

Prof.Dr.Helmut Klages

---

CAF als vielfältig nutzbares und  
erweiterbares Instrument des  
Qualitäts-/Changemanagements

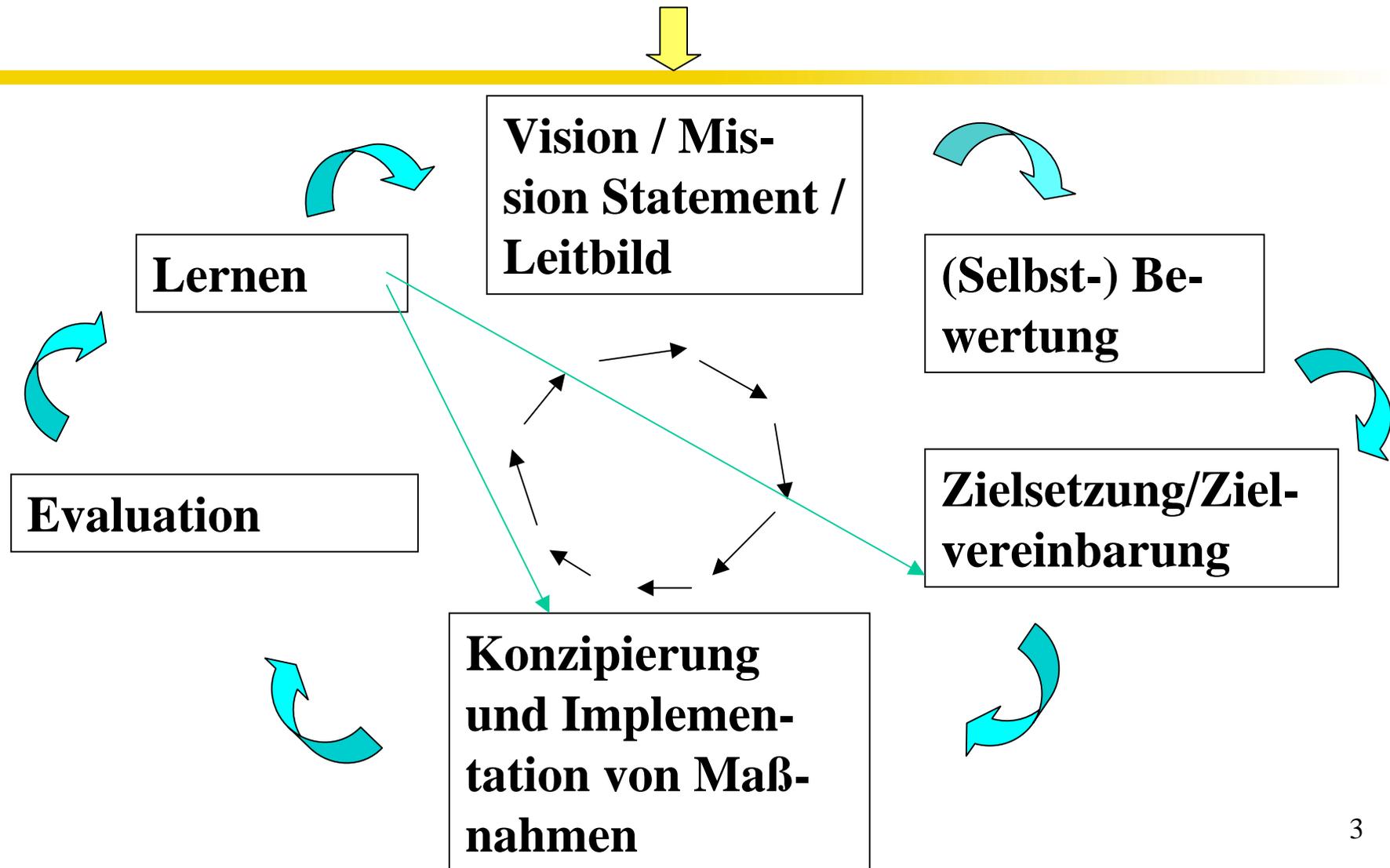
# Vorverständigung

---

*Das grundlegende Orientierungsschema, von dem bei der „theoretischen“ Fundierung von Modernisierungsansätzen generell ausgegangen werden muss, ist der **Managementzyklus**.*



# Managementzyklus (mittlere Darstellungskomplexität)



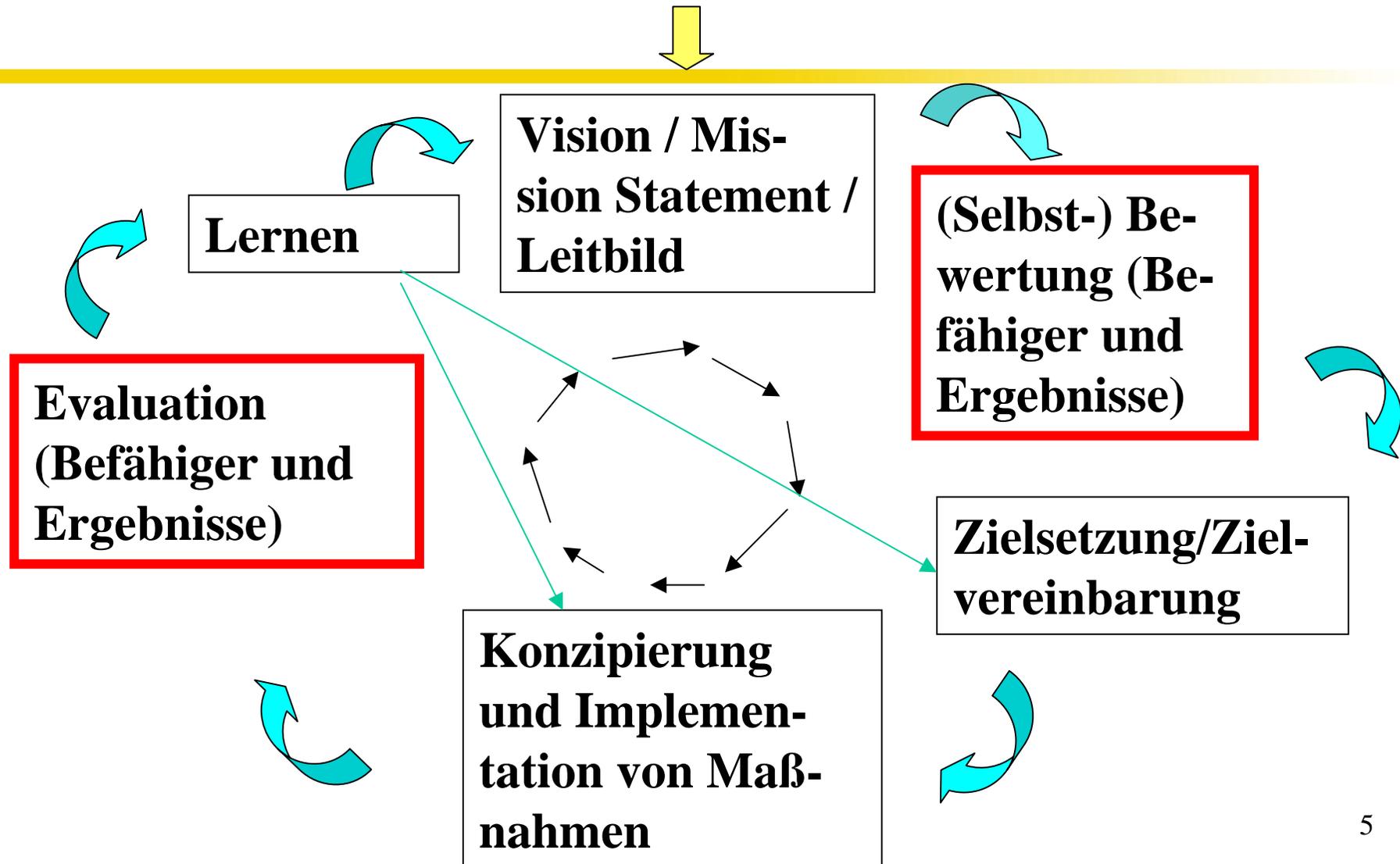
# CAF-Anwendungen im Managementzyklus

---

*CAF ist unmittelbar an verschiedenen strategischen Punkten des Managementzyklus einsetzbar:*



# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)



# CAF-Anwendung im Managementzyklus (Forts.)

---

- *CAF ist (am Anschluss an die Klärung der Visions-/Leitbildfrage „Wo wollen wir hin?“) als Einstieg in das Qualitätsmanagement geeignet;*
- *CAF eignet sich aber ebenso gut für die Evaluierung eines bereits laufenden Qualitäts-/ Modernisierungsprozesses (Evaluierung der Prozessrichtung, -Struktur, -effizienz, -effektivität).*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

*Frage: Was liegt zwischen diesen beiden CAF-Anwendungen? Erfordert das Durchlaufen der betreffenden Phasen des Managementzyklus den Zugriff auf andere Ansätze?*

*Antwort: let's see by looking at the concrete steps!*



# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

*Im Anschluss an die mit CAF beantwortbare Frage „Wo stehen wir gegenwärtig?“ lautet die **Anschlussfrage**: „Was wollen/können wir von hier aus in absehbarer Zukunft erreichen?“ (= Welche Ziele wollen wir uns setzen?) Mit dieser Frage wird nach dem Abschluss der Selbstbewertung der logischerweise nächstliegende weitere Schritt im Managementzyklus in Angriff genommen.*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

*Für eine realistische Beantwortung der Zielfrage liefert CAF einen optimalen Ausgangspunkt: Grundsätzlich beantwortet sich die Zielfrage aus der Differenz zwischen Leitbild/Vision und aktuell erreichtem Niveau und Standort. Ohne ersteres ist keine Orientierung möglich. Ohne Kenntnis des letzteren können aber die Koordinaten der einzuschlagenden „Marschroute“ nicht konkret bestimmt werden. CAF ermöglicht genau dies!<sup>9</sup>*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

*Die letztere Feststellung bedarf allerdings näherer Bestimmung: Die durch CAF ermöglichte Niveau- und Standortbestimmung fällt als Ergebnis einer Stärken-Schwächen-Analyse an. Die hierbei sichtbar werdenden **Schwachstellen** verkörpern zwar unmittelbar „Signale“, die Verbesserungsmöglichkeiten anzeigen, nicht aber bereits „Ziele“ im strengen Sinn des Wortes. Diese werden erst ermittelbar im Wege einer **Priorisierung** auf dem Hintergrund des jeweiligen Leitbilds / der Vision.*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

*Praktisch gesehen geht es dabei um eine Beurteilung der „Wichtigkeit“ der Selbstbewertungsergebnisse, die auf diesem Wege einer Gewichtung unterworfen werden müssen.*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

- *Die Gewichtung der Selbstbewertungsergebnisse auf dem Hintergrund von Leitbild-/Visionsvorgaben (d.h. die Zielentwicklung) kann vom Selbstbewertungsteam durchgeführt werden (Benutzung einer Wichtigkeitsskala; Zwei Bewertungsrunden; Ergänzung des Teams durch zusätzliche Führungskräfte ggf. empfehlenswert!);*
- *Die vorher evtl. notwendig werdende Neuentwicklung eines Leitbilds / einer Vision erfordert allerdings eine gesonderte Gruppe („Strategiegruppe“)*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

*In großen Organisationen kann sich die **Wiederholung** des Selbstbewertungs- und Zielentwicklungsprozesses in dezentralen Einheiten empfehlen. Die Konsistenz und Stimmigkeit der Ergebnisse wird durch **Leitungsentscheidung / Abstimmung / Vereinbarung** zu sichern sein.*

# CAF-Anwendungen im Managementzyklus (Forts.)

---

- *Auch der im Managementzyklus nachfolgende Schritt **Konzipierung und Implementation von Maßnahmen** wird in der Regel unmittelbar vom Selbstbewertungsteam (oder von einer evtl. gebildeten Strategiegruppe) geleistet werden können. Dasselbe gilt naturgemäß für die **Evaluierung von Maßnahmen**.*
- *Vorgehensweise: Gruppenprozess; ggf. Bildung und Steuerung von Projektgruppen; Rückkopplung der Arbeitsergebnisse.*

# Summing up .... (1.)

---

- *CAF leistet direkt wesentliche Funktionen im Managementzyklus (Kompassfunktion im Hinblick auf das Qualitäts-/Change Management; Evaluierung von Änderungskonzepten und -maßnahmen) mit identischem Instrumentarium;*
- *CAF bietet darüber hinaus ein Reservoir von Verfahrensgrundlagen für alle weiteren Abschnitte des Managementzyklus an.*

## Summing up ..... (2.)

---

- *Die Partizipation der Mitarbeiter/innen spielt in einem CAF-fundierten Änderungsprozess eine tragende Rolle. Sie kann z.B. durch Mitarbeiterbefragungen ausgebaut werden.*
- *CAF ermöglicht somit über den gesamten Managementzyklus hinweg eine Vorgehensweise mit hohem Motivationseffekt und hoher Nutzung des „tacit knowledge“ der Organisation.*

## Summing up ... (3.)

---

*Insgesamt gesehen vermag CAF eine Schlüsselrolle bei der Konzipierung und Implementierung eines leicht handhabbaren, mit niedrigen Kosten verbundenen, nichtsdestoweniger aber hochgradig effizienten und die Mitarbeiter/innen motivierenden Werkzeugkastens des Qualitäts-/Changemanagements zu spielen!*

# CAF und andere Tools/Managementansätze

---

*Die Nutzung von CAF als Schlüssel-Tool für die umfassende Gestaltung des Qualitätsmanagements lässt die Frage nach seinem **Verhältnis zu anderen Ansätzen** (EFQM, BSC, (erweitertes) Controlling, Strategisches Management ...) akut werden, die ihrerseits „Expansionstendenzen“ entwickeln.*

# CAF und andere Tools/Managementansätze (Forts.)

---

*Alle diese Ansätze haben bestimmte Ausgangspunkte im Managementzyklus und zielen bei ihrer Expansion in weitere Abschnitte des Managementzyklus hinein. Insoweit verläuft ihre Entwicklung parallel (und potenziell konkurrierend).*

*Insbesondere dort, wo diese Ansätze an anderen Punkten des Managementzyklus als CAF ansetzen (vgl. z.B. BSC), bilden sie spezifische Stärken aus und bieten sich somit auch für Kombinationen oder Ergänzungen an.*

# CAF und BSC

---

*BSC setzt auf der Zielsetzungsebene an und hat hier einen methodisch stark ausgebauten Schwerpunkt.*

*Eine pauschale Übernahme des BSC-Instrumentariums (bzw. eine hier ansetzende „Kombination“ oder „Zusammenführung“ von CAF und BSC) erscheint allerdings nicht empfehlenswert.*

## CAF und BSC (Forts.)

---

*Der Grund ist darin zu suchen, dass BSC zwar ebenfalls einen Indikatorenansatz (eine „scorecard“) zugrunde legt, jedoch inhaltlich andere Wege geht, oder dem Anwender in manchen Fällen die Indikatorenentwicklung weitgehend freistellt. Die Übernahme von BSC führt somit entweder zu einem Systembruch, oder zum Verlust der aufgrund der CAF-Anwendung schon vorhandenen unmittelbaren Grundlagen einer Zielentwicklung.*

## CAF und BSC (Forts.)

---

*Eine erste Einschränkung dieser Abgrenzung betrifft den **Software-Vorsprung** von BSC gegenüber CAF. Die Übernahme einer BSC-Software könnte sich dann nahelegen, wenn die Indikatoren-labels offen gelassen sind, oder auf den CAF-Indikatorenkatalog umgeschrieben werden können. Allerdings ist in Speyer z.Zt. eine **eigene CAF-Software** in Vorbereitung!*

## CAF und BSC (Forts.)

---

*Eine zweite Einschränkung: BSC liegt eine Grobgliederung des gesamten Meßbereichs in 4 bzw. 5 Felder zugrunde, zwischen denen in einer gut entwickelten Organisation ein Verhältnis bestehen soll, das „balanced“ ist. Eine **normative Balance-Vorgabe** dieser Art gibt es bei CAF nicht. Theoretisch könnten bei der Zielfindung (d.h. Gewichtung) ganze Kriterienbereiche als „unwichtig“ eingestuft werden). Das BSC-Grundschemata könnte als Orientierungshilfe mit Korrekturfunktion genutzt werden.*

## CAF und BSC (Forts.)

---

Eine dritte Einschränkung: *Bei BSC im Unterschied zu CAF vorhanden: Methodik/Software für die Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen Zielen und Maßnahmen und für eine methodengeleitete Maßnahmenauswahl. Dies fehlt bei CAF bisher. (Die Maßnahmenauswahl ist dem gruppendedynamischen Prozess überantwortet) Eine Übernahme wäre sinnvoll. Sie könnte die Eignung von CAF als Schlüssel-Tool für das Qualitäts-/Changemanagement stärken.*

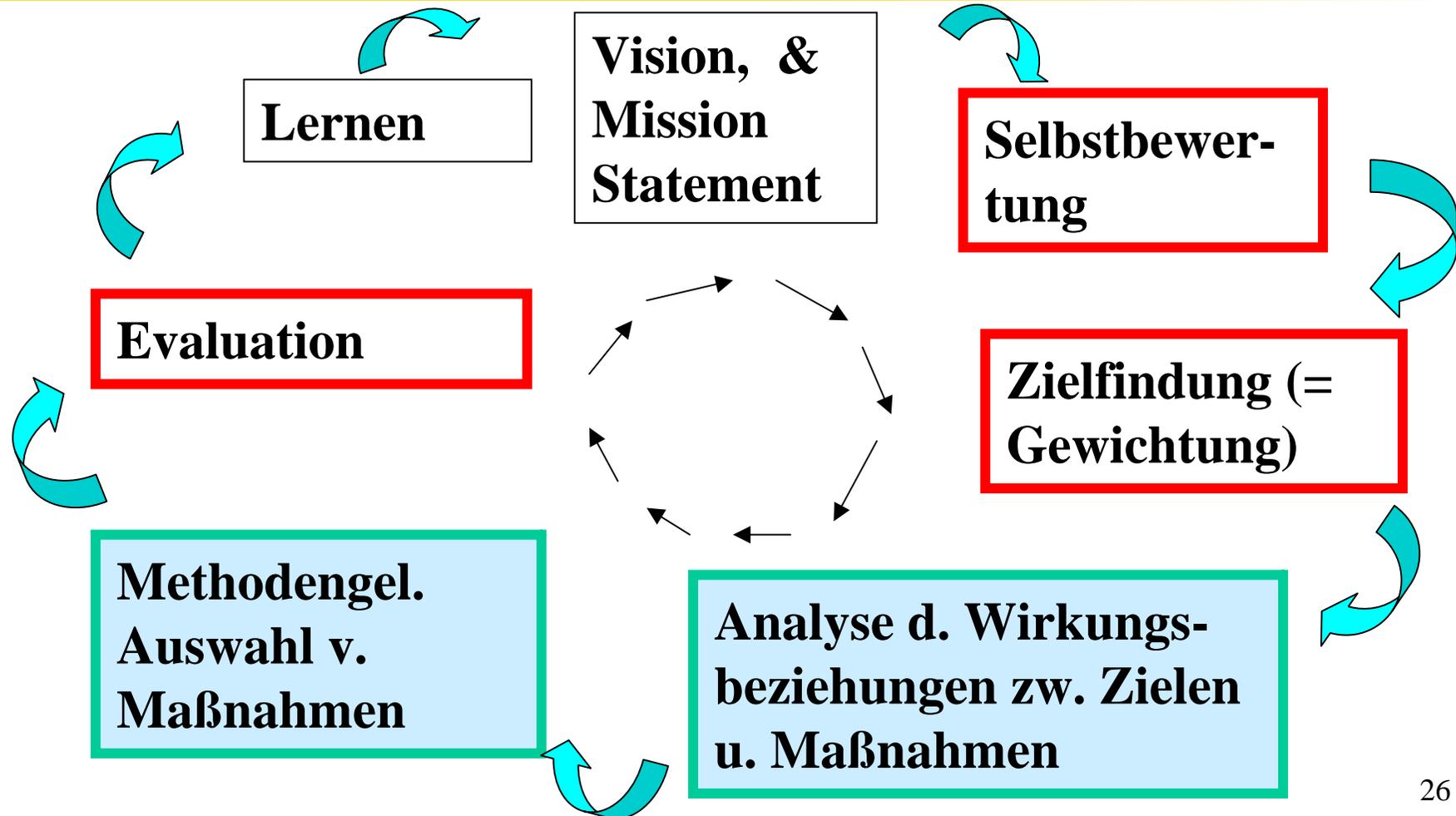
# CAF und BSC (Forts.)

---

*Für CAF würde sich dann die folgende Weiterentwicklung ergeben:*



# „CAF Plus I.“ im Managementzyklus



---

Weitere Ausbaumöglichkeiten von CAF Plus:

***Wir sind dabei, dies zu überprüfen!***

# *Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit*

---

## Kontakt und weiterführende Information:

**Prof. Dr. Helmut Klages**

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer  
Freiherr-vom-Stein-Str. 2  
D - 67346 Speyer

Tel.: +49 (0) 6232 / 654-252  
E-Mail: [klages@dhv-speyer.de](mailto:klages@dhv-speyer.de)