

Beispiel für eine Anwendung des Wertevektors.
Mit höflicher Empfehlung überreicht von:

Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung
Peter Bretscher, Alpsteinstrasse 4, 9034 Eggersriet
T +41 (0)71 877 14 11

peter.bretscher@bengin.com <http://www.bengin.com>

Auszug aus

Empfehlungen und Anregungen zur neuen Verwaltungsführung (NPM, WOV)

Erkenntnisse und Beispiele aus unserer Beratungspraxis

Rudolf Kaufmann, Dr. oec.

Eine Publikation der BSG Unternehmensberatung
Rorschacherstrasse 150 • Postfach • CH-9006 St. Gallen
Sekretariat@bsg.ch • www.bsg.ch
Tel. +41 (0)71 243 57 57

© 2002, BSG Unternehmensberatung, St. Gallen
Band 17, 1. Ausgabe, Alle Rechte vorbehalten
ISBN – 3-9521523-4-X

Nicht alles ist messbar

„Zähl, was zählbar ist. Miss, was messbar ist. Mach messbar, was nicht messbar ist.“ Galileo Galilei in Ehren: Aber in Politik und Public Management müssen qualitative Beurteilungen weiterhin erlaubt sein. Denn die Politik ist und bleibt eine unscharfe Disziplin.

In den bisherigen WOV-Anwendungen dominieren im qualitativen Bereich Zufriedenheitsmessungen durch die Befragung der Bevölkerung, der Kundinnen und Kunden und – im Fall der Querschnittsämter – auch der verwaltungsinternen Auftraggeber.

Empfehlung/Anregung

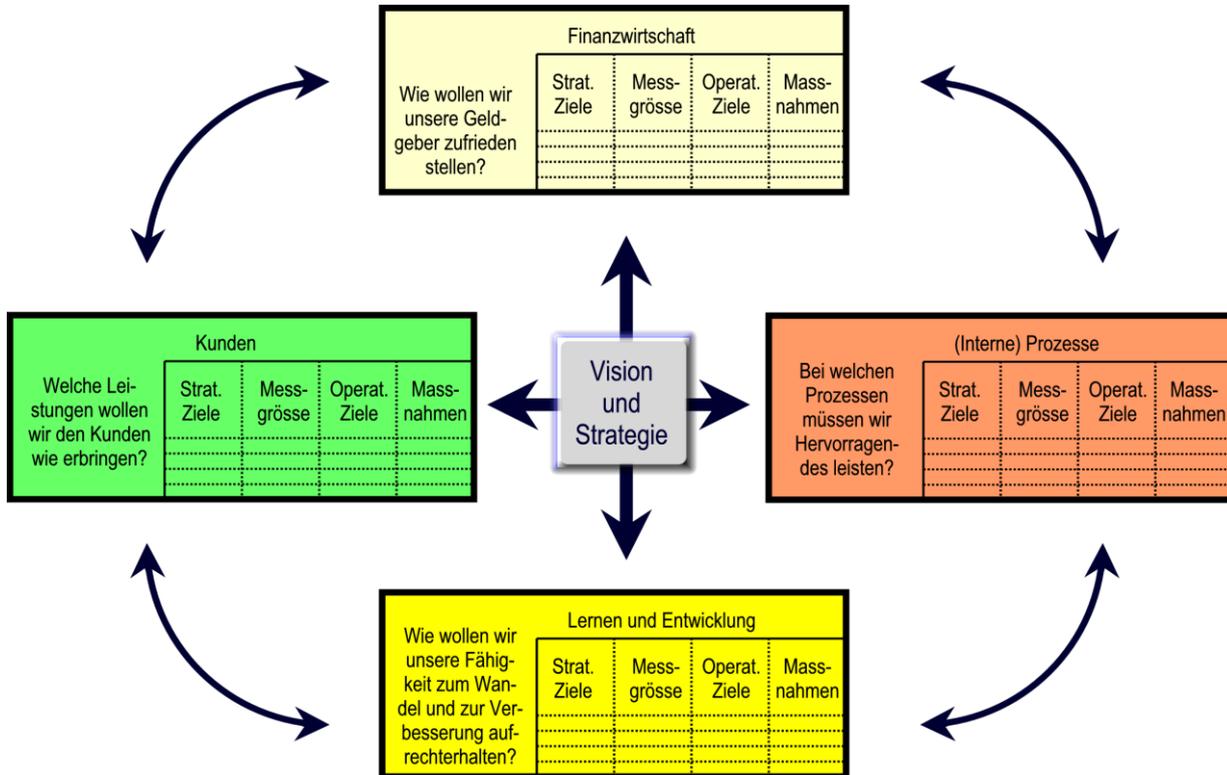
- ▶ Permanente Kundenbefragungen sind vor allem verwaltungsintern interessant. In den Produktgruppenrechnungen und Berichten sollten sie etwas sparsamer erscheinen.
- ▶ Wenn komplexe und aufwendige Mess- und Evaluationsmethoden erforderlich wären, soll in der Leistungsmessung und Wirkungsprüfung auch die verbale Beurteilung („Kennwörter“) zwischen den Linienverantwortlichen und den politischen Instanzen (z.B. Fachkommission) erlaubt sein. Dies durchaus ähnlich dem Beurteilungsvorgang im Personalwesen. Ergänzend kann auf separate Aufstellungen, Berichte und Kundenäußerungen verwiesen werden.
- ▶ Neuerdings gibt es in der Kulturförderung Ansätze für Benotungen: Benotet werden pro Kulturinstitut Kriterien wie Professionalität, Relevanz, Resonanz, Innovationskraft, Ausstrahlung und innere Stimmigkeit. Nicht nur die Verwaltung und die Politik bewerten, sondern auch die Institute selbst und externe Experten, ähnlich der Selbst- und Fremdevaluation im Schulwesen.

2.4.3 Balanced Scorecard: Immerhin ein Hilfsmittel

Die Balanced Scorecard (nach Kaplan/Norton, 1990) hat sich in den letzten Jahren in privatwirtschaftlichen Unternehmen als Instrument der Verankerung und Verfolgung von Strategien mittels Zielen und Indikatoren (Key performance indicators) bewährt. Das Konzept beinhaltet eine Verbindung finanzieller Steuerungsgrößen mit *weiteren Zieldimensionen*. Es nimmt eine Verknüpfung der finanziellen Sicht mit der Kundensicht, der internen

Prozesssicht sowie der Wissens- und der Entwicklungsperspektive vor und ist für die Erfassung und Messung immaterieller Vermögenswerte in Bilanzen („Intellectual Capital“ nach Tobin) geeignet.

Abbildung 3: Die Balanced Scorecard (nach Kaplan/Norton 1997) ¹



Empfehlung / Anregung

→ Das auf Wirtschaftsunternehmen ausgerichtete Balanced-Scorecard-Konzept ist zweifellos ein hilfreicher Ansatz für die Definition auch von öffentlichen Indikatoren und Kennzahlen, jedoch nicht das „Ei des Kolumbus“ für die Ableitung von politischen Steuerungsgrössen. Denn die Finanz- und die Kundenperspektive sind in den Produktgruppenbudgets im Allgemeinen recht gut enthalten, und die Prozess- und die Innovations-/Lernperspektive sind primär innengerichtete Zieldimensionen.

¹ Entnommen aus einer Unterlage von P. Bretscher, Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung: Balanced Scoremap. Damit aus Zahlen Werte werden, Eggersriet SG, 2002; siehe auch P. Bucher, Balanced Scorecard BSC in der öffentlichen Verwaltung, in H. Hollenstein, a. a. O., Seite 128 ff. auszug_bsg_kaufmann_npm_wov_2011_d.doc

- Die BSC ist jedoch ein Ansatz, um die im neuen Steuerungskonzept der öffentlichen Hand erwünschte Ergänzung der monetären Grössen mit Resultaten und Wirkungen plastischer und konzentriert aufzuzeigen und die politische Ziel- und Wertediskussion zu führen.
- Ähnlich wie der Gesamtwert eines Unternehmens oder einer Sparte aus dem finanziellen Ergebnis plus den immateriellen Werten (Goodwill/Reputation der Marke, Managementkompetenz, Innovationsfähigkeit, Einschätzung des Zukunftspotentials usw.) besteht, bestimmt sich der „Gesamtwert“ einer öffentlichen Tätigkeit – oder anders ausgedrückt: der Beitrag zur Erfüllung der im Interesse der Öffentlichkeit liegenden aussen- und innengerichteten Ziele – aus den erreichten, besonders auch den qualitativen Resultaten und Wirkungen und den hierfür eingesetzten Finanzmitteln. Wir verweisen auf den ANHANG II, in dem das Abbildungsinstrument die „Balanced Scoremap“ von P. Bretscher kurz vorgestellt wird.

Balanced Scoremap®

Vereinfachtes Beispiel eines Sozialamtes mit fünf Produktgruppen

Die fünf Produktgruppen im Überblick mit Gesamtaufwand, Nettoaufwand/Globalkredit und Gewichtung der politisch-strategischen Ziele durch das Departement/die Regierung:

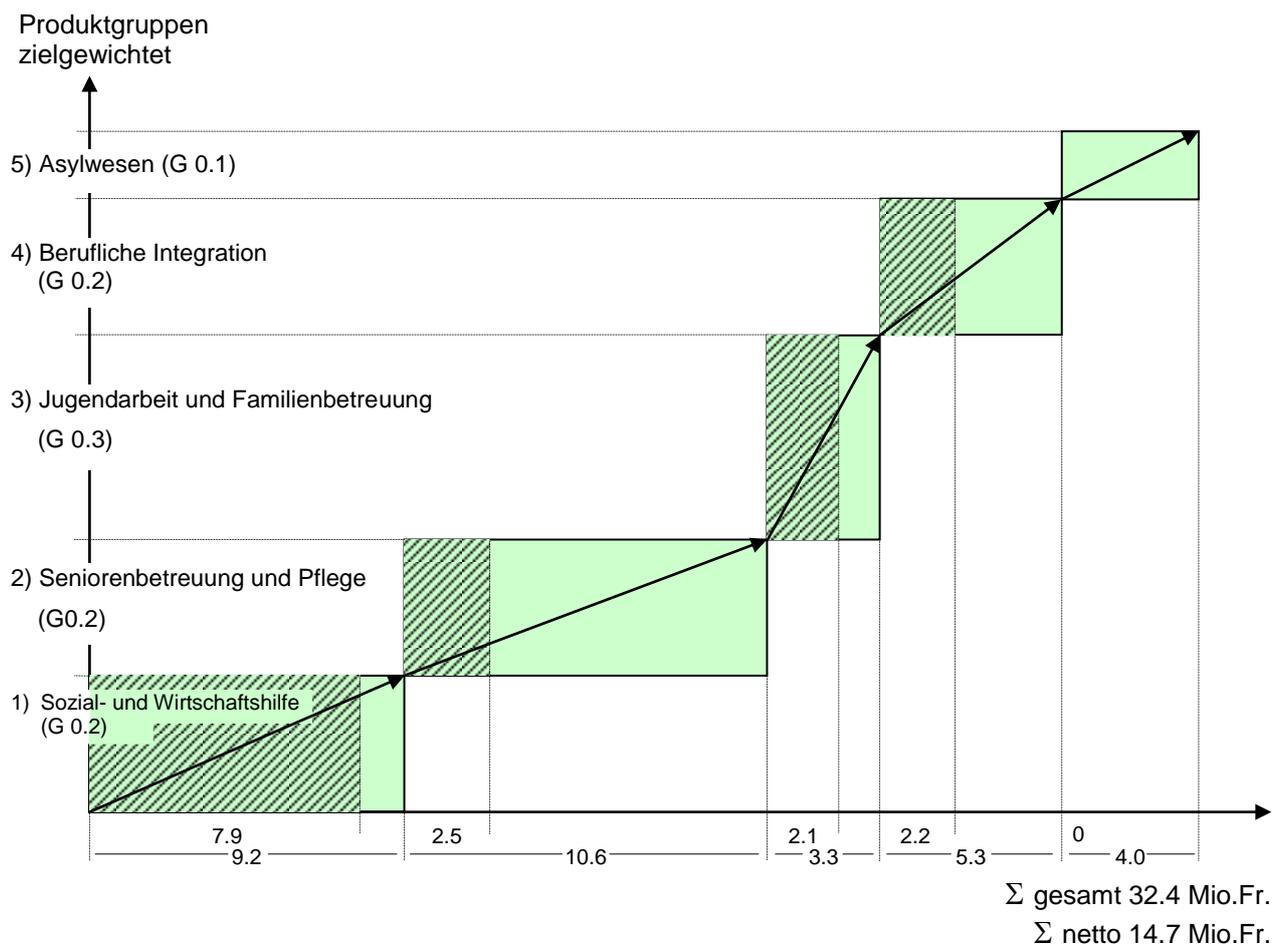
Sozialamt Produktgruppen	Ist Rechnungsjahr Aufwand in Mio. Fr.		Gewichtung der politisch-strategischen Ziele	
	gesamt	Netto/GK		G
1. Sozial- und Wirtschaftshilfe (inkl Beratung)	9,2	7,9	Mittel, Spielraum in der Beratung	0,2
2. Seniorenbetreuung und Pflege Heim und Spitex	10,6	2,5	Hoch, jedoch z. T. delegiert/delegierbar	0,2
3. Jugendarbeit und Familienbetreuung (inkl. Suchtprävention und Einrichtungen)	3,3	2,1	Hoch	0,3
4. Berufliche Integration (v.a. Beschäftigungsprogramm)	5,3	2,2	hoch, jedoch primär durch regionale Vermittlungszentren	0,2
5. Asylwesen	4,0	-	Mittel, jedoch Bundessache	0,1
Total	32,4	14,7		Σ 1.0

Daten zu den Produktgruppen 2 und 4 mit Mittelfristziel, erreichtem Ist- und Soll-Voranschlagsjahr.

Produktgruppen Ziele	PGinterne Gewichtung	Zielwert mittelfristig	Zielerreichung		Soll VA-Jahr
			Ist Vorjahr	Ist Rechnungsjahr	
2. Seniorenbetreuung und Pflege					
Optimale Bettenbelegung Heim	0.5	25 000 Pflgetage/90% Auslastung	22'900 T. 82.4%	23000 T. 85.0%	24500 T. 88.2%
Hohe Kundenzufriedenheit	0.3	80% „sehr gut/gut“ gemäss Umfrage	70%	75%	80%
Guter Kostendeckungsgrad Spitex	0.2	68%	65%	72%	70%
	Σ 1				
Gesamtaufwand in Mio. Fr.			10.1	10.6	11.2
Nettoaufwand/Globalkredit			2.5	2.5	2.2
4. Berufliche Intergration					
Erfolgreiche Vermittlungen mit Festanstellung	0.7	50% innert 1 Jahr	40%	45%	48%
Minderaufwand bei Unterstützungsleistungen	0.3	Ø Fr. 4000.--	Ø3500.-	Ø3700.-	Ø3800.-
	Σ 1				
Gesamtaufwand in Mio. Fr.			5.2	5.3	5.5
Nettoaufwand/Globalkredit			2.4	2.2	2.3

Im Folgenden werden die Produktgruppen in ihrer politisch-strategischen Bedeutung und die dafür eingesetzten Finanzmittel (= „Gesamtwert“) grafisch dargestellt (Vektormodell von P. Bretscher, Ingenieurbüro für Wirtschaftsentwicklung, Eggersriet SG):

Abbildung 6: Gewichtete Produktgruppen und eingesetzte Finanzmittel Sozialamt (hier nur Gesamtaufwand und Nettoaufwand (schraffiert) für Ist/Rechnungsjahr dargestellt).



Die Zielerreichung je Produktgruppe präsentiert sich wie folgt (hier **mittelfristige Ziele** und **Ist/Rechnungsjahr**):

Abbildung 7a:
Zielerreichung PG 2
Seniorenbetreuung und Pflege

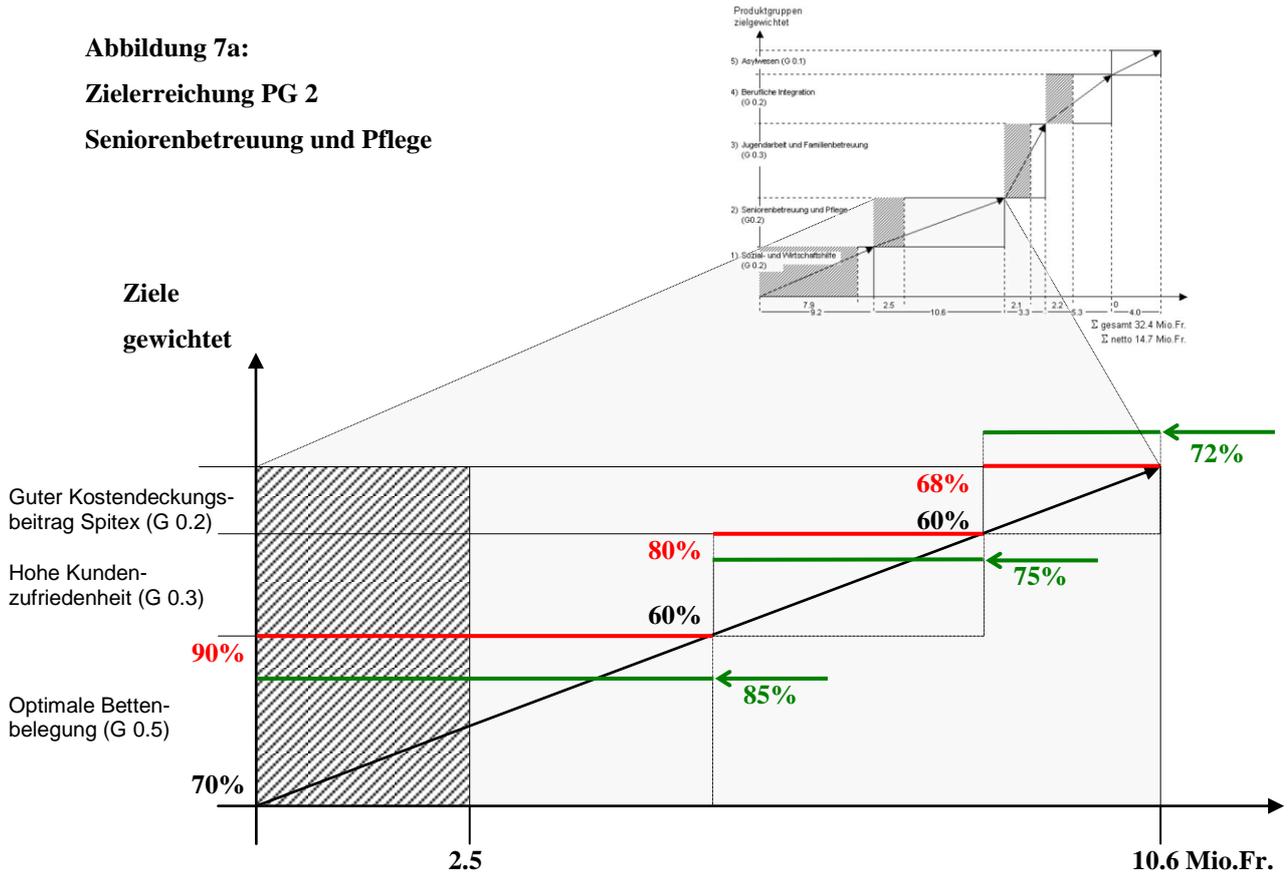


Abbildung 7b:
Zielerreichung PG 4
Berufliche Integration

