessern.

Das KDZ - Zentrum für Verwaltungsforschung führt im Auftrag des Bundeskanzleramts eine Befragung zum Einsatz und zur Kenntnis des CAF in Österreichs Verwaltungen durch.

**Wir bitten um Ihre Unterstützung:** Bitte füllen Sie diesen Fragebogen bis spätestens 21. 09. 2009 aus.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragen richten Sie bitte an:

Mag. Thomas Prorok:

01/892 34 92 - 17

[prorok@kdz.or.at](mailto:prorok@kdz.or.at)

Diese Umfrage enthält 37 Fragen.

### 1. Bekanntheit des CAF

#### 1 [1.1] Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

#### 2 [1.2] Wie haben Sie vom CAF erfahren?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Fachzeitschriften  
 Internet  
 Andere Behörde/n  
 CAF-Plattform des KDZ  
 Information des Bundeskanzleramts  
 Internationale Konferenzen/Tagungen  
 Nationale Konferenzen/Tagungen  
 Empfehlung von CAF-Anwendern  
 Sonstiges:

## 2. Anwendung des CAF

### 3 [2.1] Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

### 4 [2.2] Wurde der CAF in der gesamten Behörde durchgeführt oder in einzelnen Abteilungen?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Gesamte Behörde  
 Eine Abteilung  
 Mehrere Abteilungen

### 5 [2.2.1] Bitte geben Sie die Abteilung(en) an.

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Eine Abteilung' oder 'Mehrere Abteilungen' bei Frage '4 [2.2]' (Wurde der CAF in der gesamten Behörde durchgeführt oder in einzelnen Abteilungen?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

### 6 [2.3] Wie hoch war/ist die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der CAF-Bewertung?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Hoch  
 Ausreichend  
 Mäßig  
 Unzureichend

### 7 [2.3.1] Bitte geben Sie Gründe für die geringe Bereitschaft der MitarbeiterInnen an:

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Unzureichend' bei Frage '6 [2.3]' (Wie hoch war/ist die Bereitschaft der MitarbeiterInnen zur Teilnahme an der CAF-Bewertung?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

### 8 [2.4] Wurde/Wird die CAF-Bewertung mit externer Begleitung durchgeführt?



**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

**9 [2.4.1] Bitte geben Sie an, wer Sie extern begleitet hat:**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '8 [2.4]' (Wurde/Wird die CAF-Bewertung mit externer Begleitung durchgeführt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**10 [2.5] Woher erlangte der/die das Projekt leitende MitarbeiterIn das entsprechende Know-How zur CAF-Bewertung?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?) und Die Antwort war 'Nein' bei Frage '8 [2.4]' (Wurde/Wird die CAF-Bewertung mit externer Begleitung durchgeführt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ausbildung (Seminar, Lehrgang, Studium, etc.)  
 Eigenstudium  
 Austausch mit anderen öffentlichen Verwaltungen

**11 [2.6] Woher erlangte das Bewerterteam das entsprechende Know-How zur CAF-Bewertung?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?) und Die Antwort war 'Nein' bei Frage '8 [2.4]' (Wurde/Wird die CAF-Bewertung mit externer Begleitung durchgeführt?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Ausbildung (Seminar, Lehrgang, Studium, etc.)  
 Eigenstudium  
 Austausch mit anderen öffentlichen Verwaltungen

**12 [2.7] Haben Sie den CAF einmal oder mehrmals angewandt?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Einmal  
 Zweimal  
 Dreimal  
 Mehr als dreimal

**13 [2.8] Haben Sie Ihre Kontaktdaten dem KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung bekannt gegeben, damit diese im österreichischen CAF-Netzwerk veröffentlicht werden können?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja

- Nein, da uns die Möglichkeit nicht bekannt war.  
 Nein, da wir anonym bleiben wollen.

**14 [2.9] Haben Sie die Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung dem KDZ-Zentrum für Verwaltungsforschung für das anonyme „CAF-Benchmarking“ übermittelt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein, da uns die Möglichkeit nicht bekannt war.  
 Nein, es besteht kein Interesse an der Teilnahme.

**15 [2.10] Können Sie sich vorstellen den CAF in Zukunft anzuwenden?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein  
 Weiß nicht

**16 [2.11] Aus welchen Gründen können Sie sich nicht vorstellen in Zukunft den CAF in Ihrer Behörde zu verwenden?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Nein' bei Frage '15 [2.10]' (Können Sie sich vorstellen den CAF in Zukunft anzuwenden?)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Aktuelle Verwendung anderer Qualitätsmanagementmethoden (z.B. TQM, ISO, EFQM...)  
 Zu wenig Informationen / Wissen über den CAF  
 Nutzen/Vorteile/Wirkung des CAFs für die Behörde sind nicht klar  
 Kein Interesse an Qualitätsmanagement in der Behörde  
 Sonstiges:

**17 [2.11.1] Welche anderen Qualitätsmanagementmethoden setzen Sie ein?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Aktuelle Verwendung anderer Qualitätsmanagementmethoden (z.B. TQM, ISO, EFQM...)' bei Frage '16 [2.11]' (Aus welchen Gründen können Sie sich nicht vorstellen in Zukunft den CAF in Ihrer Behörde zu verwenden?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

### 3. Einschätzung des CAF

**18 [3.1] Bitte bewerten Sie den CAF als Instrument des Qualitätsmanagements:**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr gut
- Gut
- Mäßig
- Unzureichend

**19 [3.2] Welche Faktoren sprechen Ihrer Ansicht nach für die Verwendung des CAF?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig	weiß nicht
Zugeschnitten auf öffentliche Verwaltungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfache Anwendung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringe Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rasche Ergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lernen durch Vergleiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufbau von Netzwerken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationale Kooperation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einbindung der MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitermotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20 [3.2.1] Gibt es weitere Faktoren, die Ihrer Meinung nach für den CAF sprechen?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**21 [3.3] Haben Sie auf Basis der CAF-Verbesserungsvorschläge einen Aktionsplan in Ihrer Behörde erstellt und umgesetzt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

\* Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

**22 [3.3.1] Nennen Sie bitte die Gründe für die Nichteinführung des Aktionsplanes.**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**  
 ° Die Antwort war 'Nein' bei Frage '21 [3.3]' (Haben Sie auf Basis der CAF-Verbesserungsvorschläge einen Aktionsplan in Ihrer Behörde erstellt und umgesetzt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**23 [3.4] Gibt es eine/n Verantwortliche/n für die Umsetzung des Aktionsplanes in Ihrer Behörde?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**  
 ° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja  
 Nein  
 Weiß nicht

**24 [3.5] Nennen Sie bitte die drei wesentlichsten nachhaltigen Qualitätsverbesserungen in Ihrer Behörde, die durch die CAF-Selbstbewertung initiiert wurden.**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**  
 ° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

1. Verbesserung

2. Verbesserung

3. Verbesserung

**25 [3.6] Haben Sie Verbesserungsvorschläge für den CAF als Qualitätsmanagementinstrument?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**  
 ° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

**26 [3.7] Welche Unterstützungen, Leistungen etc. erwarten Sie vom Bundeskanzleramt beziehungsweise KDZ im Zusammenhang mit dem CAF?**

**Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:**  
 ° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?) und Die Antwort war 'Ja' bei Frage '3 [2.1]' (Wurde/Wird der CAF in Ihrer Behörde bereits eingesetzt?)

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

#### 4. Wissen über CAF

##### 27 [4.1] Wie gut fühlen Sie sich über den CAF informiert?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr gut
- Gut
- Mäßig
- Unzureichend

##### 28 [4.2] Ist Ihnen die österreichische CAF-Website ([www.kdz.or.at/caf](http://www.kdz.or.at/caf)) bekannt?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

##### 29 [4.3] Wie beurteilen Sie die CAF-Website?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '28 [4.2]' (Ist Ihnen die österreichische CAF-Website ([www.kdz.or.at/caf](http://www.kdz.or.at/caf)) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Sehr gut
- Gut
- Mäßig
- Unzureichend

##### 30 [4.4] Ist Ihnen bekannt, dass die Kontaktdaten von CAF-Anwendern auf der österreichischen CAF-Website ([www.kdz.or.at/caf](http://www.kdz.or.at/caf)) zur Unterstützung des CAF-Netzwerks veröffentlicht werden?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

##### 31 [4.5] Ist Ihnen bekannt, dass die Ergebnisse der CAF-Selbstbewertung in Österreich und Europa in anonymisierter Form gesammelt werden, um diese mit den Durchschnittswerten zu vergleichen?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

° Die Antwort war 'Ja' bei Frage '1 [1.1]' (Ist Ihnen der Common Assessment Framework (CAF) bekannt?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein

## 5. Angaben zur Organisation

### 32 [5.1] Allgemeine Angaben

Bitte Ihre Antwort(en) hierher schreiben

Bezeichnung der Organisation	<input type="text"/>
Adresse	<input type="text"/>
Anzahl der Mitarbeiter(innen)	<input type="text"/>
BearbeiterIn des Fragebogens	<input type="text"/>
Telefon	<input type="text"/>
Telefax	<input type="text"/>
E-Mail	<input type="text"/>

### 33 [5.2] Örtliche Zuständigkeit

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Burgenland
- Kärnten
- Niederösterreich
- Oberösterreich
- Tirol
- Salzburg
- Steiermark
- Vorarlberg
- Wien
- „Bund“

Bitte kreuzen Sie das Bundesland an, in dem die Behörde tätig ist (Bei Zuständigkeit für das gesamte Bundesgebiet bitte „Bund“ angeben).

### 34 [5.3] Bitte ordnen Sie sich einer Gebietskörperschaft bzw. Verwaltungsebene zu:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Bund
- Land
- Gemeinde
- Bezirk
- Sonstiges

### 35 [5.4] Bitte geben Sie an, wie viele Personen in den örtlichen Wirkungsbereich der Behörde fallen:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 - 5.000
- 5.001 - 15.000
- 15.001 – 30.000
- 30.001 – 60.000
- Über 60.000
- Gesamtes Bundesgebiet

**36 [5.5] Sachliche Zuständigkeit**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Justiz und Recht
- Zoll, Steuern und Finanzen
- Erziehung, Bildung und Forschung
- Allgemeine Verwaltung und Politik
- Gesundheit
- Kultur
- Umwelt
- Inneres, Polizei und Sicherheit
- Wirtschaft, Landwirtschaft und Handel
- Außenpolitik
- Post und Kommunikation
- Soziales und soziale Sicherheit
- Transport und Infrastruktur
- Sonstiges

Bitte ordnen Sie die Behörde einer der folgenden Kategorien zu. Gemeinden und BHs können „Allgemeine Verwaltung und Politik“ angeben.

**37 [5.6] Dürfen wir Ihnen weitere Informationen zum CAF zusenden?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein



**Anhang 2: Nennen Sie bitte die drei wesentlichsten nachhaltigen Qualitätsverbesserungen in Ihrer Behörde, die durch die CAF-Selbstbewertung initiiert wurde. (Frage 3.5)**

**Tabelle 2: Qualitätsverbesserungen durch CAF**

1. Verbesserung	2. Verbesserung	3. Verbesserung
Ablaufoptimierung	Nahtstellenmanagement	abteilungsübergreifendes Denken
Adaption der Homepage	Presseinformation für alle MitarbeiterInnen	
bedarfsgerechtere Mitarbeiterinformation	Kundenbefragung	Messbarkeit von Zielen
besser interne Kommunikation	mehr Teamgeist	mehr Anerkennung durch Lob u.ä.
bessere interne Information und Kommunikation	bessere Erreichbarkeit für Kund/innen (Helpline)	stärkere Berücksichtigung von Gender- un. Diversitätsaspekten
bessere Kommunikation	Erarbeitung von To-Do-Listen	Evaluierung der gesetzten Maßnahmen
bessere Kommunikationswege	bessere Informationswege	
Bewertung der Führung - Führungsverhalten	Das Denken in Wirkungen	
Bewusstmachung der jew. Soll-, Iststände	Ausmerzen von Fehlentwicklungen	Erkennen von "Diskrepanzen"
Da CAF noch nicht umgesetzt wurde keine konkreten Verbesserungen da es sich dabei nicht um unsere Dienststelle handelte kann diese Frage nicht beantwortet werden		
Definition/Klärung der Strategie	Schärfung von Kompetenzen/Zuständigkeiten	Verbesserung der internen Kommunikation
Dienstpostenplan optimiert	Schwachstellen in den fächerübergreifenden Abläufen erkannt	Kommunikation Chef - Mitarbeiter weiter ausgebaut
einführung der mitarbeiterbefragung	steigerung des qualitätsbewusstseins in der organisation	
Einführung Mitarbeiterbefragung	Pilotprojekt Kundenbefragung	Leistungs- und Wirkungsmessung
Einführung neuer Mitarbeiter	Mitarbeiter/Innenbefragung	Ideenbox
einheitliche strategische steuerung	umfassender qualitätsansatz	
Formulare aktualisieren	Professionelle Einschulung neuer MitarbeiterInnen	Information der MitarbeiterInnen über gesetzl. Grundlagen
Führungskräfte Feedback	KundInnenerviceorientierung	
Gestaltung der Kommunikationskanäle	Erhöhung der KundInnen- u. MitarbeiterInnenorientierung	Überarbeitung der Marketingkonzepte
Ideenbox	Mitarbeiterbefragung	Kundenbefragung
Identifizierung von Verbesserungsbereichen durch Leistungskennzahlen	Monatliche Abteilungs- und Referatsleiterbesprechungen	Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation
im Bereich des Prozessmanagement	im Bereich der Strategie	
Implementierung eines Beschwerdemanagements	Aufbau eines internen Kontrollsystems	Verstärkte Einbindung der MitarbeiterInnen
INFORMATIONSFUSS	Mitarbeiter/innenbefragung	Öffentlichkeitsarbeit und Beschwerdemanagement
interne Kommunikation		
interne Kommunikation	Mitarbeiterbefragung	Benchmarking
interne Kommunikation		
interne Kommunikationsstruktur	Befragung	Leitbild-Überarbeitung
Jour fixe	Mentoringprogramm	Aus- u. Weiterbildung
Kommunikation	Vision und Mission	MitarbeiterInnenzufriedenheit
Kommunikation	Motivation	Selbsteinschätzung
Kommunikation	Information	
Kommunikation in den einzelnen Referaten	Wissensmanagement	Gesundheitsförderung
Kundenorientierungsmaßnahmen	Ziele klar und transparent gemacht	div. Prozesse optimiert
Kundenorientierung	Outcome statt Output	Qualitätsverständnis
Kundenorientierung intensiviert (Befragungen)	MitarbeiterInnenorientierung (Transparenz)	QM-System verbessert
Leitbild	etwas transparentere Kommunikation	
Leitbild wurde erstellt	Maßnahmen zur Verbesserung der internen Kommunikation	mehr gemischte (abteilungsübergreifende) Projektteams
Leitbild wurde erstellt	Interne Kommunikation wurde verbessert	Einsatz von abteilungsübergreifenden Teams
Marketingkonzept erstellen	Personalentwicklungskonzept erstellen und laufend anpassen	Wissensmanagement
Messbarkeitskriterien für Wirkungsziele	BSC	interne Kommunikationsstrukturen
Mitarbeiterbefragung	Bürgerbeteiligung	Qualitätsverbesserung
Mitarbeiterbefragung	standardisierter Informationsaustausch	Aktualisierung Balanced Scorecard
Mitarbeiterbefragung	QM	Prozessverbesserungen
Mitarbeiterinformation	Internetauftritt	Mitarbeiterorientierungsgespräch
Mitarbeiterinformationssystem etabliert	Leitbild aktualisiert	Internes Kontrollsystem gestartet
Mitarbeiterinnenbefragung	regelmäßige Besprechungen auf Abteilungsebene	Pressespiegelinfoan MitarbeiterInnen
Mitarbiereinbindung	Führungskräfteeschulung	Einrichtung des Intranets
möglichst regelmäßige jour fixe zur Kommunikation von strategischen Vorgaben an die MA	Mitgliedschaft beim Controllereinstitut	
neurung im Zeitmanagment	Verbesserung der Grundausbildung	Stärkung des Servicegedankens
Pinzpower	Controllingberichte	Evaluationen
Positionsbestimmung	Erkennen von Handlungsbedarfen	konkrete Schritte zur Verbesserung setzen
Prioritätensetzung bei unserer Tätigkeit	internes Wissensmanagement	Bürger- und Infoservice auf unserer Website, E-Government
Qualitätsbewusstsein bei den Mitarbeitern	Leistungsidentifikation bei den Mitarbeitern	Dienststellenidentifikation bei den Mitarbeitern

Quelle: CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

### **Anhang 3: Haben sie Verbesserungsvorschläge für den CAF als Qualitätsmanagementinstrument? (Frage 3.6)**

**Tabelle 3: Verbesserungsvorschläge für den CAF**

<b>Haben Sie Verbesserungsvorschläge für den CAF als Qualitätsmanagementinstrument?</b>
abstauben des CAF-Gerüsts, Vereinfachung der Sprache, nicht so in die Tiefe gehen, den Prozess in den Vordergrund stellen und nicht die Ergebnisse,...
Adaptierung der "offiziellen" CAF-Version auf die individuellen Bedürfnisse der Organisation, welche den CAF anwendet. Formulierungen vereinfachen und somit verständlicher machen (keine Schachtelsätze, Übersetzung von der englischen CAF-Version in die deutschsprachige Version ist nicht wirkl. gelungen (sehr Derzeit zu hoher Zeitaufwand. Bewertungsraster samt Indikatoren sollen in einer verständlichen Sprache dzt. keine
EDV-Tool, in dem Ergebnisse eingegeben werden, die sich entsprechend grafisch generieren, damit auch im Vergleich mit anderen die selbe(n) Darstellungsform(en) gegeben sind
Eine umfangreiche Dokumentenation von einem Fachanwender (nur echter Praktiker) mit genaueren Erläuterungen, nicht das übliche theoretische Gesummse.
einfachere Fragen
einfachere Fragestellungen, einfachere Sprache
Einfachere und klarere Formulierung der Indikatoren, konsequente sprachliche Gleichbehandlung, Straffung des Indikatoren-Katalogs, Reduzierung des Interpretationsspielraums
einfachere Wortwahl
Ergänzungen im Glossar des Handbuchs
Es wäre gut einzelne Kriterien des Fragebogens mit mehr anschaulichen Beispielen zu untermauern
Formulierung der Fragestellungen für alle Mitarbeiter leichter fassbar gestalten
Fragen sollten verständlicher formuliert werden.
Fragen sollten verständlicher und einfacher sein. Einzelbewertung ist nicht sinnvoll - viel besser hat sich bei uns eine Gruppenbewertung erwiesen - diese sollte demnach auch vorgeschlagen werden.
Fragestellungen klarer/verständlicher formulieren
größere Bedeutung in der Öffentlichkeit
Hintergründe, Modelle, die hinter dem Caf stehen bewußt machen, Ausbildung zur Anwendung verbessern insbesondere Kommunikationsmodelle einbeziehen, damit den Führungskräften einiges bewußter wird. Für Im Moment aufgrund strategischer Entscheidungen des Managements wird der CAF nicht eingesetzt, daher kann ich keine aktuellen Erkenntnisse vermitteln. Grundsätzlich finde ich das Instrument sehr geeignet, um eine Dienststelle transparent darstellen zu können. Von MitarbeiterInnen habe ich meist gutes Feedback
ja
Keine
Manche Fragen wiederholen sich Andere passen nicht oder sind irreführend bzw. unverständlich
Mitarbeiter/innen stoßen sich an unrealistischen Forderungen und komplexen Formulierungen in den
nein
objektivere Selbstbewertung wäre wichtig z.B. durch verstärkte Berücksichtigung von Best Practice Beispielen im Rahmen des Selbstbewertungsprozesses
Reduktion der Komplexität und Anpassung an die realen Gegebenheiten!
Selbstbewertung alleine reicht nicht: Ergänzende Einschätzung von Außen erforderlich (sonst kann es "zur persönlichen Abrechnung" werden). Texte zu kompliziert, Anforderungen tw. sehr hoch und nicht immer sollte ev. mit EFQM Modell ident geschaltet werden; es stellt sich die Frage, wieso es beide Modelle geben soll und CAF nicht quasi eine Branchenlösung von EFQM darstellt, d.h. auch eine wirklichen Punktebewertung für Benchmarking ist möglich. Ferner sollte die Möglichkeit zur "Objektivierung" durch externes Assessment eröffnet werden und eine eigene Liste dazu geführt werden. Die Problematik der verbesserung des wordings in der caf- broschüre, sprich eine einfachere und nachvollziehbarere sprache
Vereinfachung der Formulierungen und Verkürzung des Fragebogens
Vereinfachung der Fragen /Reduktion der Fragen; Verbesserung der sprachlichen Qualität
Vereinfachung der Fragen; trotz Moderation für "einfache" MitarbeiterInnen schwer verständlich
verständlichere Sprache, Begrifflichkeiten dem österreichischen Verständnis anpassen
Verständlichkeit der Fachsprache
weitere verstärkte Arbeit an der Verständlichkeit der Indikatoren zu den einzelnen Kriterien
weniger technokratisch
wie EFQM Bepunktung ==> Vergleichbarkeit Möglichkeit für Qualitätssicherung durch Externe

Quelle:

CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

#### **Anhang 4: Welche Unterstützungen, Leistungen etc. erwarten Sie vom Bundeskanzleramt bzw. vom KDZ im Zusammenhang mit dem CAF? (Frage 3.7)**

**Tabelle 4: Nötige Unterstützungsleistungen seitens des BKA bzw. des KDZ**

<b>Welche Unterstützungen, Leistungen etc. erwarten Sie vom Bundeskanzleramt beziehungsweise KDZ im Zusammenhang mit dem CAF?</b>
1.) Erfahrungsaustausch 2.) Tipps u. Tricks bei der Anwendung 3.) Benchmark veröffentlichen
aktiven gegenseitigen Austausch und Lernen voneinander und miteinander
Aktuelle Informationen
aktuelle Informationen betreffend CAF
Ausbildung von Verantwortlichen für selbständige regelmäßige Durchführung des CAF
Austauschplattform PR Österreichweite Konferenzen Zertifizierungsstelle-
Beratung
Beratung
Besser gestaltete und für Techniker lesbare Informationsbroschüren. Wenn man nicht einen Personalberater, Wirtschaftler oder Psychologen als Berater hat, dann versteht man viele Fragen vom
Bessere Aufklärung zur Bedeutung der Indikatoren.
Bessere Information hinsichtlich nationaler und internationaler Trends/Aktivitäten i.Z.m. CAF.
BKA - der CAF hat die wesentlichen Entscheider nicht erreicht und ist nur im politikfernen Bereichen
Daran zu denken, dass nicht nur Juristen und Akademiker die Bewertungen durchführen sollen sondern im Idealfall eine inhomogen zusammengesetzte Gruppe aller Altersstufen, Ausbildungsgrade, etc.
Das muss die Oberbehörde entscheiden
Einbringen von Best Practice Beispielen
Eine Unterstützung wird nicht erforderlich gesehen, da das Instrument zu komplex, zu wenig angepasst und zu ressourcenaufwändig ist. Qualitätsverbesserungen finden ho. ohne CAF ständig statt, da das Service-
Einen externen kompetenten Begleiter bei der Durchführung der Selbstbewertung und Erstellen des
Einschulung und Moderation des Diskussionsprozesses insbesondere zur Qualitätssicherung (man sollte sich z.B. nicht aus einzelnen Kriterien einfach "herausstehlen" können
Evaluierung
Externe Begleitung, Informationen
Fachliche Beratung sowie Unterstützung bei der Umsetzung.
Im jetzigen Stadium keine mehr
Information über aktuelle Entwicklung
Information über Anwendung und Weiterentwicklung des CAF, nationaler und internationaler
Erfahrungsaustausch, Unterstützung bei Vorschlägen zur Weiterentwicklung des CAF, Netzwerkfunktion
Information, Coaching
Informationen über Trends und Entwicklung dieses Instruments
Informationsangebote, Aussendung, Workshops
inhaltliche Unterstützung i.S. V. ExpertInnenwissen, Newsletter, Erfahrungsberichte, Weiterentwicklung unter
Insbesondere Informationen über neue und Weiterentwicklungen, Ergebnisanalysen.
KDZ soll bei der Durchführung der Selbstbewertung unterstützen - Moderation, Abschlussbereich.
keine unmittelbaren, da wir von der "Konzernzentrale" unterstützt und betreut werden
kompetente Begleitung; Schulung, angemessene Kosten
kostenlose CAF-ModeratorInnen-Ausbildung
Mehr Information für die politisch Verantwortlichen
Mehr Motivationsarbeit des Bundeskanzleramtes dieses Instrument einzusetzen (insbesondere im Bund).
nichts bestimmtes
Regelmäßige Emailinformationen zu Neuerungen im Bereich des CAF
regelmäßige Information über aktuelle Entwicklungen bzw. interessante Ergebnisse aus den einzelnen
Schulung von Moderatoren; Manche Indikatoren verständlicher formulieren
Schulungen, Support bei der Durchführung von CAF bzw. Fragenbeantwortung bei CAF-Problemen
Unterstützung bei der Durchführung der Selbstbewertung (Übernahme der Moderation, Ergebnisbericht
Unterstützung der Ausbildung von CAF-Anwendern, Fortbildung, CAF-Tag, Nachhaltigkeit von CAF-
Vermehrte Werbung für den CAF bei den Sektionen und Abteilungen, Führungskräfte kennen QM Systeme
verstärkte Kooperation bzw. Vernetzung mit anderen CAF-Anwendern im in- und Ausland.
Vorträge zur besseren Bekanntheit
weitere Information über nationale/internationale Vergleiche bzw. Entwicklungen
Weitere Infos und Betreuung
Weiterentwicklung (sh. vorne); Wettbewerb verstärkt via Anreize institutionalisieren (PR, Ausschreiben von Preisen, ev. sogar Berücksichtigung beim Finanzausgleich ;-))
Wie bisher die Rolle eines Ansprechpartners wenn Informationen benötigt werden. Sie bleiben für mich "am Ball" und durch die Veranstaltungen und Konferenzen werden wir "Nutzer" immer wieder am Laufenden
Zertifizierung, finanzielle Anreize, Plattformen zu persönlichen Austausch

CAF-Umfrage Sept. 2009, KDZ Wien.

