

Bettina Schmidt

Common Assessment Framework (CAF) und Diversity

Common Assessment Framework (CAF) and diversity

Kurzfassung

Das CAF ist der gemeinsame Qualitätsbewertungsrahmen für öffentliche Verwaltungen in Europa. Er wurde vor über zehn Jahren von dem europäischen Netzwerk European Public Administration Network (EUPAN) entwickelt, um Verwaltungen bei der Einführung von Qualitätsmanagement dabei zu unterstützen effektiv, effizient und kontinuierlich ihre Organisation und Dienstleistung zu verbessern.

Das CAF ist ein leicht handhabbares Instrument der Selbstbewertung und hat immer die gleiche Grundstruktur, unabhängig davon, in welcher Art von Organisation CAF eingesetzt wird. Die Grundstruktur besteht aus 9 Themenfeldern, die durch 27 Kriterien mit insgesamt 210 Einzelindikatoren konkretisiert werden.

Als Selbstbewertungsinstrument bietet das CAF den Beschäftigten die Möglichkeit ihre Sichtweisen einzubringen. Damit setzt das Verfahren auch methodisch auf Vielfalt. Hinzu kommt, dass Diversity-Aspekte wie unten im Interview mit Frau Dr. Stein ausgeführt, seit 2006 in den Themenfeldern explizit berücksichtigt werden.

Schlüsselwörter

Qualitätsmanagement, öffentliche Verwaltung, Europäische Union, Selbstbewertung, Diversity Operationalisierung von Diversity-Zielen

Abstract

The CAF is a common European quality framework that can be used across the public sector as a tool for organisational self assessment. Ten years ago the European Public Administration Network (EUPAN) developed an assessment framework with the aim to support innovative ways of modernising government and public service delivery in EU Member States.

The self assessment model CAF serves as a means to help public sector services to use quality management methods, in order to improve effectively, efficiently and continuously their performance. The basic structure with its 9 themes, 27 criteria and 210 indicators as well as the scoring system should be respected by all CAF users.

Being a self assessment tool it also has the advantage that it involves the staff of an organisation. By articulating the various views diversity is per se an issue. Furthermore, as outlined in the interview with Dr. Stein below, since 2006 the themes and criteria explicitly include diversity issues.

Keywords

Equal Opportunity, public sector, European Union, quality management, self-assessment, diversity

Interview mit Frau Dr. Astrid Stein, Leiterin des Deutschen CAF-Zentrums beim Bundesverwaltungsamt in Köln. Das Interview führte Dr. Bettina Schmidt, Vorstandsmitglied des Fachverbands für Diversity Management und der Internationalen Gesellschaft für Diversity Management (idm – www.idm-diversity.org).

Schmidt: Was sind die Ziele des Common Assessment Framework – abgekürzt CAF – und welchen Nutzen hat es für die öffentliche Verwaltung?

Stein: Das CAF ist der gemeinsame Qualitätsbewertungsrahmen für die öffentlichen Verwaltungen in Europa. Er wurde vor über zehn Jahren vom europäischen Netzwerk für die öffentliche Verwaltung EUPAN entwickelt, um die Einrichtungen des öffentlichen Sektors in

Europa zu unterstützen und ihre Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu verbessern. Das CAF ist ein leicht handhabbares Instrument der Selbstbewertung. Eine repräsentativ zusammengesetzte, hierarchieübergreifende Bewertungsgruppe führt dabei eine systematische und umfassende Stärken- und Schwächenanalyse der von ihr repräsentierten Organisation durch. Auf Grundlage der Analyseergebnisse wird ein Verbesserungskonzept entwickelt. Die dazu gehörenden Verbesserungsmaßnahmen werden in einem Aktionsplan zusammengefasst, mit Zuständigkeiten, zeitlichen, personellen und sonstigen Ressourcen versehen und anschließend konsequent in der Organisation umgesetzt. Nach zwei bis drei Jahren führt die Organisation eine erneute CAF-Bewertung durch und entwickelt einen weiteren Aktionsplan. So wird ein Prozess der kontinuierlichen Leistungsverbesserung implementiert und gleichzeitig ein Qualitätsmanagement entwickelt.

Die 10 Schritte von der Bewertung bis zur Verbesserung (BVA 2010)

| | |
|-----------------|---|
| Schritt 1: | Entscheidung der Führungsebene für den CAF-Prozess, über Ziel, Projektorganisation, Ressourcen und Verantwortlichkeiten für den Gesamtprozess |
| Schritt 2: | Kommunikation (prozessbegleitend) von Zielsetzung, Nutzen und Vorgehensweise |
| Schritt 3: | Auswahl der Mitglieder des Teams in einem transparenten Verfahren |
| Schritt 4: | Konzept und Durchführung der Schulung zum CAF |
| Schritt 5: | Durchführung der Einzelbewertung (1. Runde) und der Konsensbewertung (2. Runde) |
| Schritt 6: | Erstellen des Selbstbewertungsberichts mit dem Ergebnis der Selbstbewertung (mit Indikatoren als Grundlage für den Aktionsplan) |
| Schritt 7: | Entwickeln eines Aktionsplans mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen |
| Schritt 8 u. 9: | Kommunikation des Aktionsplanes und konsequente Umsetzung, Kontinuierliche Überwachung anhand des PDCA-Zyklus |
| Schritt 10: | Planung der nächsten Selbstbewertung (nach ca. 3 Jahren) zur Sicherung der Kontinuität des eingeschlagenen Weges |

Das CAF bietet sowohl den inhaltlichen Rahmen für die Stärken-Schwächen-Analyse als auch einen 10 Schritte umfassenden Standardprozess [s. Kasten], der für den Erfolg der CAF-Anwendung von besonderer Bedeutung ist.

Schmidt: Wie ist der aktuelle Stand der CAF-Anwendung in öffentlichen Verwaltungen in Europa und in Deutschland?

Stein: Das Europäische Institut für öffentliche Verwaltung (European Institute for Public Administration, EIPA) führt unter www.eipa.eu eine CAF Anwender-Datenbank, worin derzeit rund 2500 Organisationen des öffentlichen Sektors registriert sind. In Deutschland bietet das Bundesverwaltungsamt, Deutsches CAF-Zentrum, unter www.caf-netzwerk.de einen CAF-Mitgliederbereich an. Hier sind rund 600 Personen aus Bundes- und Landesbehörden sowie dem kommunalen Bereich registriert. Etwa 150 Organisationen haben CAF bereits angewendet [Stand Juli 2012]. Einige von ihnen führen CAF-Selbstbewertungen bereits regelmäßig alle zwei bis drei Jahre durch. Der CAF-Selbstbewertungsprozess hat hier u.a. zu einer stärkeren Kundschafts- und Ergebnisorientierung sowie einer konsequenteren Ausrichtung der Organisation an einer übergeordneten Strategie geführt. Die CAF- Bewertungsergebnisse werden für die (Weiter-)Entwicklung der strategischen und operativen Ziele genutzt.

Schmidt: Für welche Institutionen ist CAF geeignet?

Stein: CAF ist ein branchen- und fachübergreifender Qualitätsbewertungsrahmen, der eigens für die öffentliche Verwaltung in Europa entwickelt wurde. Er kann in allen Arten von Einrichtungen des öffentlichen Sektors auf Bundesebene, in den Ländern und Kommunen angewendet werden: in einer Volkshochschule ebenso wie in einem Jugendamt, bei der Feuerwehr oder bei der Bundespolizei, in einem Ministerium ebenso wie in einer Senatsverwaltung. CAF ist in kleinen Organisationen mit 50 oder 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ebenso anwendbar wie in Organisationen

mit mehreren tausend Beschäftigten an unterschiedlichen Standorten. Das CAF kann entweder in einer Gesamtorganisation oder (zunächst) in einem Teilbereich (z.B. Dezernat, Fachbereich, Abteilung) angewendet werden. Da das CAF (auch) das Managementinstrumentarium der Organisation im Fokus hat, ist es in der Regel nicht sinnvoll, eine CAF-Selbstbewertung in einer untergeordneten Organisationseinheit wie einem Referat oder Sachgebiet durchzuführen. Die Verantwortung und das Engagement der obersten Leitung einer Organisation für den CAF-Prozess sind für den Erfolg der CAF-Selbstbewertung von entscheidender Bedeutung.

Schmidt: Wie kann CAF dazu beitragen, Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit durch Diversity Mainstreaming nachhaltiger, effizienter und effektiver als bisher umzusetzen?

Stein: Die Anforderungen an öffentliche Verwaltungen in Europa verändern sich heute schneller als früher, sie werden vielschichtiger und differenzierter, und sie gewinnen an Komplexität. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, bedienen sich Behörden unterschiedlichster moderner Managementansätze. Dazu gehört das Risikomanagement etwa zur Steuerung komplexer IT-Projekte ebenso wie das Gesundheitsmanagement in Anbetracht älter werdender Belegschaften. Wissensmanagement soll u.a. helfen, das Wissen ausscheidender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Organisation zu halten. Und seit jüngerer Zeit wird teilweise auch von Organisationen des öffentlichen Sektors erwartet, dass sie sich nicht zuletzt aufgrund zunehmender Globalisierung und Internationalisierung mit dem Thema Diversity und Diversitätsmanagement auseinandersetzen. So verwundert es nicht, dass sich so mancher fragt, wie da der Überblick sicherzustellen ist und wie man all diese – vermeintlich zusätzlichen – Aufgaben neben der eigentlichen Kernaufgabe bewältigen soll.

Ein Lösungsansatz für diese Problematik kann die Entwicklung und konsequente Nutzung eines organisationspezifischen Managementsystems sein. Hier werden alle für die Organisation relevanten Steuerungsaspekte integriert; Diversity-Maßnahmen bilden somit keine Insellösungen außerhalb des Systems, sondern werden fester und integrierter Bestandteil des Gesamtsystems – seiner Strukturen und Prozesse ebenso wie seiner Werthaltungen, wie sie im Führungsstil und im Miteinander der Beschäftigten zum Ausdruck kommen.

Das CAF unterstützt Organisationen, ein solches passgenaues Managementsystem zu entwickeln. Dazu wird in der CAF-Selbstbewertung analysiert, mit welchen Aktivitäten und Maßnahmen die Organisation ihre Führungsqualität sicherstellt, wie sie Strategie und Planung entwickelt und konsequent umsetzt, wie sie ihr Personalmanagement auf die Strategie ausrichtet, den Ressourceneinsatz entsprechend steuert und wie sie ihre Prozesse gestaltet, um letztlich ihre strategischen und operativen Ziele zu erreichen. Um die Wirksamkeit dieser Bemühungen zu überprüfen, erstreckt sich die Analyse auch auf die Ergebnisse, die die Organisation für ihre Bürger und Bürgerinnen, Kunden und Kundinnen, für die Beschäftigten und für die Gesellschaft insgesamt erzielt.

Das CAF ist auf die öffentliche Verwaltung zugeschnitten und hat immer die gleiche Grundstruktur, unabhängig davon, in welcher Art von Organisation CAF eingesetzt wird. Die Grundstruktur besteht aus 9 Themenfeldern, die durch 27 Kriterien konkretisiert werden. Die Kriterien wiederum sind durch insgesamt 210 Einzelindikatoren konkretisiert.

Das Modell beschreibt zum Beispiel im Themenfeld 1 "Führungsqualität" als wichtige Aufgaben des Managements, der Organisation eine Richtung vorzugeben (von den vier Kriterien im Themenfeld 1 ist dies Kriterium 1.1) und angemessene Beziehungen nach außen – auch zur Politik – zu pflegen (Kriterium 1.4). CAF regt die Organisation dazu an, beispielsweise eine Vision zu entwickeln und dabei die aktuellen und künftig zu erwartenden gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene zu berücksichtigen. In die Erarbeitung einer Vision, das heißt einer in die Zukunft gerichteten Ausrichtung der Organisation, fließt eine Fülle von internen und externen Entwicklungen ein, die für die Zukunft der Organisation von Bedeutung sein können. Aktuelle Stichworte sind hier zum Beispiel der demografische Wandel, die Globalisierung und Internationalisierung sowie die Entwicklungen im Bereich der IT (Web 2.0). Je stärker Diversity in der Politik und in der Öffentlichkeit als Motor des Wandels und als Chance für künftige Entwicklungen wahrgenommen wird, desto wahrscheinlicher wird es, dass Diversity beispielsweise in Leitbilddiskussionen thematisiert wird und sich ihren Weg in Behördenstrategien bahnt.

Schmidt: Wie wird das Thema Diversity in den acht weiteren Themenfeldern aufgegriffen?

Stein: Im Themenfeld 2 "Strategie und Planung" regt CAF dazu an, zunächst systematisch zu analysieren, wer die Kundinnen und Kunden sowie weitere Interessengruppen der Organisation sind und welche Anforderungen sie an die Leistungen, den Service, die Prozesse und die Organisation insgesamt stellen (Kriterium 2.1 „Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen gewinnen“). Diversitätsmerkmale wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion, Bildungsstand, kulturelle Werthaltungen und Erfahrungen werden in einer solchen systematischen Analyse transparent – eine gute Basis für eine Behördenstrategie, die auch

Aspekte des Diversitätsmanagements integriert. Unter einem solchen strategischen Dach können Maßnahmen zur Herstellung von mehr Chancengleichheit durch Diversity Mainstreaming nachhaltig, effizient und effektiv umgesetzt werden. Dazu empfiehlt das CAF, Vision und Strategie in strategische und operative, messbare Ziele zu übersetzen. Dabei wird die Relevanz von Diversitätsaspekten für die jeweiligen Leistungen zu untersuchen sein, damit tatsächlich Leistungen angeboten werden, die den Erwartungen der Kundschaft und Interessengruppen entsprechen (Kriterium 5.2 „KundInnen-/BürgerInnenorientierte Dienstleistungen und Produkte entwickeln und zur Verfügung stellen“).

„Unsere MitarbeiterInnen sind so vielfältig wie unsere KundInnen“ – dieser Grundsatz kommt im Themenfeld 3 „Personalmanagement“ des CAF-Modells zum Tragen. Eine Auseinandersetzung mit Diversity und Gender ist innerhalb des Personalmanagements ausdrücklich vorgesehen. In diesem Themenfeld geht es u.a. darum, Personalresourcen mit Blick auf Strategie und Planung zu steuern (Kriterium 3.1) und die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln, zu nutzen und dabei die individuellen Ziele und die Ziele der Organisation mit einander in Einklang zu bringen (Kriterium 3.2). Zum Kriterium 3.1 wurde in der CAF-Version 2006 folgender Indikator ergänzt: "Bei der Personalgewinnung und -entwicklung wird nach dem Gebot der Fairness und dem Grundsatz der Chancengleichheit sowie der Vielfalt verfahren (z.B. Gleichbehandlung von Frau und Mann, unabhängig von ihrer sexuellen Ausrichtung und ihrem Alter, Menschen mit Behinderung, Angehörigen verschiedener Ethnien und Religionen" (Indikator 3.1.7).

Auch der neu in 2006 aufgenommene Indikator 3.1.9 „Die Organisation berücksichtigt die persönlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderung und deren speziellen Anforderungen an die Arbeitsplatz-Ausstattung“ greift das Thema Diversität auf: Die Weiterentwicklung des CAF-Modells in diese Richtung trägt der zunehmenden Bedeutung dieser Themen für die öffentliche Verwaltung Rechnung. Während die Vielfältigkeit von Anforderungen und Bedürfnissen externer Kundschaft und Interessengruppen im Fokus von Strategie und Planung stehen, sind es im Personalmanagement die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation.

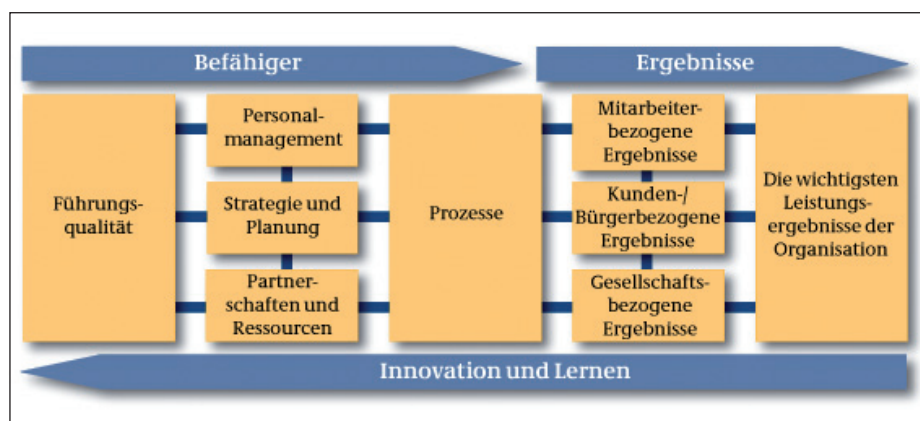


Abbildung 1: Das CAF-Modell gibt mit seinen 9 Themenfeldern, 27 Kriterien und 210 Indikatoren eine standardisierte Struktur für die Selbstbewertung vor. Quelle: www.caf-netzwerk.de

Schmidt: Selbstbewertungsverfahren setzen auf die Mitwirkung der Beschäftigten?

Stein: Ja, das CAF fördert das Thema Diversität nicht nur durch Integration in die übergeordnete allgemeine Strategie, sondern auch mit der Methode der Selbstbewertung. Eine CAF-Selbstbewertung bedeutet einen hierarchieübergreifenden Dialog über Stärken und Schwächen in einer Organisation. Damit einher gehen die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu den einzelnen Bewertungskriterien sowie die Reflektion über geeignete Maßnahmen und Aktivitäten. Die Diskussion

in der Konsens-Bewertungsrunde macht deutlich, wo die Organisation bereits ein gemeinsames Verständnis zu Themen wie Diversität und Gender hat, und wo sie Handlungsbedarf diagnostiziert. Einzelne Arbeitsbereiche sehen möglicherweise die Relevanz von Diversität eher als andere. Sie schildern ihre Ansatzpunkte und können andere Arbeitsbereiche dazu anregen, über Diversität im eigenen Aufgabenbereich nachzudenken.

Schmidt: Bisher gibt es ein eigenes Berichtswesen zur Überprüfung der Qualität von Maßnahmen zu Gender und Diversity. Halten Sie dies auch in Zukunft für vielversprechend bzw. wie könnte das CAF zu einer Verbesserung beitragen?

Stein: Ausgehend von der allgemeinen Behördenstrategie kann jedes der 9 Themenfelder und jedes der 28 Kriterien des CAF-Modells auf seine Diversity-Relevanz untersucht und mit konkreten Zielen und Maßnahmen für die Umsetzung versehen werden. Auf diese Weise entsteht eine Art Diversity-Check mit entsprechenden Indikatoren, wie er beispielsweise in der Stadt Wien entwickelt wurde.

Darüber hinaus fördert CAF die effiziente und konsequente Umsetzung der Ziele und Aktivitäten durch den Qualitätskreislauf, der dem CAF-Modell zugrunde liegt.

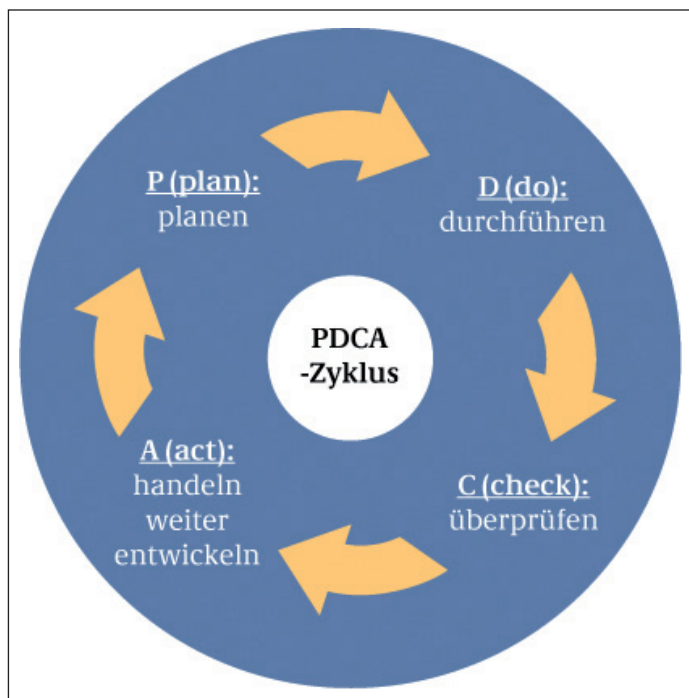


Abbildung 2: Der PDCA-Zyklus.
Quelle: www.caf-netzwerk.de

Der Qualitätskreislauf, der so genannte PDCA-Zyklus, unterstützt die Organisation, die als wichtig erkannten Handlungsfelder kontinuierlich im Blick zu behalten und sie im Kontext der Gesamtstrategie zu betrachten. PDCA steht für Plan (planen), Do (durchführen), Check (überprüfen/ überwachen), Act (handeln, weiter entwickeln). Auf die Identifikation der Verbesserungspotenziale (P) folgen Entwicklung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit und Diversität (D). Das Entscheidende

aber ist, dass die Organisation einen Prozess etabliert, in dem sie in regelmäßigen Abständen überprüft, ob sie ihre Ziele erreicht hat, das heißt ob die Maßnahmen das gewünschte Ergebnis und die gewünschten Wirkungen entfalten (C) und dass sie erneut nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht, wenn die Ziele (noch) nicht oder nicht im gewünschten Maße erreicht werden konnten (A). So kann sichergestellt werden, dass die Organisation Gender und Diversität nicht aus den Augen verliert, sondern kontinuierlich vorantreibt. Da sowohl Strategie und Planung als auch sämtliche Zieldefinitionen einschließlich der Umsetzungsmaßnahmen dem PDCA-Zyklus unterliegen, werden Gender und Diversität nicht losgelöst von der übergeordneten Behördenstrategie betrachtet, sondern im Kontext des Gesamtsystems. CAF unterstützt die Verankerung des Themas Gender und Diversität in der Organisation somit durch

- Integration in die übergreifende Behördenstrategie,
- Reflexion in den hierarchieübergreifenden Selbstbewertungsrunden,
- den PDCA-Zyklus.

Somit sprechen einige Argumente dafür, dass das CAF in den kommenden Jahren einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung des Gender und Diversity Mainstreaming leisten wird, vorausgesetzt die Verantwortlichen wenden es konsequent an.

Schmidt: Was sind ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte in öffentlichen Verwaltungen in der aktuellen Diskussion um Qualitätssicherung und Diversity Mainstreaming?

Stein: Die Anforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Anforderungen von externen Kundinnen und Kunden, also den Leistungsadressatinnen und -adressaten der öffentlichen Verwaltung, sind breit gefächert und sie sind nicht statisch. Wir müssen uns demnach von der Vorstellung verabschieden, alles für alle gleich zu machen, also: für alle Beschäftigten gleiche Arbeitszeiten und gleiche Arbeitsbedingungen und für alle Kundinnen und Kunden gleiche Leistungsangebote und gleiche Bearbeitungsprozesse vorzusehen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedeutet nun einmal für einen alleinerziehenden Vater mit zwei kleinen Kindern etwas anderes als für Eltern von fast erwachsenen Kindern, die sich um ihre eigenen alternden Eltern kümmern möchten.

Die Kundschaft des einen Leistungsbereichs haben andere Anforderungen und Erwartungen als die Kundschaft eines anderen Leistungsbereichs. Nicht für jede Kundengruppe ist die uneingeschränkte Erreichbarkeit der Verwaltung am Samstag von großer Bedeutung und es mag Beschäftigte geben, für die es mehr oder weniger akzeptabel oder sogar wünschenswert ist, auch samstags arbeiten zu können, um dafür in der Woche zeitlich flexibler zu sein. Leistungsadressatinnen und -adressaten mit Migrationshintergrund haben oftmals andere Vorstellungen von einem allgemein verständlichen Bescheid als Personen mit einer anderen Mutter- und Vatersprache. Mag die englische Sprache der jungen Generation schon bald so geläufig sein wie die deutsche Sprache, verfehlt die Ankündigung eines Vortrages zum *dinner canceling* an der Volks-

hochschule ihre Zielgruppe der Seniorinnen und Senioren. Es gilt, die Ziele der Organisation (z. B. hinsichtlich der KundInnenzufriedenheit) mit den Zielen der Menschen innerhalb der Organisation so weit wie möglich in Einklang zu bringen. Gleichstellungsbeauftragte, Integrationsbeauftragte und Behindertenbeauftragte sollten sich für dieses Bewusstsein in ihrer Organisation engagieren. Sie sollten das (Qualitäts-) Managementsystem ihrer Organisation aktiv mitge-

stalten, indem sie gemeinsam darauf hinwirken, dass eine übergreifende Diversity-Strategie in die Behördenstrategie aufgenommen wird. Sie sollten sich gemeinsam für entsprechende ausgewogene operative Ziele und Maßnahmen einsetzen und sich an der Umsetzung sowie der Ergebnisüberwachung beteiligen. Sie beugen so einem nur begrenzt wirksamen Inseldasein vor und entwickeln sich zu Promotorinnen und Promotoren einer lernenden Organisation.

Zusammenfassung

Das CAF fördert Diversität nicht nur durch die Integration des Themas in die übergeordnete allgemeine Strategie, sondern auch mit der Methode der Selbstbewertung. Eine CAF-Selbstbewertung bedeutet einen hierarchieübergreifenden Dialog über Stärken und Schwächen in einer Organisation. Damit einher gehen die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zu den einzelnen Bewertungskriterien sowie die Reflektion über geeignete Maßnahmen und Aktivitäten. Bereits der Selbstbewertungsprozess orientiert sich an der Vielfalt in der Belegschaft. Der individuellen Bewertung der Beschäftigten folgt eine Konsens-Bewertungsrunde, die darauf ausgerichtet ist, die vielfältigen Bewertungen und Perspektiven aktiv zur Weiterentwicklung der Organisation zu nutzen. Ebenfalls sind Diversity-Dimensionen in den Themenfeldern und den zugeordneten Kriterien explizit benannt. Im Selbstbewertungsprozess können somit die Mitwirkenden darstellen, wo die Organisation bereits ein gemeinsames Verständnis zu Themen wie Diversität und Gender hat und wo sie Handlungsbedarf diagnostizieren. In dem Beauftragte für Chancengleichheit und Diversity aktiv das Qualitätsmanagement ihrer Organisation mitgestalten, leisten sie einen entscheidenden Beitrag, dass eine übergreifende Diversity-Strategien umgesetzt werden.

Summary

CAF addresses the issue of diversity not only in its overall strategy, but also in its method. Self-assessment implies that members from all hierarchies of the organisation engage in a dialogue about strengths and weaknesses. This includes developing a common understanding on assessing and scoring the criteria associated with the nine themes as well as reflecting on adequate activities. Already the process which leads from individual scoring to a consensus discussion gives CAF an inclusive focus by making use of the diverse views and perspectives in developing the organisation. Furthermore, diversity dimensions are addressed in the nine themes and respective criteria. In the assessment process, participants can show where their organisation has succeeded in establishing a common understanding on diversity and gender and where further action is needed. By taking up an active role in implementing quality management in their organisations promoters of equal opportunity and diversity can play a decisive role in making sure that diversity strategies are successfully implemented.

Dr.ⁱⁿ Bettina Schmidt

Projektverantwortliche für das "audit familiengerechte hochschule" und Geschäftsführerin des Service Uni & Familie an der Universität Stuttgart
Vorstandsmitglied des Fachverbands für Diversity Management

"Internationale Gesellschaft für Diversity Management"

b.schmidt2@t-online.de

Literatur

BVA 2010. Qualitätscheck für Behörden. Praxisleitfaden zum europäischen CAF-Modell, AWV-Informationen, 1:16-17. <http://www.awv-net.de/cms/upload/awv-info/pdf/Innen-1-10-S16-17-Stein.pdf> [last access 8.8.2012].

Eine Übersicht zu den Themenfeldern, Kriterien, Indikatoren und dem Bewertungsverfahren des CAF, zum Vergleich zwischen CAF und EFQM sowie CAF und ISO finden Sie unter <http://www.caf-netzwerk.de>.