

Widerstandsfähigere öffentliche  
Verwaltungen nach COVID-19

# LEHREN AUS DER NUTZUNG DES COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) 2020

HIGHLIGHTS

Die COVID-19-Krise hat Unternehmen des öffentlichen Sektors in allen EU-Mitgliedstaaten einem Stresstest von beispiellosem Ausmaß unterzogen und ihre Fähigkeit auf die Probe gestellt, innovative Lösungen für externe Krisen zu entwickeln und die Kontinuität der Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen sicherzustellen. Die Krise hat Unternehmen des öffentlichen Sektors auch die Möglichkeit gegeben, ihre Widerstandsfähigkeit zu testen und zu reflektieren, d. h. ihre Fähigkeit, mit Krisen umzugehen, sich anzupassen und aus ihnen zu lernen, um besser auf zukünftige Krisen vorbereitet zu sein. In einer Zeit, die zunehmend als Ära der Polykrisen und zunehmender Unsicherheit beschrieben wird, ist die Stärkung der Widerstandsfähigkeit des öffentlichen Sektors eine zentrale Priorität für Regierungen, die kontinuierliches Wachstum und Wohlergehen für die Bürger erreichen wollen.

Der Artikel „Resilientere öffentliche Verwaltungen nach COVID-19 – Lehren aus der Nutzung des Common Assessment Framework (CAF) 2020“ bietet eine umfassende Analyse der Reaktionen und Anpassungen von Unternehmen des öffentlichen Sektors auf die COVID-19-Krise in den EU-Mitgliedstaaten. Er bewertet die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen des öffentlichen Sektors anhand des Common Assessment Framework (CAF)-Modells, einem Werkzeug für das Qualitätsmanagement, das zur Selbstbewertung der Betriebsabläufe und der Leistung von Unternehmen entwickelt wurde. Zusätzlich zu einer Umfrage von über 170 Unternehmen, die das CAF nutzen, wurden elf detaillierte Fallstudien von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Verwaltungsebene und Sektoren durchgeführt:

- **der *Frauenabteilung der Stadt Wien* in Österreich**
- **dem *Nationalen Arbeitsamt* von Belgien**
- **der *regionalen Gesundheitsinspektion Sofia* in Bulgarien**
- **der *Rentenversicherungsanstalt* in Kroatien**
- **der *Stadtverwaltung von Thessaloniki* in Griechenland**
- **der *italienischen Weltraumbehörde* in Italien**
- **dem *Amt der Woiwodschaft Lebus* in Polen**
- **dem *Schulverbund Vouzela und Campia* in Portugal**
- **dem *Umweltministerium* der Slowakischen Republik**
- **der *Agentur für Agrarmärkte und ländliche Entwicklung* in Slowenien**
- **und *Madrid Salud* in Spanien.**

Die Erfahrungen dieser Unternehmen waren von unschätzbarem Wert, um Herausforderungen, Chancen und Erkenntnisse zu ermitteln, die zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen beitragen können.

# Überblick über das CAF-Modell

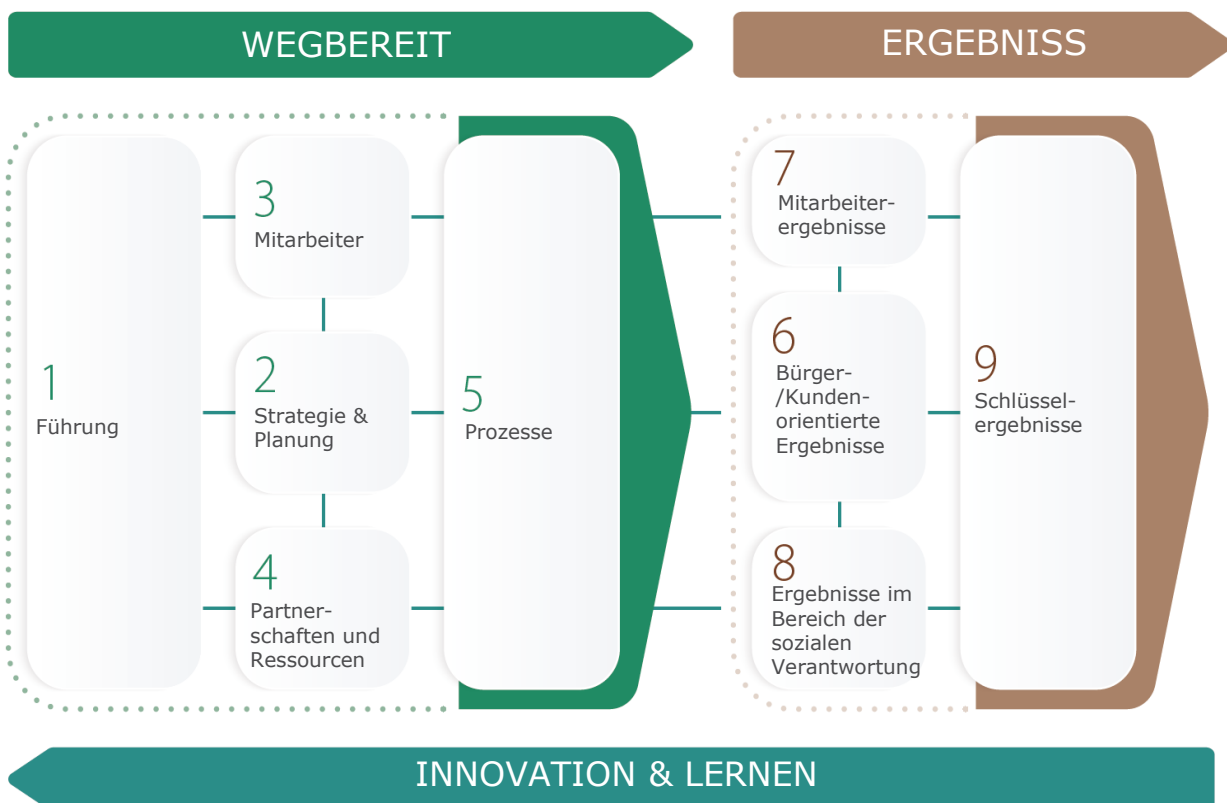
Das CAF ist ein Instrument für Qualitätsmanagement und Unternehmensentwicklung, das darauf abzielt, die operative Leistung, die organisatorische Exzellenz und die positiven gesellschaftlichen Ergebnisse von Unternehmen des öffentlichen Sektors sowie deren Krisenfestigkeit zu stärken. Obwohl das CAF-Modell nicht unter dem Gesichtspunkt der Krisenfestigkeit entwickelt wurde, kann es dennoch dazu beitragen, die Bereitschaft und Anpassungsfähigkeit öffentlicher Unternehmen in Krisenzeiten zu bewerten und sie durch die Prüfung der erforderlichen Maßnahmen in den verschiedenen Kriterien auf eine höhere Krisenfestigkeit vorzubereiten.

Das CAF ist seit mehr als 20 Jahren in den öffentlichen Verwaltungen der EU-Mitgliedstaaten verankert und ist ein Modell, das auf alle Arten von Unternehmen des öffentlichen Sektors anwendbar ist. In der EIPA-Datenbank sind mehr als 2.000 CAF-

Nutzer registriert, die ein breites Spektrum verschiedener Unternehmen des öffentlichen Sektors repräsentieren.

Das Modell, das die Selbstbewertung als ersten Schritt zur Einleitung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erleichtern soll, umfasst neun allgemeine Kriterien, die in Wegbereiter- und Ergebniskriterien unterteilt sind (Abbildung 1). Jedes dieser Kriterien ist in Unterkriterien unterteilt, um die Bewertung präziser und umfassender zu gestalten. Es wurden auch acht horizontale Exzellenzprinzipien definiert und in die verschiedenen Kriterien integriert, z. B. in Bezug auf Ergebnisorientierung, Bürger-/Kundenorientierung und kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung. Das Modell wurde zuletzt im Jahr 2020, kurz vor der COVID-19-Krise, aktualisiert und umfasst nun auch Schwerpunkte wie Krisenfestigkeit, Agilität und Digitalisierung.

Abbildung 1. Überblick über das CAF-Modell (2020)



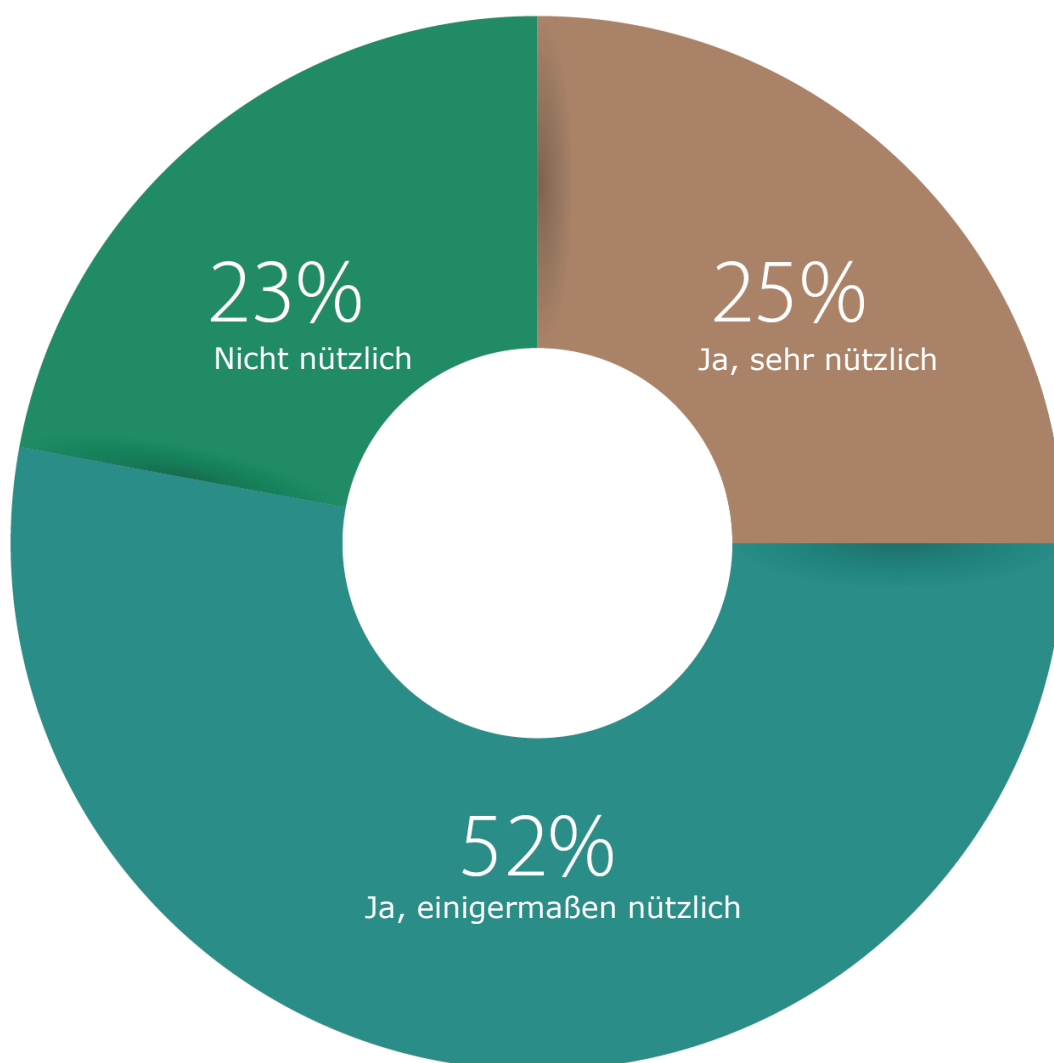
**Hinweis:** Weitere Informationen zum CAF-Modell finden Sie unter: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/> and <https://www.eupan.eu/caf/>

**Quellen:** (EUPAN, 2020[7]); (KDZ, 2023[8]).

Das Projekt zeigte, dass der öffentliche Sektor im Allgemeinen in der Lage war, während der Pandemie kritische Funktionen und die Kontinuität der Dienstleistungen aufrechtzuerhalten, wodurch Leben und Existenzen gerettet wurden und eine schnellere Erholung nach der Pandemie ermöglicht wurde. Werkzeuge des Qualitätsmanagements, insbesondere das CAF (siehe Abbildung 2), haben Unternehmen des öffentlichen Sektors dabei geholfen, die Funktionsweise ihrer Unternehmen besser zu verstehen und kontinuierlich zu verbessern, sich auf unerwartete Ereignisse

vorzubereiten und sich an diese anzupassen und ihre Krisenfestigkeit zu erhöhen. Unternehmen des öffentlichen Sektors, die das CAF verwendeten, berichteten, dass seine Verwendung zu einer effizienteren Reaktion auf die COVID-19-Krise führte. Diese Unternehmen haben eine starke Fähigkeit zur Anpassung institutioneller Regelungen und Dienstleistungsmodelle unter Beweis gestellt und neue Wege der Zusammenarbeit, Kommunikation und Interaktion mit Bürgern und Partnern eingeführt.

**Abbildung 2.** Die meisten Unternehmen fanden den CAF während der Krise nützlich oder sehr nützlich.



Quellen: OECD-EIPA Survey

Das CAF hat sich als nützlich für die Krisenvorsorge und -reaktion erwiesen und dient insbesondere als Rahmen für die kontinuierliche Verbesserung von Unternehmen. Unternehmen des öffentlichen Sektors, die das CAF regelmäßig und zyklisch anwenden, bringen Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen zu Reflexion und Selbstbewertung zusammen und helfen dabei, Stärken und verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren, um das Unternehmen effektiver zu machen und besser auf die Antizipation und Bewältigung zukünftiger Risiken vorzubereiten. Während der Krise konnten CAF-Nutzer oft auf bereits laufende Initiativen zur Leistungsverbesserung zurückgreifen, z. B. in den Bereichen Digitalisierung und Telearbeit, was ihnen half, die größten Krisen zu überstehen. Die Einführung des CAF mit einer großen Gruppe von Mitarbeitern ermöglichte es den Mitarbeitern auch, Netzwerke aufzubauen und sich über die Arbeit der anderen zu informieren.

Aus dem Projekt lassen sich eine Reihe wichtiger Lehren und politische Schlussfolgerungen ziehen, um die Krisenfestigkeit von Unternehmen des öffentlichen Sektors zu erhöhen:

- Das starke Engagement der Mitarbeiter in öffentlichen Unternehmen – einschließlich der Dienstleister an vorderster Front – während der gesamten Krise hat deutlich gemacht, dass ihr Wohlergehen und ihr persönliches Engagement im Mittelpunkt der Krisenfestigkeit von Unternehmen stehen.

Öffentliche Unternehmen hatten jedoch Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter an die Orte zu bringen, an denen sie gebraucht wurden, und sicherzustellen, dass die Mitarbeiter über das Arbeitsumfeld und die erforderlichen Hilfsmittel verfügten, um während einer sich schnell verändernden Krise ihre Gesundheit und Produktivität aufrechtzuerhalten. Nach der Krise werden Investitionen in die Flexibilität der Belegschaft, einschließlich der Aufstockung von Kapazitäten, und in das Wohlbefinden der Mitarbeiter wahrscheinlich zur anhaltenden Krisenfestigkeit beitragen.

- Effektive Führung ist für jede Krisenreaktion und für den Aufbau einer Kultur des Vertrauens, der Teamarbeit und der Verantwortung, die die Mitarbeiter wertschätzt und einbezieht, von zentraler Bedeutung.

Die effektivsten Führungskräfte während der Krise waren diejenigen, die ein tiefes Verständnis für das Geschäft und die Abläufe ihres Unternehmens besaßen und in der Lage waren, eine durchdachte und kohärente Richtung vorzugeben, aber auch genug Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Manager hatten, um die erforderlichen Veränderungen und Innovationen zu delegieren. Sie konnten sich auch auf gut etablierte professionelle Netzwerke stützen, um sich im Verlauf der Krise mit externen Interessengruppen und Mitarbeitern abzustimmen. Die Einstellung und Entwicklung von Führungskräften mit diesen Führungsqualitäten – einschließlich Weitsicht und Krisenmanagement – ist für die Krisenfestigkeit öffentlicher Unternehmen von entscheidender Bedeutung.



- Flexible und zuverlässige strategische Planungsprozesse haben es Unternehmen ermöglicht, ihre Strategien an unbeständige Umgebungen anzupassen und den erwarteten Nutzen für Bürger und andere Interessengruppen zu erzielen.

Öffentliche Unternehmen könnten die Entwicklung strategischer Planungsfähigkeiten in Betracht ziehen, um strategische Pläne und Ziele an die Situation nach COVID-19 anzupassen und Notfallpläne und -protokolle mit längerfristigen strategischen Rahmenplänen zu verknüpfen. Die Verbesserung der Koordinierungsmechanismen ist auch für die Reaktion auf Krisen und zentrale Herausforderungen sowohl innerhalb eines Unternehmens als auch mit anderen Einheiten von entscheidender Bedeutung. Zu diesen Mechanismen könnten neue Beratungs- und Konsultationsgremien gehören, an denen die Zivilgesellschaft, der Privatsektor, lokale Akteure und unterstaatliche Einheiten beteiligt sind.

- Da sich ein Großteil der Arbeitswelt aufgrund der Pandemie ins Internet verlagert hat, wurde es unerlässlich, die Digitalisierung von Prozessen in Unternehmen des öffentlichen Sektors zu beschleunigen und gleichzeitig Hindernisse in Bezug auf Infrastruktur, Regulierung, Sicherheit, digitale Kompetenzen und Ressourcen zu beseitigen.

Unternehmen sollten ihre Innovationsbemühungen auch über die Digitalisierung hinaus ausdehnen, insbesondere da nicht abzusehen ist, wie sich die nächste Krise auf die digitalen Fähigkeiten auswirken wird. Die Schaffung eines Innovationsökosystems mit Werkzeugen, Prozessen und Anreizen kann Unternehmen dabei helfen, sich kontinuierlich anzupassen und ihre Krisenfestigkeit zu fördern.

- Die Pandemie hat mehr denn je gezeigt, wie wertvoll Partnerschaften sind, um auf neue Herausforderungen und Umstände zu reagieren. Ohne Partnerschaften – sowohl neue als auch alte – hätten Unternehmen des öffentlichen Sektors keinen Zugang zu kritischen Informationen über die Auswirkungen der Pandemie auf Bürger und Unternehmen, einschließlich schutzbedürftiger und benachteiligter Bevölkerungsgruppen, gehabt.

Die Pandemie hat gezeigt, dass es auch in normalen Zeiten ungenutzte Werte gibt, die ausgeschöpft werden können, und dass ein strategischer Ansatz verfolgt werden sollte, um starke Partnerschaften und Netzwerke aufzubauen und zu fördern und so die Qualität von Richtlinien und Dienstleistungen zu verbessern. Darüber hinaus können neue Kommunikations- und digitale Kanäle genutzt werden, um Partner proaktiv zu informieren, einzubinden und mit ihnen zu kommunizieren.

- Der Fokus auf Ergebnisse und eine solide Faktengrundlage, einschließlich genauer und zeitnaher Daten, Informationen und Indikatoren, haben Unternehmen des öffentlichen Sektors dabei geholfen, fundierte Entscheidungen zu treffen und während der Krise effektiv und reaktionsfähig zu bleiben.

Die Entwicklung einer solchen Basis erfordert die Festlegung von Leistungsrahmen und eine faktengestützte Politikgestaltung im gesamten Unternehmen sowie eine regelmäßige Anpassung an neue Prioritäten und Rahmenbedingungen.

# DEN GESAMTEN BERICHT HERUNTERLADEN



WIDERSTANDSFÄHIGERE  
ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNGEN NACH  
COVID-19

Lehren aus der Nutzung des  
Common Assessment Framework  
(CAF) 2020

## KONTAKTDATEN:

### **Sara Fyson**

Abteilungsleiter

Überprüfungen der öffentlichen Verwaltung

sara.fyson@oecd.org

### **Daniel Gerson**

Abteilungsleiter

Öffentliche Beschäftigung und Verwaltung

daniel.gerson@oecd.org

Die Maßnahme wurde von der Europäischen Union über das Instrument für technische Unterstützung finanziert und von der OECD in Zusammenarbeit mit der Generaldirektion für die Unterstützung von Strukturreformen der Europäischen Kommission eingeführt.