

Balanced Scorecard im Magistrat Innsbruck – Steuern mit Zielvereinbarungen



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



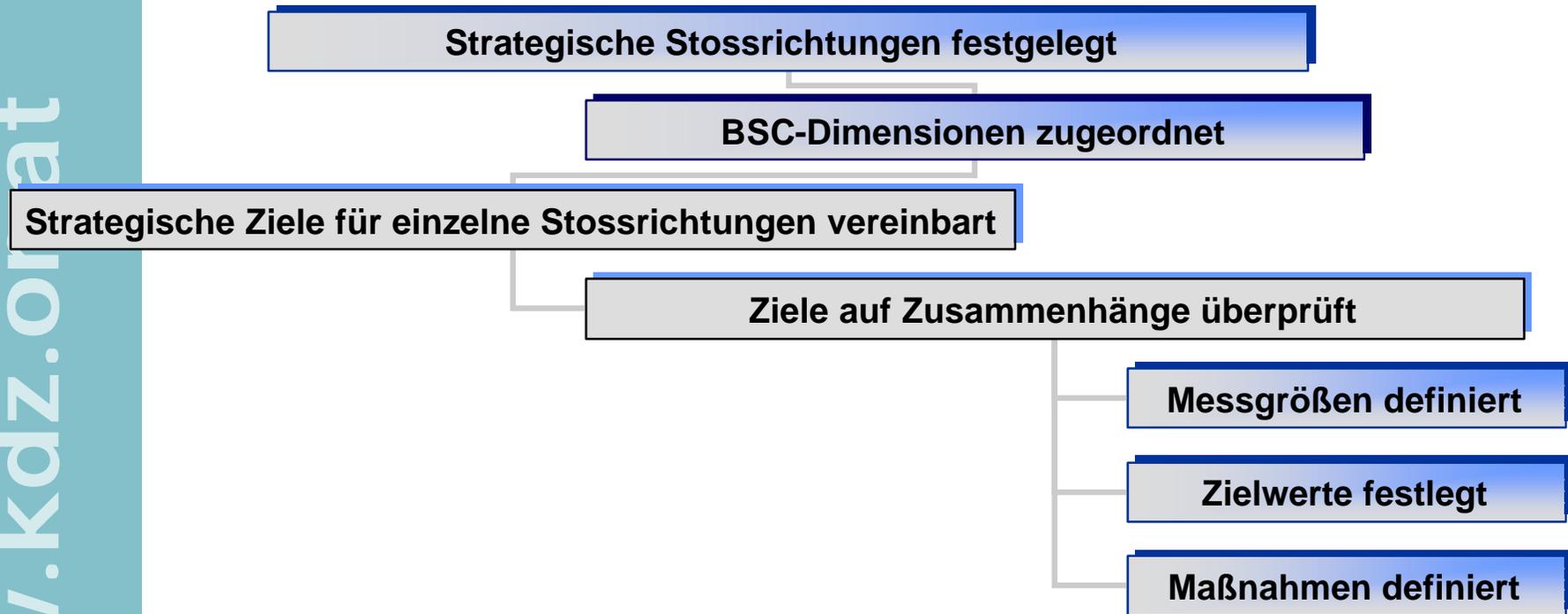


Was soll mit dem BSC erreicht werden?

- **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





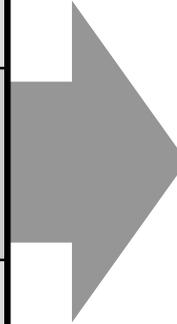
Strategische Stoßrichtungen

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



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

Untersetzt mit Zielen	- was soll erreicht werden? - was sind die wichtigsten Maßstäbe des Erfolgs? - etc.
Operationa- lisiert mit Kennzahlen	- zur Messung der Zieler- reichung

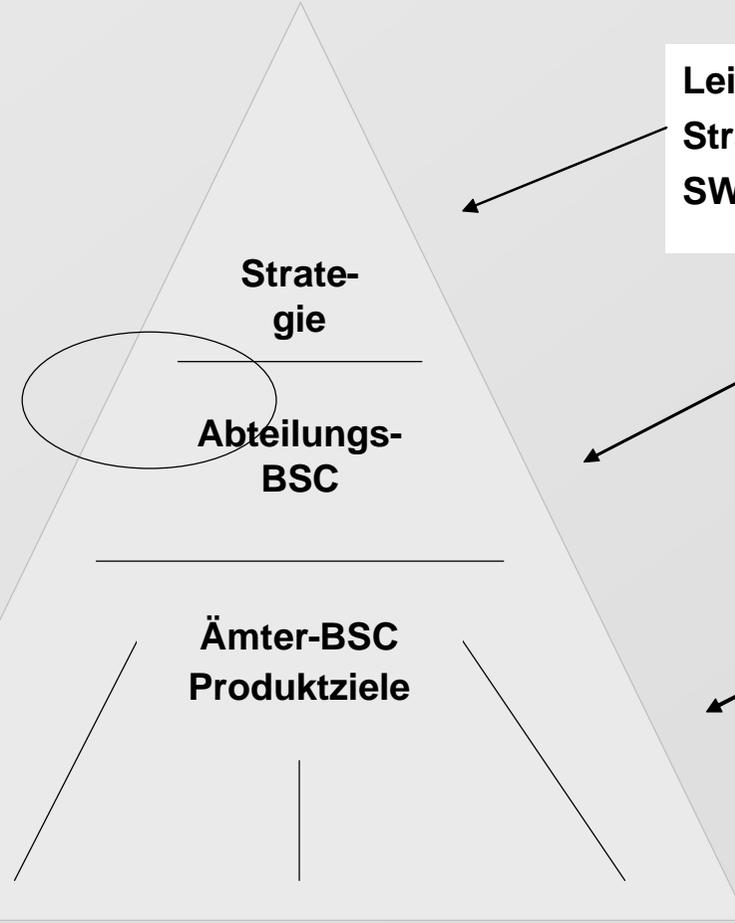


EDV-Umsetzung und Berichtswesen

- 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