

# Balanced Scorecard im Magistrat Innsbruck – Steuern mit Zielvereinbarungen



[www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)

MD Dr. Christoph  
Platzgummer  
Mag. Peter Biwald

Städtebund-Tagung  
Wien, 28.9.2004



STADT INNSBRUCK



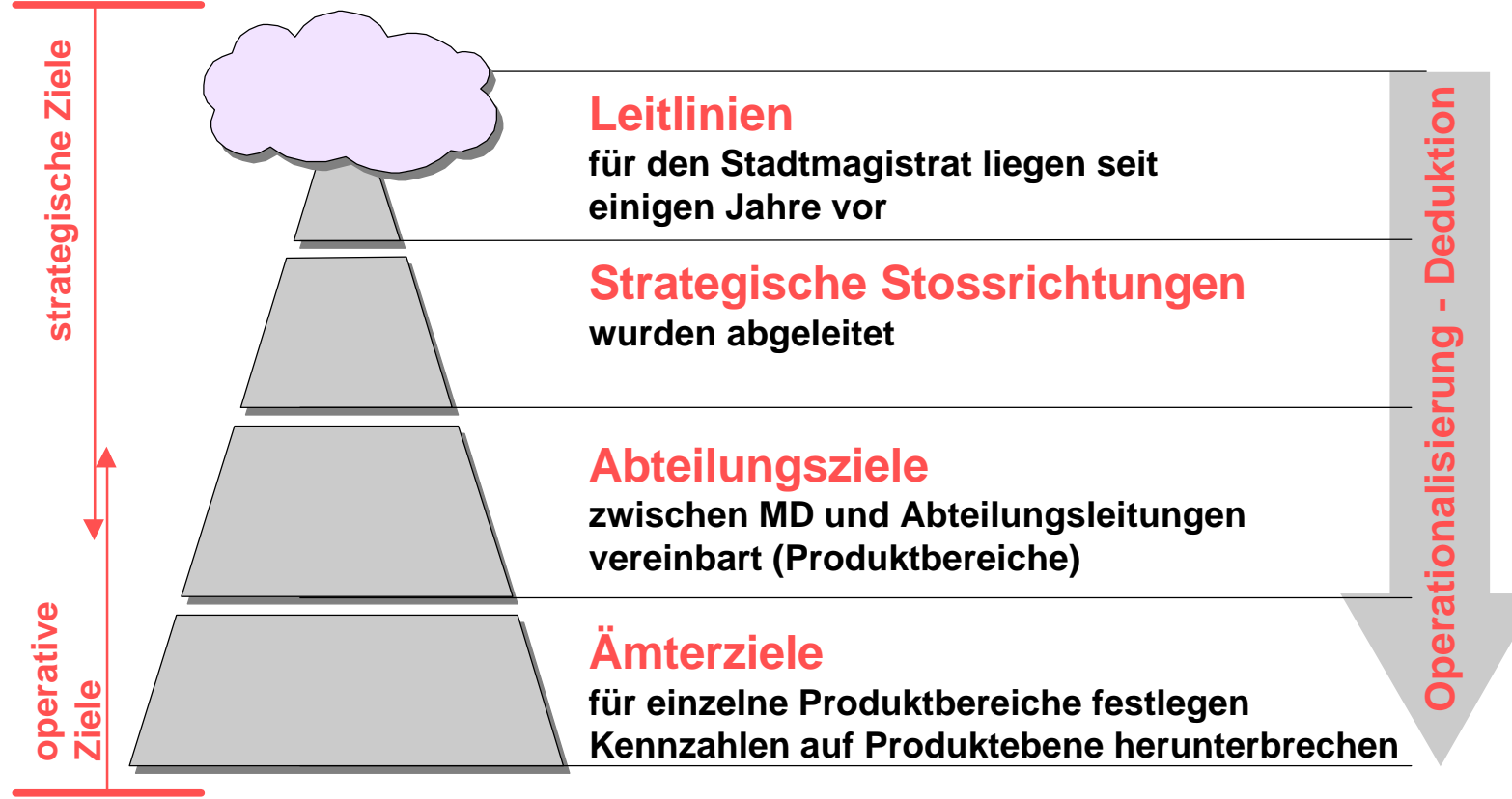


# 10 Jahre Verwaltungsreform im Stadtmagistrat Innsbruck

- **Maßnahmen in den Bereichen Organisation, Personal und Steuerung**
- **Strukturreform**
- **Prozessmonitor**
- **Aufgabenkritik**
- **Qualitätszirkel**
- **Leitbildprozess**
- **Verantwortungsdezentralisierung**
- **Von der Kameralistik zur Kosten- und Leistungsrechnung**
- **Outputorientierung**



# Anspruch des aktuellen Projektes



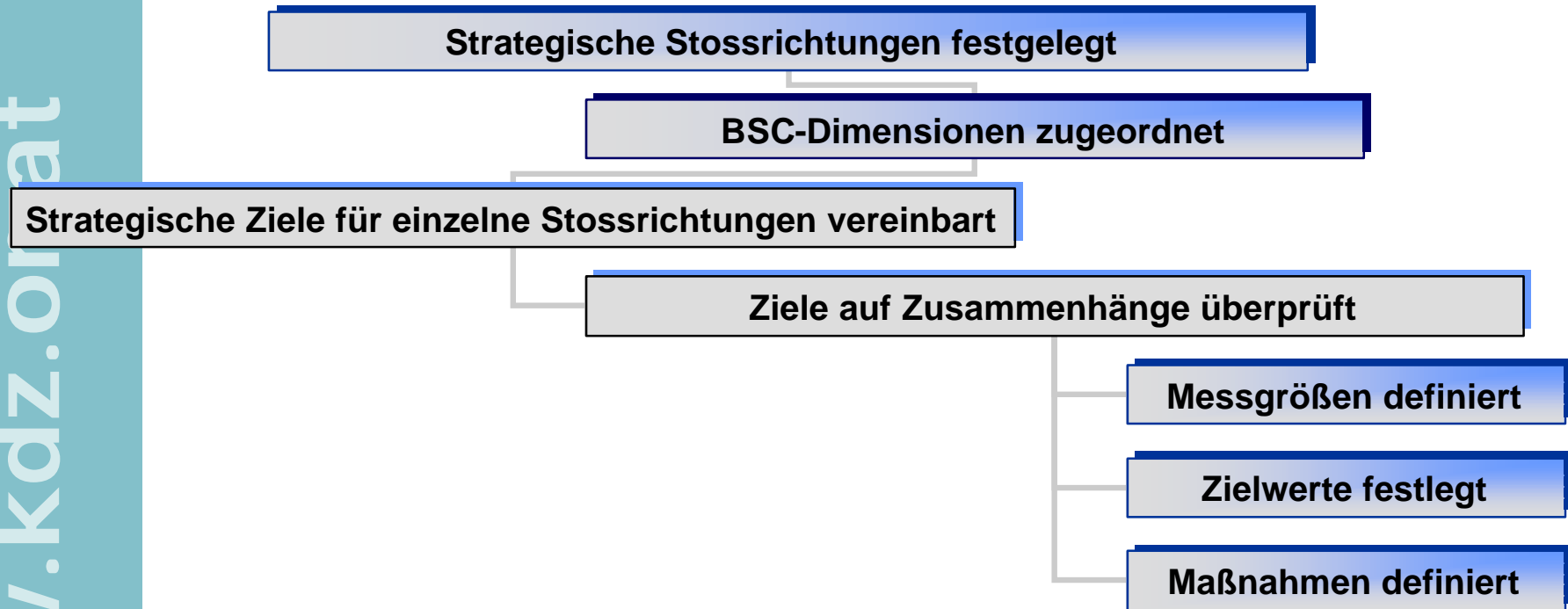


## Was soll mit dem BSC erreicht werden?

- **Ganzheitliches Ziel- und kennzahlenbasiertes Steuerungssystem schaffen**
  - strategische Ziele konkretisieren und messbar machen
  - Klammer zwischen strategischen Zielen und operativer Tagesarbeit auf Produktebene schaffen
  - Kennzahlen in ein umfassendes aber kompaktes Berichtswesen integrieren – womit jede Ebene versorgt wird
  - Dezentrale Ressourcenverantwortung ermöglichen



# BSC-Entwicklungsprozess auf Konzernebene





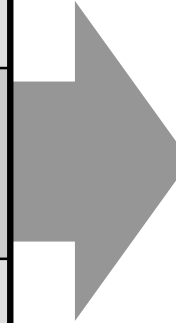
## Strategische Stoßrichtungen

- 1. Kontinuierliche Verbesserung zentraler Qualitätsmerkmale und Halten der erforderlichen Standards**
- 2. Finanzierbarkeit der städtischen Leistungen sichern (ausgeglichenes Budget und A.o.Haushalt)**
- 3. Erhöhung der Kostendeckungsgrade der Produkte**
- 4. Erhöhung des Kosten- und Ertragsbewusstseins auf allen Ebenen**
- 5. Verlorene Rechtsstreitigkeiten und stattgegebene Berufungen auf ein Mindestmaß reduzieren**
- 6. Akzeptanz der (erstinstanzlichen) Entscheidungen auf hohem Niveau**
- 7. Hohe Kundenzufriedenheit anstreben**
- 8. MA-Zufriedenheitsindex implementieren und konsequent verbessern**
- 9. Aus- und Weiterbildung forcieren bzw. institutionalisieren**
- 10. Potentiale der MitarbeiterInnen besser nutzen**



# Von den Stossrichtungen zu Zielen und Kennzahlen

Ergebnisse/ Wirkungen	
Finanzen/ Wirtschaft- lichkeit	Bürger/ Kunden
Struktur und Prozesse	Mitarbeiter, Innovation



<b>Untersetzt mit Zielen</b>	- was soll erreicht werden?  - was sind die wichtigsten Maßstäbe des Erfolgs?  - etc.
<b>Operationalisiert mit Kennzahlen</b>	- zur Messung der Zielerreichung

Die BSC bringt die Strategie der Organisation in Zielen und Kennzahlen zum Ausdruck!



## EDV-Umsetzung und Berichtswesen

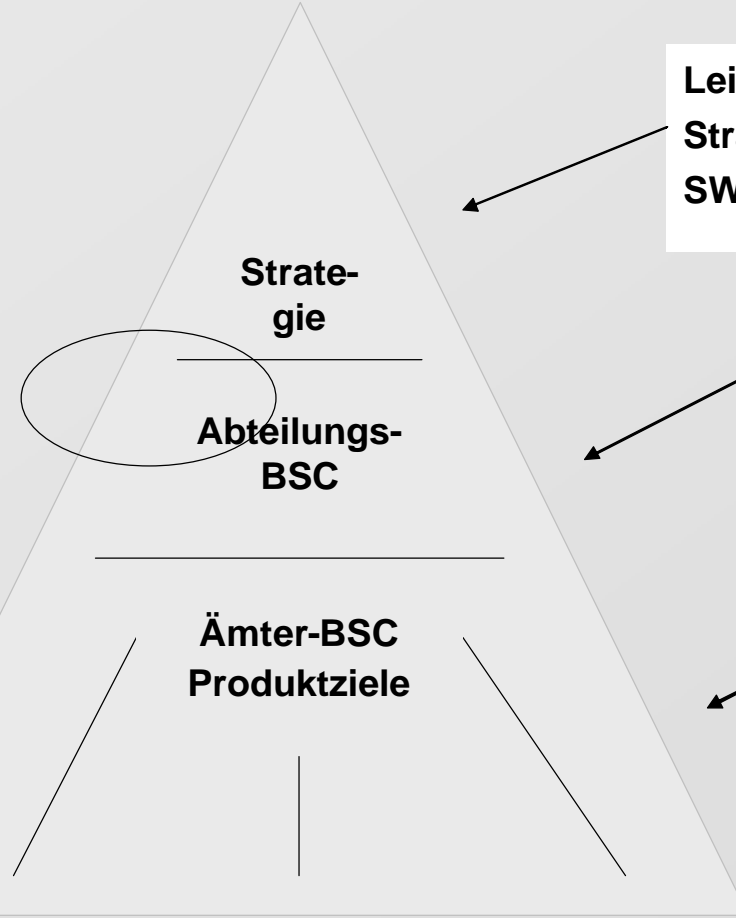
---

- **Basis BSC-Lösung auf Oracle-Datenbank**
- **Direkteingabe der Vereinbarung (Ziele, Messgrößen, Kennzahlen, Maßnahmen) in Abteilungen und Ämtern**
- **Quartalsberichte**
- **Ampelsystem**





## BSC im Magistrat Innsbruck - Was wurde erreicht?



Leitlinien der Stadt Innsbruck  
Strategische Stossrichtungen  
SWOT-Analyse

Ziel- und Kennzahlensystem je  
Abteilung  
Stärken-Schwachen-Analyse

Ziel- und Kennzahlen-  
system je Amt  
Ziele und Kennzahlen für  
jedes Produkt



## Entwicklung in 3 Etappen

- **Etappe 1 – Herbst/Winter 2003/04**
  - **Führungskräfteklausur – gemeinsame Sicht schaffen**
  - **BSC-Entwicklung auf Ebene MD – Abteilungsleitung**
  - **Zielvereinbarungen**
- **Etappe 2 – 1. Quartal 2004**
  - **Qualitätssicherung in Führungskräfteklausur**
  - **Qualifizierung der AmtsleiterInnen**
  - **BSC-Entwicklung in Ämtern - Zielvereinbarungen**
- **Etappe 3 – 2./3. Quartal 2004**
  - **Qualitätssicherung**
  - **Integration in Berichtswesen**
  - **Information Politik**



## Zwischenbilanz nach einem Jahr

- **BSC erfüllen folgende Anforderungen**
  - sie sind mehrdimensional
    - die fünf erforderlichen Dimensionen werden abgebildet
  - sie sind umfassend
    - Ziele, erforderliche Kennzahlen, Sollwerte, Kennzahldefinition, geplante Maßnahmen, Berichtsfrequenz sind festgelegt
  - sie berücksichtigen ausreichend die strategischen Stossrichtungen und die Ergebnisse der SWOT-Analyse
- **strategische Reformziele haben großen Stellenwert – wird sich künftig ändern – Fachziele werden größere Bedeutung bekommen**



## Was bringt der BSC-Ansatz im Magistrat Innsbruck? – eine Zwischenbilanz

- **mehr Klarheit und Transparenz**
  - über die Ziele und deren Erreichung
  - über die erforderlichen und angebotenen Qualitäten
  - über die erforderlichen Ressourcen
- **bessere Steuerungsmöglichkeiten**
  - auf der strategischen Ebene wie
  - auch auf der operativen Ebene
- **Verknüpfung der Leitlinien mit der strategischen und operativen Ebene**



## Kritische Faktoren der BSC-Entwicklung

---

- **Strategische Grundausrichtung**
- **Unterstützung durch Top-Management**
- **Einbindung der mittleren Ebene**
- **Projektplanung – überschaubarer, knapper Projektzeitraum**
- **Konzentration auf das Wesentliche**
- **Ziele – Kennzahlen – Maßnahmen**
- **BSC als Managementinstrument sehen**
- **BSC in Steuerung der Stadt integrieren**
- **den für die Organisation passenden Weg finden**



## Konsequenzen – noch offene Felder

---

- **Integration der BSC in den Budgeterstellungprozess**
- **Abstimmen mit den politischen Entscheidungsprozessen/-zyklen**
- **Integration in eine regelmäßige Produktreflexion sowie Standard- und Prozessoptimierung**



## Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

### ■ Dr. Christoph Platzgummer

- Magistrat der Stadt Innsbruck
- 0512/5360-3336
- c.platzgummer@magibk.at

### ■ Mag. Peter Biwald

- KDZ-Managementberatungs- und WeiterbildungsgmbH
- 01/8923492-15
- biwald@kdz.or.at