

## Magistrat der Stadt Wien

*Mit der Balanced Scorecard zu mehr Transparenz in der öffentlichen Verwaltung*

Öffentliche Institutionen stehen in den letzten Jahren zunehmend unter dem Druck der Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung. Dieser Wandel vom „Amt“ zu einer betriebswirtschaftlich- und zielorientierten Organisation verlangt eine Vielzahl von Veränderungen – innerhalb der Organisation, aber auch in ihrem Auftritt nach außen. Gerade bei öffentlichen Institutionen sind Finanzkennzahlen aber bei weitem nicht aussagekräftig genug, um davon ausgehend die Performance des Unternehmens messen und steuern zu können. Der Magistrat der Stadt Wien ist eine jener Institutionen der öffentlichen Verwaltung, die diese Notwendigkeit frühzeitig erkannt haben und bereit sind, moderne Managementmethoden einzusetzen. Mit ihren 60 000 Mitarbeitern (davon 30 000 im Gesundheitsbereich, 1000 im Rechnungswesen) steuert der Magistrat der Stadt Wien nun einer neuen Ära der kundenorientierten und innovativen Stadtverwaltung entgegen.

### Visualisierung der Qualität

Der Magistrat der Stadt Wien beschäftigt sich schon seit einigen Jahren mit dem Thema Balanced Scorecard. Die von der Europäischen Union entwickelte „European Foundation of Quality Management“ (EFQM) ist ein speziell für die öffentliche Verwaltung zugeschnittenes Managementkonzept, das beim Magistrat der Stadt Wien verfolgt wird und sich sehr gut mittels einer Balanced Scorecard umsetzen lässt. „Qualität ist schließlich mehr als betriebswirtschaftliche Zahlen“, sagt Regierungsrat Franz Döller, Leiter der Magistratsabteilung 6 und Initiator des BSC Projektes. „Mit der Balanced Scorecard wollen wir in erster Linie die Qualität unserer Organisation visualisieren sowie den Qualitätsbegriff auf Details herunterbrechen. Dies wird mittelfristig die Unternehmenskul-

tur und damit unser Image nachhaltig verändern. Weiters wollen wir im Rahmen des Contracting auch Themen, die unsere Auftraggeber und Partner betreffen (Krankenhäuser, Schulen,...) mit der Balanced Scorecard abdecken.“

### Die BSC – ein Mix aus Finanzdaten und Soft Facts

Die Daten für die Balanced Scorecard zur Verfügung zu stellen war relativ einfach, die Magistratsabteilung 6 (Rechnungsamt) verfügt über Daten in großen Mengen – Rechnungsdaten, Statistikdaten, Mengenfeststellungen, Befragungsergebnisse etc. Da der Magistrat großen Wert auf sogenannte „Soft Facts“ legt und sich deren Einfluss auf die Organisation bewusst ist, werden regelmäßige Mitarbeiter- und Kundenbefragungen durchgeführt. Vor einiger Zeit wurde auch eine Leistungskontrolle eingeführt, bei der die Leistung der einzelnen Mitarbeiter nach strikten Kriterien gemessen und aufgezeichnet wird. An Daten fehlte es nicht, diese waren jedoch im Unternehmen verstreut und versperrten den Blick auf das Wesentliche. Nach dem Motto „Weniger ist mehr“ fördert die Balanced Scorecard eine Konzentration auf die wirklich treibenden Kräfte einer Organisation. Für die konzeptionelle Arbeit an der Balanced Scorecard, die naturgemäß am zeitintensivsten ist, wurden beim Magistrat Arbeitskreise gebildet, in denen Mitarbeiter diskutierten, Abhängigkeiten festlegten und Ziele sowie Messgrößen definierten. Um die Ergebnisse nicht manipulierbar zu machen, wird die einmal festgelegte Darstellung (Views, strategische Ziele) für die nächsten fünf Jahre verwendet. Änderungen und Verbesserungen erfolgen gegebenenfalls in einer „Zweitdarstellung“. Die Aktualisierung und der Soll-Ist Vergleich erfolgen quartalsweise.



### Schnell und einfach

Die Entscheidung für die Balanced Scorecard Lösung von SAS erfolgte nach gründlicher Prüfung aller verfügbaren Produkte. Nachdem man sich ausführlich am Markt umgesehen und noch weitere Anbieter in Betracht gezogen hatte, konnte die SAS Lösung vor allem durch folgende Eigenschaften punkten:

- Schneller Start mit ersten Scorecards durch rasche und unkomplizierte Implementierung
- Einfachheit in der Handhabung, Einsatz verlangt geringen Schulungsaufwand der Mitarbeiter
- Gute Visualisierung schafft einen umfassenden Überblick
- Einfache Datenübernahme und -eingeabe durch direkten Zugriff auf z.B.: SAP R/3, Microsoft Office etc..
- Lösung beinhaltet Dokumentationshilfe durch die vordefinierten Strukturen

### Mit zufriedenen Mitarbeitern zu zufriedenen Kunden

Vorerst soll die Balanced Scorecard in zwei Etappen in allen 40 Dienststellen der MA 6 eingeführt werden, die Ausweitung auf den gesamten Magistrat der Stadt Wien wird folgen. Via Intranet hat jeder Dienststellenleiter sowie die 1000 Mitarbeiter der MA 6 Zugriff auf die Balanced Scorecard. Die erste Seite soll für alle Mitarbeiter aufrufbar sein, um sie mit dem neuen Managementinstrument vertraut zu machen und um eine gewisse Neugierde zu erzeugen. „Unser Ziel ist es, die Balanced Scorecard zum zentralen Managementsystem zu machen“, erklärt Döller.

Damit will Döller die zentralen Unternehmensziele seines Bereiches greifbarer und folglich erreichbarer machen: Die Bürgerzufriedenheit, die wiederum von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängt. „Nur zufriedene Mitarbeiter können zufriedene Kunden hervorbringen, diese simplen, aber oft vernachlässigten Zusammenhänge stellt die Balanced Scorecard sehr nachdrücklich dar“, erläutert Döller. „Letztendlich will der Magistrat der Stadt Wien ein positives Bild von sich vermitteln und gutes Image läuft hauptsächlich über die persönliche Betreuung durch unsere Mitarbeiter.“

### Einsatz von state-of-the-art Technologie

Weiters will der Magistrat der Stadt Wien durch den Einsatz von moderner Technologie seine Effizienz steigern, was wiederum zur Verbesserung des Images beiträgt. Dem Trend Richtung e-Government kann und will man sich nicht verschließen. Speziell für die Magistratsabteilung 6 gilt, dass sie weiterhin als Dienstleister für ihre Vertragspartner konkurrenzfähig bleiben will. Wie in der Privatwirtschaft geht es hier in erster Linie um Kosten, Nachfrage, Steigerung der Einnahmen sowie der Leistung.

### Verknüpfung mit Prämienmodellen

Um die Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument bekannt zu machen, hält Döller Vorträge an der Verwaltungsakademie sowie zweistündige Präsentationen für einzelne Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien. „Man muss auf jeden Fall darauf achten, die Balanced Scorecard als Controlling-Instrument einzusetzen und nicht zur Kontrolle. Nur dann werden die Mitarbeiter diese Möglichkeit zur Selbststeuerung auch annehmen“, betont Döller. Für die Zukunft ist geplant, im Rahmen eines Contracting auch die Vertragspartner miteinzubeziehen. Weiters wäre vorteilhaft die Balanced Scorecard mit einem Prämienmodell für Mitarbeiter zu verknüpfen bzw. eine Möglichkeit für Sanktionsmaßnahmen vorzusehen, falls ein Mitarbeiter die vorher definierten Ziele nicht erreicht. Es gibt zwar schon die bereits erwähnte Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter, diese ist aber bis jetzt noch nicht mit Konsequenzen verknüpft. In Zukunft soll die Balanced Scorecard auch mit einem positiven Anreizsystem verbunden werden, wobei das Ausbleiben eines Anreizes als Sanktion eingesetzt wird. So kommt der Magistrat der Stadt Wien dem Zukunftsbild der zielorientierten Organisation immer näher. Mit Hilfe der Balanced Scorecard gelingt es, Qualität Ursachen und Wirkungen zueinander in Beziehung zu setzen und darauf aufbauend, Maßnahmen zu ergreifen. Es erreicht damit, wonach Wirtschaft und öffentliche Verwaltung seit Jahren gleichermaßen streben – der Messbarkeit von Qualität.



SAS Institute Austria  
Mariahilfer Straße 116,  
A-1070 Wien  
Tel 01-596 88 82-0,  
Fax 01-596 88 82-90  
office@aut.sas.com  
www.sas.com/austria

**The Power to Know.**

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and all other countries. © indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2000, SAS Institute Inc. All rights reserved.