

Mit CAF zum zertifizierungsreifen QM-System nach ISO

Auch Einrichtungen des öffentlichen Sektors, die mit CAF den Einstieg in ihr Qualitätsmanagement gestalten, interessieren sich für die Anforderungen, die die internationale Qualitätsmanagement-Norm DIN EN ISO 9001 an ein Qualitätsmanagement-System stellt. Für mehr und mehr Organisationen gewinnt eine ISO-Zertifizierung auch aufgrund der Entwicklungen in Europa und unter Wettbewerbsgesichtspunkten an Bedeutung.

Ordnet man die Anforderungen aus der Norm den Kriterien und Indikatoren des CAF zu, wird man feststellen, dass beide Systeme gut miteinander kombinierbar sind. Diese Zuordnung verlangt allerdings eine intensive Auseinandersetzung mit Inhalt und Bedeutung der häufig eher abstrakt formulierten Normforderungen.

Wer eine Ist-Aufnahme mithilfe der CAF-Selbstbewertung durchführt, verfügt über eine gute Grundlage zur Entwicklung eines organisationsspezifischen QM-Systems, das auch geeignet ist, nach ISO 9001 zertifiziert zu werden. Wird eine solche Zertifizierung angestrebt, empfiehlt es sich, die CAF-Bewertungsergebnisse nach Relevanz für die ISO-Zertifizierung zu gewichten. Dies setzt natürlich voraus, dass die CAF-Indikatoren bereits im Vorfeld den Normforderungen zugeordnet wurden. Normforderungen, die im CAF keine Entsprechung finden, müssen im Arbeitsbogen für die Bewertungsgruppe ergänzt werden. Um den Behörden die Zuordnung zu erleichtern, hat das Deutsche CAF-Zentrum eine Vergleichsmatrix entwickelt. Sie finden sie im geschlossenen Mitgliederbereich in der Rubrik „Konzepte und Ansätze“. In jedem Fall ist aber die Projektleitung gefordert, die Zuordnung selbst gedanklich nachzuvollziehen und ggf. auch aufgrund der Gegebenheiten in der eigenen Organisation zu verfeinern. Sinn und Zweck der Normforderungen müssen auch innerhalb der Organisation vermittelt werden, damit Qualitätsmanagement die Chance hat, sich zu einem Instrument ziel- und ergebnisorientierter Steuerung zu entwickeln.

Sind die CAF-Indikatoren nach ISO-Relevanz gekennzeichnet und die Bewertungsergebnisse entsprechend gewichtet, ergibt sich schnell ein Fahrplan für die weitere Vorgehensweise – sowohl für die Entwicklung und Einführung eines zertifizierungsreifen QM-Systems als auch für die Sicherstellung der Wirksamkeit dieses Systems.

Die Diskussion in der zweiten Bewertungsrunde führt in aller Regel zur Annäherung und Konsensfindung hinsichtlich der Bewertungsergebnisse. Hier werden unterschiedliche Sichtweisen transparent, die Mitglieder tauschen Informationen und Wissen aus und diskutieren erste Verbesserungsansätze. Ein wichtiger Beitrag dieser zweiten Runde liegt darüber hinaus in der Präsentation der recherchierten „Beweise“, d.h. der für die einzelnen Indikatoren relevanten Aktivitäten, Maßnahmen und Dokumente. Im Ergebnisbericht sollten neben den reinen Bewertungsergebnissen auch die ersten Verbesserungsansätze kurz zusammengefasst sein, da sie gute Anhaltspunkte für die nun folgende Entwicklung des Aktionsplans bieten. Die Zusammenstellung aller recherchierten „Beweise“ kann als Grundstock für das zu entwickelnde Qualitätsmanagement-Handbuch genutzt werden. So wird sicher gestellt, dass das Handbuch nicht „für die Norm“ erstellt wird, sondern sich aus der kritischen Auseinandersetzung mit dem Vorhandenen schrittweise entwickelt und bereits während seiner Entstehung als wertvolle Arbeitsunterstützung für die alltäglichen Prozesse und Entscheidungen verstanden wird.

Der aus einer ersten CAF-Bewertung entwickelte Aktionsplan kann zunächst – nach entsprechender Priorität - Maßnahmen und Aktivitäten enthalten, die dem Aufbau eines normkonformen QM-Systems dienen. Ein professionelles Projektmanagement, die breite Mitarbeiterereinbindung und die intensive Auseinandersetzung mit den CAF-Indikatoren fördern die Entwicklung eines gemeinsamen Qualitätsmanagement-Verständnisses in der

Organisation von Anfang an. Mit dieser Vorgehensweise begegnet man der Gefahr, dass Normforderungen ohne kritische Auseinandersetzung schematisch und damit wirkungslos „abgearbeitet“ werden.

Ein auf Basis der CAF-Selbstbewertung entwickelter Aktionsplan mit ersten Verbesserungsmaßnahmen enthält im Idealfall sehr klare Festlegungen: Wer / Welche Organisationseinheit macht was, bis wann und mit welchem Ziel? Die Entwicklung des normkonformen Qualitätsmanagement-Systems ist damit gleich auf viele Schultern verteilt; Qualitätsmanagement wird von allen gemeinsam verwirklicht und gelebt. Eine darüber hinausgehende Zuständigkeit für Aufgaben der Einführung, Überwachung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems ist aber dennoch unverzichtbar. Behörden richten hierzu beispielsweise ein Sachgebiet „Qualitätsmanagement“ ein oder ergänzen das „Zentrale Controlling“ um „Qualitätsmanagement“. Auch in Leitungs- und Modernisierungsstäben findet man so genannte Qualitätsbeauftragte als „Kümmerer“ und Impulsgeber des organisationsweiten Qualitätsmanagements.

Die CAF-Selbstbewertung ist aber nicht nur hilfreich für die Gestaltung des Entwicklungs- und Einführungsprozesses eines (normkonformen) Qualitätsmanagement-Systems. Ist das Qualitätsmanagement-System soweit entwickelt, dass ein ISO-Zertifikat erteilt werden kann, mag das Projekt als solches nun abgeschlossen sein. Die kontinuierliche Nutzung, Überwachung und Anpassung/ Verbesserung des Systems bleibt aber eine Daueraufgabe. Nun kommt es darauf an, in regelmäßigen Abständen sowohl die Wirksamkeit der einzelnen System-Bausteine als auch die des Gesamtsystems zu überwachen und entsprechend der hieraus resultierenden Erkenntnisse zu verbessern. Eine gute Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagement-Systems zu überwachen, bietet eine Selbstbewertung. Die Durchführung einer Selbstbewertung wird auch von DIN EN ISO 9004 als nicht zertifizierungsrelevanter Norm ausdrücklich empfohlen.

Das CAF-Modell bietet mit den Ergebnis-Themenfeldern 6 bis 9 einen systematischen Ansatz, die von der Organisation erzielten Ergebnisse im Detail nach verschiedenen Interessengruppen zu bewerten. Besonders wertvoll ist für die Organisation die Analyse der Beziehungen zwischen den Bewertungsergebnissen bei den Befähiger-Themenfeldern 1 bis 5 und den erzielten Ergebnissen in den Ergebnis-Themenfeldern 6 bis 6. Eine Verifizierung von kausalen Zusammenhängen ist bei der Selbstbewertung von grundlegender Bedeutung, wobei der Beurteilende immer den Zusammenhang zwischen einem vorliegenden Ergebnis und den zu den relevanten Themenfeldern und Kriterien auf der Befähigerseite erhobenen Fakten überprüfen sollte. Auch wenn eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge oftmals schwer nachzuweisen sind, sollte bei der Bewertung geprüft werden, ob ein geeignetes Feedback über die Ergebnisse auf der rechten Seite des Modells zu den entsprechenden Themenfeldern auf der linken Seite stattfindet. So können besonders zielgerichtete Verbesserungsmaßnahmen des Qualitätsmanagement-Systems entwickelt werden.

Dr. Astrid Stein
Deutsches CAF-Zentrum

Feedback gerne an:
Astrid.Stein@bva.bund.de