



## STADTRECHNUNGSHOF WIEN

Landesgerichtsstraße 10  
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 FAX: 01 4000 99 82810

E-Mail: [post@stadtrechnungshof.wien.at](mailto:post@stadtrechnungshof.wien.at)

[www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

DVR: 0000191

StRH I - 12/16

MA 17, Prüfung der Anwendung des  
Common Assessment Framework (CAF)

## KURZFASSUNG

*Der Stadtrechnungshof Wien konstatierte der Magistratsabteilung 17 ein Bemühen zur Durchführung der vier Selbstbewertungen unter der Prämisse der Erledigung des Tagesgeschäftes. Vor allem waren aus Sicht der Kontrolleinrichtung die CAF-Bewertungen 2007 und 2009 ein Lernprozess für die Dienststelle. CAF-Schulungen, die jederzeitige Möglichkeit der Kontaktnahme zu Personen der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit sowie deren Moderationstätigkeiten, unterstützten die Dienststelle bei der Bewältigung der CAF-Prozesse. Darüber hinaus war die Berücksichtigung der Themen wie Diversitätsmanagement und Gendermainstreaming bei den CAF-Selbstbewertungen eine weitere Herausforderung.*

*Die im Zuge der Prüfung der vier CAF-Selbstbewertungen gemachten Feststellungen betrafen im Wesentlichen die Bereiche Kommunikation und Dokumentation sowie den Selbstbewertungsprozess.*

*Seitens des Stadtrechnungshofes Wien wurde auf die Einhaltung des im Internen Kontrollsystem festgeschriebenen zweijährigen CAF-Zyklus, der richtigen Ermittlung von gerundeten Durchschnittswerten bei den Kriterien in den Bewertungstabellen und in der tabellarischen Gesamtübersicht hingewiesen. Auf konkretere Formulierungen von Maßnahmen wurde hingewiesen. Bei zwei Selbstbewertungen tendierten die Bewertungsgruppen zu überhöhten Bewertungen.*

*Der Stadtrechnungshof Wien gewann bei der gegenständlichen Prüfung den Eindruck, dass ein hohes Maß an Engagement und eine gemeinsame Verantwortlichkeit der Dienststellenleitung und der Mitarbeitenden dieser Organisation zur Durchführung der Selbstbewertungen gegeben waren.*

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien.....	6
1.1 Prüfungsgegenstand.....	6
1.2 Prüfungszeitraum .....	6
1.3 Prüfungsbefugnis.....	6
2. Einleitung.....	6
3. Common Assessment Framework.....	7
3.1 Allgemeines .....	7
3.2 CAF-Version 2006 .....	10
3.3 CAF-Version 2013 .....	15
4. Feststellungen zu den einzelnen CAF-Selbstbewertungen .....	19
4.1 Allgemeines .....	19
4.2 Feststellungen zur Selbstbewertung 2007 .....	20
4.3 Feststellungen zur Selbstbewertung 2009.....	25
4.4 Feststellungen zur Selbstbewertung 2012/13.....	40
4.5 Feststellungen zur Selbstbewertung 2016/17 .....	46
5. Zusammenfassung der Empfehlungen .....	46

## TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: CAF - Historische Entwicklung .....	9
Abbildung 2: Modellansicht CAF (Version 2006).....	12
Tabelle 1: Einfache Bewertungsskala für Befähigerkriterien.....	13
Tabelle 2: Einfache Bewertungsskala für Ergebniskriterien .....	14
Abbildung 3: CAF-Umsetzungsprozess .....	15
Abbildung 4: Modellansicht CAF (Version 2013).....	16
Tabelle 3: Vergleich der Punktevergabe zwischen den Bewertungen 2007 und 2009.....	30
Tabelle 4: CAF-Maßnahmen 2007 .....	36
Tabelle 5: CAF-Maßnahmen 2009 .....	37
Tabelle 6: Vergleich der Bewertungsergebnisse aus 2012/13 zu 2009 .....	43

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs	Absatz
Allg.	allgemein
BKA	Bundeskanzleramt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAF	Common Assessment Framework
d.h.	das heißt
ELAK	Elektronischer Akt
E-Mail	Elektronische Post
EU	Europäische Union
exkl.	exklusive
GIF	Gemeinderatsausschuss Integration, Frauenfragen, Konsumentenschutz und Personal
GM	Gender Mainstreaming
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
inkl.	inklusive
lt.	laut
Nr.	Nummer
o.a.	oben angeführt
PDCA	"Plan-Do-Check-Act"
Pkt.	Punkt
Pr.Z.	Präsidentialzahl
rd.	rund
s.	siehe
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem

usw. .... und so weiter

z.B. .... zum Beispiel

z.T. .... zum Teil

## PRÜFUNGSERGEBNIS

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das Qualitätsmanagement und dabei insbesondere die Anwendung des CAF der Magistratsabteilung 17 einer Prüfung und teilte das Ergebnis seiner Wahrnehmungen nach Abhaltung einer diesbezüglichen Schlussbesprechung der geprüften Stelle mit. Die von der geprüften Stelle abgegebene Stellungnahme wurde berücksichtigt. Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

### **1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien**

#### **1.1 Prüfungsgegenstand**

Gegenstand der Prüfung war die Durchführung der Selbstbewertungen der Magistratsabteilung 17 mit dem gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem, dem CAF.

#### **1.2 Prüfungszeitraum**

Die gegenständliche Prüfung erfolgte im vierten Quartal des Jahres 2016 bis zum zweiten Quartal 2017. Der Betrachtungszeitraum umfasste die Daten der Jahre 2006 bis Anfang 2017.

#### **1.3 Prüfungsbefugnis**

Die Prüfungsbefugnis für diese Gebarungsprüfung ist in § 73b Abs 1 der Wiener Stadtverfassung festgeschrieben.

### **2. Einleitung**

Mit Beschluss des Gemeinderates vom 1. Juli 2004, Pr.Z. 2314/2004-GIF wurden zur Weiterentwicklung der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik die vom Wiener Integrationsfonds wahrgenommenen Aufgaben z.T. der neu eingerichteten Magistratsabteilung 17 übertragen.

Mit der Gründung der Magistratsabteilung 17 wurden somit die vormals vom Wiener Integrationsfonds wahrgenommenen Bereiche der Integrations- und Diversitätsfragen nach Wien zugewanderter Menschen z.T. in den unmittelbaren Bereich der Wiener Stadtverwaltung übernommen. Die o.a. Abteilung mit der aktuellen Bezeichnung "Magistratsabteilung 17 - Integration und Diversität" erarbeitet lt. Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien (Stand: 1. Juli 2016) u.a. Grundlagen für die Umsetzung und Weiterentwicklung der Wiener Integrations- und Diversitätspolitik.

Die rd. 60 Bediensteten der Magistratsabteilung 17, die sich auf die Zentrale und die Außenstellen verteilen, haben im Wesentlichen zwei Arbeitsfelder, nämlich die Integration und die Diversität zu betreuen. Während es bei der Integration in erster Linie um die vielschichtige Unterstützung zuwandernder Menschen geht, steht bei Diversität die Vielfalt Wiens im Mittelpunkt. Der Diversitätsansatz sieht Zuwanderung und Vielfalt als Normalität, verschließt vor Herausforderungen nicht die Augen und erkennt die Chancen, die sich aus Zuwanderung ergeben. Diversitätspolitik sieht Vielfalt als Bereicherung. Darüber hinaus organisiert die gegenständliche Abteilung allein oder in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartnern Veranstaltungen wie nationale und internationale Expertinnen- bzw. Expertenkonferenzen und fachbezogene Tagungen, ebenso die Präsentation des Wiener Integrations- und Diversitätsmonitors sowie Veranstaltungen für Migrantinnen- bzw. Migranten-Communities.

### **3. Common Assessment Framework**

#### **3.1 Allgemeines**

Um den hohen Qualitätsanforderungen der universellen Tätigkeit gerecht zu werden, führte die Magistratsabteilung 17 in den Jahren 2007, 2009, 2012 bis 2013 und 2016 bis 2017 eine Selbstbewertung mit dem gemeinsamen Europäischen Qualitätsbewertungssystem, dem CAF, durch.

CAF ist der Europäische Leitfaden für "Good Governance" und exzellente Organisationen des öffentlichen Sektors und wurde unter der Ägide der Innovative Public Services Group entwickelt. Bei der Innovative Public Services Group handelt es sich um eine aus Expertinnen bzw. Experten aus den EU-Mitgliedsstaaten bestehende Arbeitsgruppe, die

den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit im Bereich innovativer Verwaltungsmodernisierung und der Leistungsverbesserung im öffentlichen Dienst fördert. CAF wurde als Qualitätsmanagementsystem des öffentlichen Sektors der EU konzipiert und ist heute ein anerkanntes Werkzeug der Verwaltungsreform.

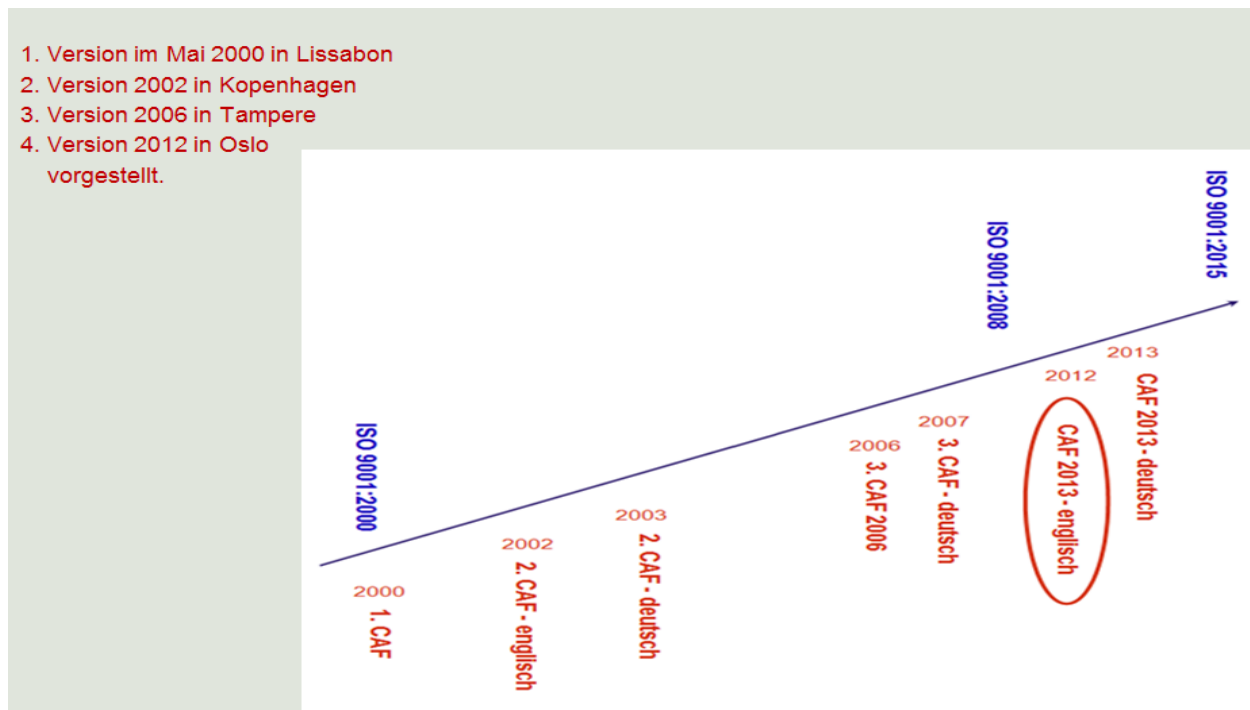
Die erste Version des CAF wurde im Mai 2000 auf der ersten Europäischen Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen in Lissabon vorgestellt. Im Rahmen der zweiten Europäischen Qualitätskonferenz für öffentliche Verwaltungen im Jahr 2002 in Kopenhagen wurde CAF in überarbeiteter Form als CAF-Version 2002 präsentiert.

Gemeinsam mit dem Netzwerk von nationalen CAF-Korrespondenten, die von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement unterstützt werden, überwachte das CAF Ressourcen-Zentrum die Umsetzung des CAF-Modells 2002, gab vielfältige Anregungen und evaluierte die damit erzielten Ergebnisse. Zwei vom Europäischen Institut für Öffentliche Verwaltung im Rahmen der im Jahr 2003 in Rom und im Jahr 2005 in Luxemburg erstellte Studien beinhalteten detaillierte Informationen über die Nutzung des CAF in Europa und gaben den Anstoß zu einer neuerlichen Überarbeitung, die in Form der CAF-Version 2006 vorliegt. Im Zuge der vierten Europäischen Qualitätskonferenz in Tampere (Finnland) Ende September 2006 wurde die dritte Version des CAF als CAF 2006 präsentiert, die seit Jänner 2007 in deutscher Fassung vorliegt.

Um auf die Erwartungen der CAF-Nutzerinnen bzw. CAF-Nutzer einzugehen und das Modell an die Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft und der öffentlichen Verwaltung anzupassen, wurde auf Basis der in sechs Jahren gesammelten praktischen Erfahrungen mit CAF 2006 das Modell nun noch einmal angepasst. Das Ergebnis der Überarbeitung ist die CAF-Version 2013.



Abbildung 1: CAF - Historische Entwicklung



Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

CAF ist speziell für die Anwendung in allen Bereichen des öffentlichen Sektors auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene zugeschnitten und wurde - wie bereits erwähnt - von Fachleuten des öffentlichen Sektors entwickelt. CAF ist öffentlich, ein leicht zugängliches und relativ kostengünstiges bzw. relativ einfaches handhabbares Instrument und schafft durch sein auf Konsens begründetes Einfordern kontinuierlicher Verbesserungen einen bedeutenden Mehrwert innerhalb einer Organisation und damit auch für die Bürgerinnen bzw. Bürger. CAF geht von der Annahme aus, dass ein Großteil des Optimierungspotenzials von einer Organisation selbst erkannt werden kann und die daraus folgenden Maßnahmen oftmals am besten durch die Mitarbeitenden selbst in ihrer Funktion als Expertinnen bzw. Experten in ihrem Fachgebiet erarbeitet und umgesetzt werden können. Gleichzeitig soll das organisatorische Umfeld durch die Erkenntnisse des Selbstbewertungsprozesses so gestaltet werden, dass laufend bzw. begleitend Evaluierungen und Weiterentwicklungen stattfinden und somit ohne großen Aufwand laufend Verbesserungen vorgenommen werden können. Aspekte wie Nutzerinnen- bzw. Nutzerorientierung, Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors, Innovation, Ethik, wirksame Partnerschaften mit anderen Organisationen und gesellschaftliche Verantwortung werden durch CAF vertieft.

CAF stößt kontinuierliche Verbesserungen in Organisationen an, plant und misst deren Umsetzung und trägt zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen bzw. Organisationen bei. CAF geht von der Annahme aus, dass Organisationen hervorragende Ergebnisse für Bürgerinnen bzw. Bürger, für Mitarbeitende einer Organisation und für die Gesellschaft erzielen, wenn Führung sich dadurch auszeichnet, geeignete Strategien und Pläne zu entwickeln, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden.

Der CAF-Prozess sieht vor, dass ein für die Organisation repräsentatives interdisziplinäres Team (Selbstbewertungsgruppe) stellvertretend für die gesamte Organisation die Selbstbewertung mithilfe des CAF-Selbstbewertungsfragenkatalogs durchführt. Die Ergebnisse dieser Selbstbewertung (Feststellung von Stärken, von verbesserungsbedürftigen Bereichen, von Verbesserungsvorschlägen bzw. Verbesserungsmaßnahmen, von Entwicklungslevel) werden dokumentiert und in weiterer Folge in einem Selbstbewertungsbericht zusammengefasst. Die Entwicklungslevel werden mithilfe des sogenannten PDCA-Zyklus, der für Planen, Durchführen, Überprüfen und Anpassen steht, bestimmt und lassen Bereiche erkennen, die noch weiterentwickelt werden sollten. Auch werden die wichtigsten Ergebnisse der Organisation danach beurteilt, inwieweit sie die Zielvorgaben erfüllen und welche Entwicklungstrends vorliegen. CAF unterstützt eine ganzheitliche Betrachtung und beleuchtet das Arbeitsumfeld von mehreren Seiten. Abschließend kann festgestellt werden, dass die Fülle der Betrachtungsfelder in Themenfelder, Kriterien und Beispiele (in der CAF-Version 2006 als Indikatoren bezeichnet) eingeteilt ist, wodurch eine ganzheitliche Analyse gut überschaubar und systematisch durchgeführt werden kann. Die Ergebnisse der Selbstbewertung und die erarbeiteten Optimierungshinweise bilden die Basis für den Aktionsplan, der die Umsetzung unterstützt. Somit ist der Aktionsplan eines der wichtigsten Ziele einer CAF-Selbstbewertung und auch das Mittel, das wichtige Informationen für die strategische Planung der Organisation liefert.

### **3.2 CAF-Version 2006**

Beim CAF 2006 erfolgt im Sinn der Lissabonner Strategie eine Schwerpunktsetzung auf Public oder Good Governance, auf Ergebnis- und Wirkungsorientierung sowie auf Modernisierungs- und Innovationsprozesse. Die Aspekte Modernisierung und Innovation

werden im Themenfeld 1 "Führungsqualität" und Themenfeld 2 "Strategie und Planung" ausdrücklich angesprochen, während die Notwendigkeit laufender Innovationen der Prozesse im Themenfeld 5 "Prozesse" (insbesondere bei den Kriterien 5.1 und 5.3) behandelt wird. Die Verstärkung der Ergebnis- und Wirkungsorientierung findet sich im Themenfeld 6 "Kunden- und bürgerbezogene Ergebnisse" (Kriterium 6.2), im Themenfeld 8 "Gesellschaftsbezogene Ergebnisse" (Kriterien 8.1 und 8.2) und im Themenfeld 9 "Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation" (Kriterium 9.1 und 9.2).

Darüber hinaus ist CAF 2006 mit zahlreichen Darstellungen, ausführlichen Erklärungen und Beispielen sowie einem umfangreichen Glossar mit präzisen Begriffsdefinitionen ausgestattet. Auch wurden der Leitfaden für die Selbstbewertung und der Aktionsplan für Verbesserungsmaßnahmen mit einer Reihe von zusätzlichen Ratschlägen versehen. Ein Schema für das Erfassen von Verbesserungen sowie Erläuterungen zum Thema "Benchlearning" ergänzen die Fassung.

Aufbauend auf den Erfahrungen der CAF-Userinnen bzw. CAF-User wurden beim CAF 2006

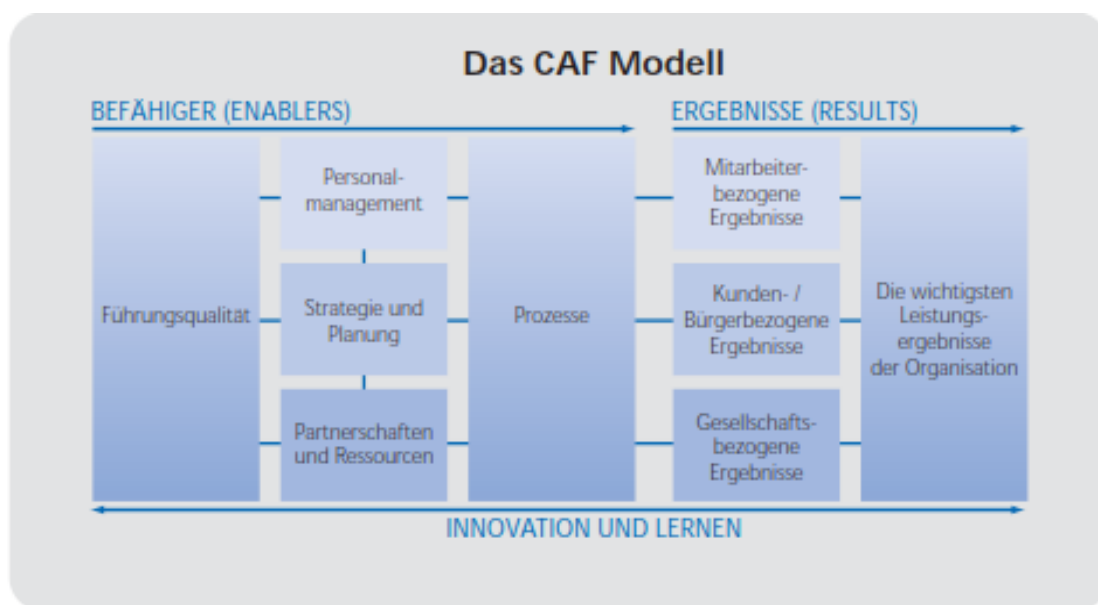
- die Verständlichkeit und Eignung der CAF-Indikatoren verbessert,
- die Bewertungsskalen so weiterentwickelt, dass eine differenzierte Betrachtung des Modernisierungsfortschrittes möglich ist,
- der Leitfaden für die Anwendung ergänzt,
- Hinweise zum wirksamen Lernen durch Leistungsvergleiche hinzugefügt und
- das Glossar auf bessere Verständlichkeit hin überarbeitet.

Die Struktur dieses Modells sieht neun Themenfelder vor, die bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen, benennen. Die Themenfelder eins bis fünf behandeln die Befähigerkriterien einer Organisation. Diese entscheiden darüber, was eine Organisation umsetzt und wie sie an ihre Aufgaben herangeht, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. In den Themenfeldern sechs bis neun wird die Zufriedenheit der Bürgerinnen bzw. Bürger, der Kundinnen bzw. Kunden, der Mitarbeitenden und die für die Gesellschaft erzielten Ergebnisse sowie die wichtigsten Leistungsergebnisse mithilfe von Wahrnehmungsmessungen und internen

Indikatoren evaluiert. Die 28 Kriterien grenzen die wichtigsten Fragen ein, die bei der Bewertung einer Organisation zu berücksichtigen sind. Sie werden anhand von 210 Indikatoren erläutert und dienen der besseren Verständlichkeit bzw. nehmen Bezug auf Aspekte des bereits erwähnten Good Governance und des wirkungs- und ergebnisorientierten Verwaltungsmanagements.

Nachfolgende Abbildung zeigt das CAF-Modell Version 2006 mit den neun Themenfeldern:

Abbildung 2: Modellansicht CAF (Version 2006)



Quelle: Bundeskanzleramt III/7, Abteilung für Verwaltungsreform

Die Ermittlung der Stärken und Verbesserungsbereiche einschließlich der dazugehörigen Verbesserungsmaßnahmen stellen die wichtigsten Ergebnisse der Selbstbewertung dar. In diesem Zusammenhang stehen beim CAF 2006 zwei Arten der Bewertung zur Auswahl. Die einfache CAF-Bewertungsmethode und jene, die um eine Feinabstimmung ergänzt wurde. Bei der einfachen Bewertungsmethode wird bei der Bewertung angezeigt, in welcher Zyklusphase sich die Organisation mit den einzelnen Bereichen bzw. Aktivitäten befindet. Die Punktezahl in der Bewertungsskala zeigt somit an, in welcher Phase sich die Maßnahmen befinden (z.B. in der Phase des Planes, des Durchführens). Die Bewertungsmethode mit Feinabstimmung eignet sich für Organisationen, die sich eingehender mit den Kriterien im Hinblick auf das Durchlaufen des

PDCA-Zyklus auseinandersetzen wollen. Damit ist es möglich, jedes Kriterium und jeden Indikator getrennt nach den Phasen des PDCA-Zyklus zu beurteilen. Mit dieser verfeinerten Bewertung kann somit die Qualität der Planungs- und jene der Durchführungsphase differenziert werden. Der PDCA-Zyklus bildet die Grundlage beider Bewertungsmethoden.

Beim CAF 2006 reicht die Bandbreite der zu vergebenen Punkte bei den Bewertungsskalen für die Befähiger- und für die Ergebniskriterien von 0 bis 100. Für die einzelnen Phasen der Bewertungsskala für die Befähigerkriterien besteht nunmehr ein Spielraum von bis zu 20 Punkten, wodurch eine feinere Abstimmung innerhalb einer Phase ermöglicht wird. Eine Zuordnung in die entsprechende Phase der Bewertungsskala und die damit verbundene Punktezahl ist abhängig von den von der Organisation gesetzten Aktivitäten. Nach dieser Bewertungsmethode bedeutet z.B. ein Wert von 50 Punkten im Bereich der Befähigerkriterien, dass Aktivitäten durchgeführt und umgesetzt werden. Ein Wert zwischen 91 und 100 Punkte würde bedeuten, dass alle Aktivitäten geplant, durchgeführt, regelmäßig angepasst und mit anderen verglichen werden und einem laufenden Verbesserungszyklus unterliegen. Bei der Bewertungsskala für Befähigerkriterien wird die fünfte Phase im PDCA-Zyklus nur dann erreicht, wenn Benchlearningaktivitäten ein Element eines kontinuierlichen Verbesserungsvorganges darstellen.

Tabelle 1: Einfache Bewertungsskala für Befähigerkriterien

Phase		Punkte
	Wir sind in diesem Bereich nicht tätig. Wir verfügen über keinerlei oder nur sehr lückenhafte Informationen	0 - 10
Planen	Wir haben einen Plan mit entsprechenden Aktivitäten	11 - 30
Durchführen	Wir setzen diese Aktivität/en um	31 - 50
Überprüfen	Wir überprüfen laufend/nachträglich, ob wir die richtigen Aktivitäten in geeigneter Weise geplant und umgesetzt haben	51 - 70
Weiterentwickeln	Auf der Grundlage unserer laufenden oder nachträglichen Überprüfungen nehmen wir bei Bedarf Anpassungen vor	71 - 90
PDCA	Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßig Anpassungen vor und lernen von anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus	91 - 100

Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

Die einfache CAF-Bewertungsmethode hat kumulativen Charakter. Es muss erst eine Phase abgeschlossen werden, bevor die nächste Phase beginnen kann. Mit dieser Punkteskala können der Grad der Durchführung und Umsetzung angegeben werden.

Bei den Ergebniskriterien bedeutet eine Bewertung von 50 Punkten, dass sich moderate Fortschritte zeigen bzw. einige relevante Ziele bereits erreicht werden. Ein Wert zwischen 91 und 100 Punkte würde bedeuten, dass positive Vergleiche zu den eigenen Zielen gezogen wurden und im Leistungsvergleich mit relevanten Organisationen ausschließlich positive Ergebnisse erzielt werden. Bei der Bewertungsskala für die Ergebniskriterien wird unterschieden zwischen der Tendenz, der die Ergebnisse folgen und dem Grad der Zielerreichung.

Tabelle 2: Einfache Bewertungsskala für Ergebniskriterien

	Punkte
Ergebnisse werden nicht gemessen	0 - 10
Die wichtigsten Ergebnisse werden gemessen und zeigen negative Tendenzen, oder die Ergebnisse bleiben hinter den relevanten Zielen zurück	11 - 30
Die Ergebnisse zeigen moderate Fortschritte oder es werden einige relevante Ziele erreicht	31 - 50
Die Ergebnisse zeigen erhebliche Fortschritte, oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht	51 - 70
Die Ergebnisse zeigen nachhaltigen Fortschritt und alle relevanten Ziele werden erreicht	71 - 90
Hervorragende und nachhaltige Ergebnisse werden erreicht. Alle relevanten Ziele werden erreicht. Vergleiche mit entsprechenden Organisationen werden zu den wichtigsten Leistungsergebnissen angestellt	91 - 100

Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

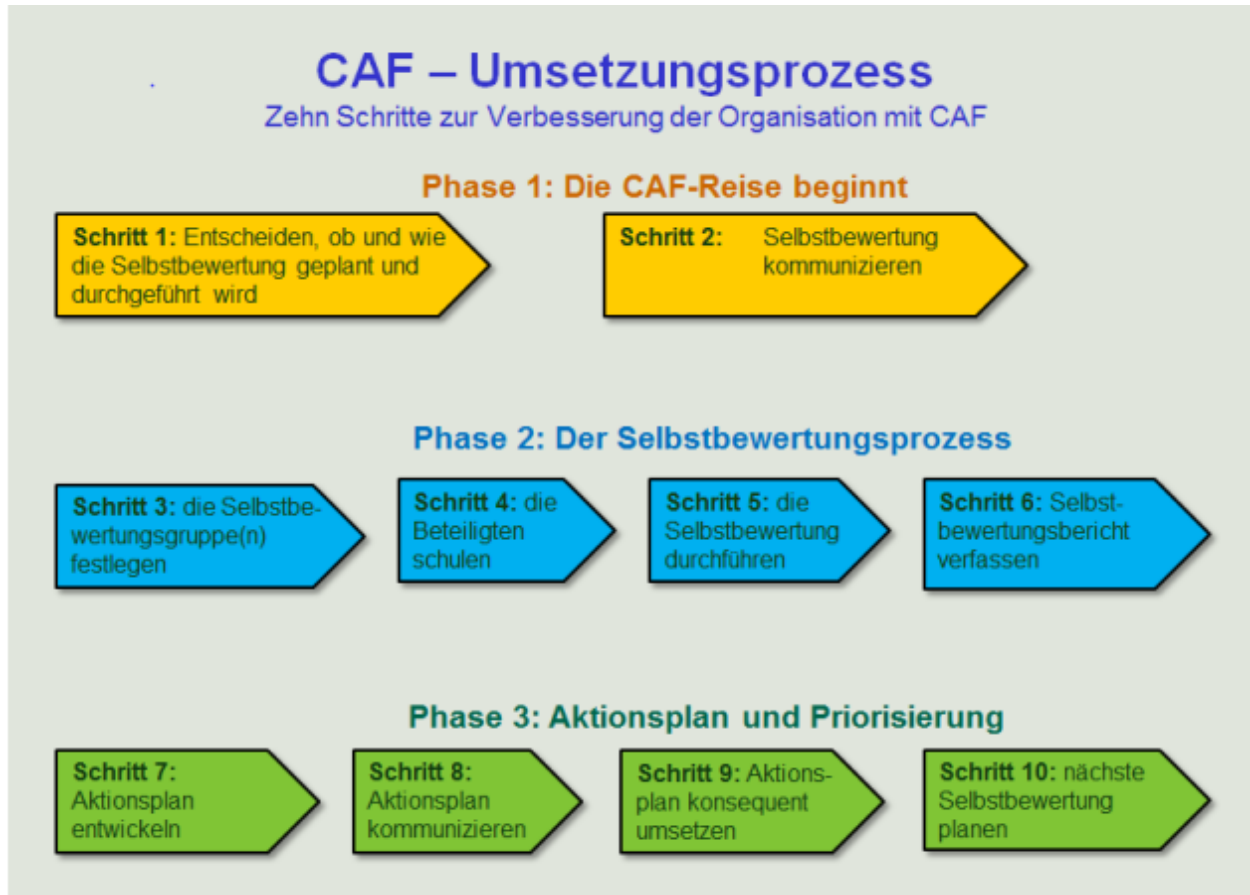
Beim CAF-Modell verfolgt die Bewertung jedes Themenfeldes und Kriteriums vier Hauptziele:

- a) Informationen gewinnen und Hinweise erhalten, in welche Richtung eine Organisation gehen sollte, um Verbesserungen zu erreichen,
- b) den eigenen Fortschritt messen,
- c) vorbildliche Praktiken erheben, die sich aus hohen Punktezahlen für Befähigerkriterien und Ergebnisse ablesen lassen. Gute Bewertungen in den Ergebnissen weisen in der Regel darauf hin, dass auch im Bereich der Befähigerkriterien vorbildliche Praktiken angewandt werden und
- d) leichter geeignete Partner finden, von denen die Organisation lernen kann.

Der bereits erwähnte Leitfaden des CAF 2006 sieht neben der Beschreibung des CAF-Modells und einem ausführlichen Glossar ein Kapitel vor, das sich mit dem Selbstbe-

wertungsprozess auseinandersetzt. In diesem Kapitel wird der aus insgesamt zehn Schritten bestehende CAF-Umsetzungsprozess dargestellt:

Abbildung 3: CAF-Umsetzungsprozess



Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

Da es sich beim CAF 2006 um ein universell einsetzbares Werkzeug handelt, empfiehlt der Leitfaden eine Abstimmung auf den jeweiligen Bedarf, wobei die Grundelemente wie die neun Themenfelder, die 28 Kriterien und das Bewertungssystem beibehalten werden müssen. Indikatoren und Prozesse der Selbstbewertung können abgewandelt und flexibel gehandhabt werden.

### 3.3 CAF-Version 2013

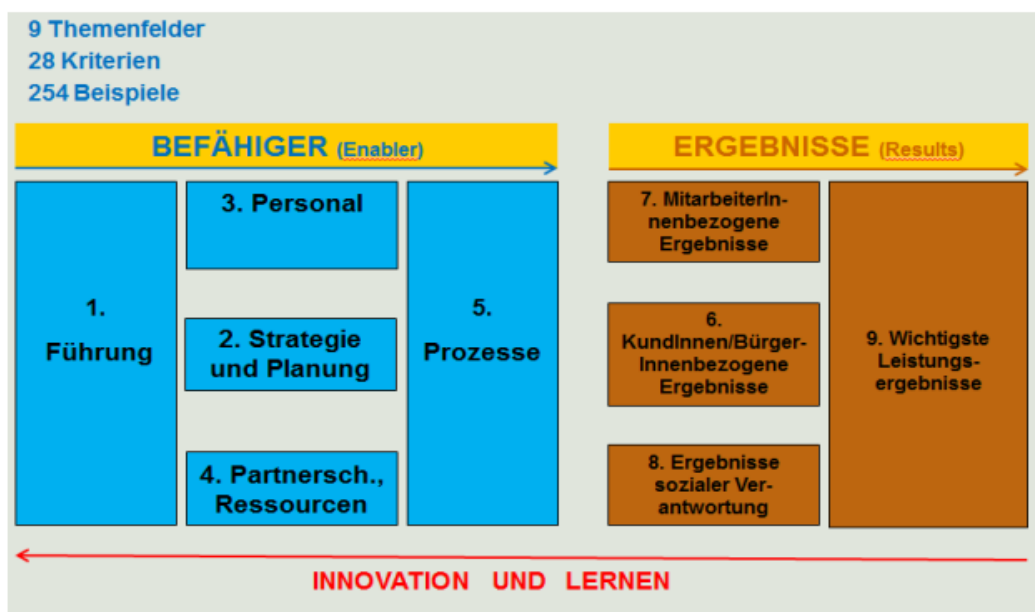
Die aktuelle Version CAF 2013 ist eine "sanfte" Weiterentwicklung der Version 2006, bei der die Grundstruktur des CAF nicht verändert wurde, wodurch die direkte Vergleichbarkeit mit der Version 2006 erhalten bleibt. Das aktuelle CAF-Modell wurde im

Zuge der fünften CAF-Konferenz in Oslo am 28. September 2012 vom Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung der Öffentlichkeit vorgestellt und liegt seit Ende 2013 in deutscher Fassung vor.

CAF 2013 setzt sich weiterhin aus neun Themenfeldern und insgesamt 28 Kriterien zusammen. Wie beim CAF 2006 befassen sich in der aktuellen Version die Themenfelder 1 bis 5 mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den sogenannten Befähigern. In den Themenfeldern 6 bis 9 geht es darum, welche Ergebnisse die Organisation für Bürgerinnen bzw. Bürger, für Kundinnen bzw. Kunden, für die Gesellschaft und in Erfüllung ihrer Kernaufgabe Leistungsergebnisse erzielt. Diese Ergebnisse werden durch Wahrnehmungs- und Leistungsmessungen erfasst. Die 28 Kriterien benennen die Hauptfragen, die bei der Bewertung zu beantworten sind. Die einzelnen Kriterien werden von Beispielen erläutert und helfen zu bewerten, wie die Organisation auf die in dem Kriterium genannten Anforderungen eingeht. CAF 2013 gibt somit weiterhin einen Raster vor, mit dem Mitarbeitende zusammen mit den Führungskräften die eigene Organisation bewerten und gemeinsam Stärken und Verbesserungspotenziale erkennen können.

Nachfolgende Abbildung zeigt das aktuelle CAF-Modell mit den neun Themenfeldern:

Abbildung 4: Modellansicht CAF (Version 2013)



Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien



Den Organisationen steht grundsätzlich frei, die Anwendung des CAF-Modells an ihre speziellen Bedürfnisse und den jeweiligen Kontext anzupassen. In der vom Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich herausgegebenen Broschüre, wird im Kapitel "Leitfaden für die Verbesserung von Organisationen mithilfe des CAF" empfohlen, die Struktur des CAF-Modells mit seinen neun Themenfeldern und 28 Kriterien beizubehalten. Die in dieser Broschüre enthaltenen CAF-Bewertungsskalen sind zu nutzen. Die beim CAF 2006 (s. Pkt. 3.2) dargestellten einfachen Bewertungsskalen für Befähiger- bzw. Ergebniskriterien unterscheiden sich gegenüber den beiden Skalen des aktuellen Modells nur durch geringfügige Änderungen in der Formulierung. Die grundsätzliche Struktur bzw. der Aufbau der aktuellen Skalen sowie die Punktezahl sind im Vergleich zu den Bewertungsskalen der Vorgängerversion gleich geblieben. Auch wird in der Broschüre empfohlen, den aus zehn Schritten bestehenden CAF-Umsetzungsprozess (s. Abb. 4) anzuwenden, um so eine kontinuierliche Verbesserung mithilfe des CAF in der Organisation zu erreichen.

Eine zentrale Änderung im Ablauf des CAF zwischen der Version 2006 und der Version 2013 ist der Umgang mit den Indikatoren. Diese werden im aktuellen CAF-Modell dem englischen "Example" folgend "Beispiele" genannt. Das hat insofern Auswirkungen auf den Bewertungsvorgang, als die neue Version davon ausgeht, dass die Bewertung auf Ebene der 28 Kriterien vorgenommen wird. Von einer Einzelbewertung - der mehr als 200 Beispiele - wird jedoch Abstand genommen. Die Beispiele dienen - wie bereits erwähnt - als nähere Erläuterung und zum besseren Verständnis der Kriterien. Sie finden demnach Eingang in den Bewertungsprozess, da diese ein Teil der Konsensdiskussion darstellt. Dies ermöglicht prägnantere und auf inhaltliche Diskurse ausgerichtete Bewertungen. Neben der Änderung der Bezeichnung in "Beispiele" sind in diesen auch die wichtigsten inhaltlichen Änderungen des CAF 2013 zu finden. Die Beispiele wurden zu einem großen Teil neu formuliert, erweitert, einige wurden gestrichen und bei anderen die Reihenfolge geändert. Neu ist auch, dass es für jedes Kriterium einen Einleitungstext und ein erweitertes Glossar gibt.

Eine weitere wichtige Änderung weist das Themenfeld 5 "Prozesse" auf. Das Kriterium 5.3 ist neu gestaltet worden und umfasst die Koordination und Kooperation, welche in

der Vorgängerversion nicht deutlich zum Ausdruck gekommen sind. Insgesamt wird Themenfeld 5 konsistenter und verzichtet auf Wiederholungen, wie dies zuvor im CAF 2006 der Fall war. Darüber hinaus wurden ausgewählte Kriterien sprachlich verfeinert, sodass wichtige Themen konkreter angesprochen werden. Die Bürgerinnen- bzw. Bürgerbeteiligung spiegelt sich in den Kriterien und Beispielen differenzierter wider. Ethikmanagement und Korruptionsprävention kommen im Themenfeld 1 "Führung" deutlicher zum Ausdruck. Gender- und Diversitymanagement hat in mehreren Beispielen Eingang gefunden, womit zum Ausdruck kommt, dass diese Aspekte in allen Phasen des Planens, Umsetzens und Messens verankert sein müssen.

Bei den Ergebnis-Themenfeldern 6 "BürgerInnen- und KundInnenbezogene Ergebnisse", 7 "MitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse" und 8 "Soziale Verantwortung der Organisation" wird bei der aktuellen Version nun konsequent zwischen den Wahrnehmungs- und Leistungsmessungen unterschieden. Durch diese inhaltliche Präzisierung wird sichergestellt, dass neben der Leistungsmessung in der Organisation intern auch die Wahrnehmungsmessung der Bürgerinnen bzw. Bürger, der Kundinnen bzw. Kunden, der Mitarbeitenden der Organisationen und der Interessengruppen direkt stattzufinden haben.

Das CAF-Gütesiegel ist nun vollständig und zusammenhängend im CAF 2013 integriert. Die für die Anwendung wichtigste Klarstellung bezieht sich auf den CAF-Aktionsplan. Konkret bedeutet dies, dass nach der Durchführung der CAF-Selbstbewertung eine Liste mit Verbesserungsmaßnahmen zu erstellen ist. Daran anschließend ist ein CAF-Aktionsplan zu erarbeiten. In diesem sind Zeitpläne, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und konkrete Erläuterungen zu den einzelnen Verbesserungsmaßnahmen festzulegen, welche mit der Führung abgestimmt sein sollten.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass Kommunikation ein Schlüsselfaktor in allen Veränderungsprojekten ist und besonders wichtig wird, wenn eine Organisation eine Selbstbewertung durchführt. Klare und verständliche Kommunikation während der jeweiligen Projektphasen vor allem mit jenen Mitarbeitenden einer Organisation, die nicht unmittelbar mit dem CAF-Umsetzungsprozess konfrontiert sind, ist entscheidend,

um einen erfolgreichen CAF-Prozess und Folgemaßnahmen sicherzustellen. Ziel sollte sein, dass allen Mitarbeitenden einer Organisation klar veranschaulicht wird, dass der Zweck des CAF-Selbstbewertungsprozesses in der Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation liegt. CAF ist ein "Reifegrad-Modell" mit dem die Frage "Wo stehen wir?" beantwortet werden soll. Beim CAF geht es nicht darum, die Organisation möglichst gut zu "verkaufen", sondern eine wahrheitsgetreue und möglichst objektive Punktevergabe mithilfe der beiden Bewertungsskalen zu erzielen. Letztlich können dadurch Verbesserungsmaßnahmen in die Organisation implementiert werden, die im Weg des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine Weiterentwicklung der Organisation ermöglichen.

#### **4. Feststellungen zu den einzelnen CAF-Selbstbewertungen**

##### **4.1 Allgemeines**

Die gegenständliche Prüfung basierte auf den von der Magistratsabteilung 17 übermittelten Unterlagen sowie auf mehrfach geführte Gespräche vor allem mit dem Leiter für Budget, Controlling, IKT, Personal und Kanzlei. Zur Feststellung von möglichen Abweichungen gegenüber dem sogenannten "Soll-Zustand" wurde der Leitfaden des CAF 2006 sowie die vom Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich herausgegebene Broschüre für CAF 2013 mit den darin enthaltenen Ratschlägen und Ausführungshinweisen herangezogen. Sowohl im Leitfaden für CAF 2006 als auch in der o.a. Broschüre wird hingewiesen, dass der Prozess der Selbstbewertung auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden kann. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherige Erfahrung mit Instrumenten des Total Quality Management gehören zu den Faktoren, die bei der Auswahl des am besten geeigneten Vorgehens zur Einführung von Total Quality Management von Bedeutung sind. Der in diesen beiden Unterlagen beschriebene, aus zehn Schritten bestehende CAF-Umsetzungsprozess dient somit als Anregung für all jene, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und stellt somit kein konkretes Handbuch für den Prozess dar. Auch in der Studie des Europäischen Instituts für öffentliche Verwaltung "Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity - What Next? A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework, 2011" wird erwähnt, dass die Intention der "10-Schritte" als Inspiration für die Verantwortlichen und nicht als präzise Handlungsanleitung für den Prozess zu sehen sind.

Obwohl es den Organisationen frei steht, die Anwendung des CAF-Modells an ihre speziellen Bedürfnisse und den jeweiligen Kontext anzupassen, wird im Leitfaden des CAF 2006 und in der Broschüre des CAF 2013 dringend empfohlen, die Struktur des Modells mit seinen neun Themenfeldern und 28 Kriterien beizubehalten sowie die CAF-Bewertungsskalen zu nutzen. Die Feststellungen der gegenständlichen Prüfung basieren daher auf einer Überprüfung der Einhaltung der o.a. Empfehlung und inwieweit die Verbesserungsmaßnahmen entsprechend dem PDCA-Zyklus umgesetzt wurden.

## **4.2 Feststellungen zur Selbstbewertung 2007**

4.2.1 Die Abteilungsleiterin fasste am 18. Dezember 2006 den grundsätzlichen Beschluss, im Jahr 2007 eine Selbstbewertung mit dem CAF in der gesamten Abteilung durchzuführen. Die Entscheidung zur Durchführung erfolgte in einem Abteilungsleitung-Jour fixes. Nach den Weihnachtsfeiertagen wurde die Vorgehensweise festgelegt, die wesentlichen Unterlagen für die Selbstbewertung organisiert sowie die Schulung mit der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit fixiert. Im Vorfeld der Selbstbewertung fand am 21. März 2006 die erste Schulung in der Verwaltungsakademie der Stadt Wien statt, bei der u.a. der Leiter für Budget, Controlling, IKT, Personal und Kanzlei der Magistratsabteilung 17 teilnahm. Die Schulung wurde von einer Mitarbeitenden der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit durchgeführt. Die zweite CAF-Schulungseinheit erfolgte für alle Mitarbeitenden der Magistratsabteilung 17 am 2. und 8. März 2007, zwei Vortragende der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit gestalteten diese Lehrveranstaltung. Die Einladungen an alle Teilnehmenden für die jeweiligen Schulungen ergingen elektronisch per Outlook-Kalender mit dem Hinweis, dass sich diese mit der CAF 2006-Broschüre vertraut machen sollten, insbesondere galt dieser Hinweis den Führungskräften und deren Stellvertretungen. Darüber hinaus erging am 12. Februar 2007 per E-Mail die Information, dass die deutsche Version von CAF 2006 über den "Allg. Info-Ordner und Interne Organisation" abrufbar ist. Die Kommunikation und Informationsweitergabe erfolgte somit im überwiegenden Maße elektronisch, die Unterlagen wurden am sogenannten "Fileservice" bereitgestellt.

Am 21. August 2007 erging vom Leiter für Budget, Controlling, IKT, Personal und Kanzlei der Magistratsabteilung 17 der elektronische Aufruf an seine Kolleginnen bzw. Kollegen, sich freiwillig zur Bildung einer Selbstbewertungsgruppe bis spätestens Mitte September zu melden. Die Gruppenzusammensetzung soll repräsentativ für die Abteilung sein und die Gruppe werde sich drei- bis viermal im Oktober für je ca. vier Stunden treffen und dabei den Fragenkatalog kurz andiskutieren und letztlich eine Punktebewertung durchführen. Das Selbstbewertungsteam setzte sich aus acht weiblichen und zwei männlichen Personen - exkl. dem o.a. Leiter - und aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammen. Die Abteilungsleiterin war Teil dieser Gruppe. Noch vor der ersten Bewertungssitzung, die am 17. Oktober 2007 abgehalten wurde, fand am 9. Oktober ein CAF-Workshop über den Einsatz von CAF 2006 statt. In insgesamt drei Sitzungen, die letzte erfolgte am 28. November 2007, wurde die CAF-Selbstbewertung absolviert und am 10. Dezember eine Maßnahmenbesprechung durchgeführt. Da die Abteilungsleiterin als Mitglied der Selbstbewertungsgruppe tätig war und insgesamt den gesamten CAF-Prozess mitbegleitete, entfiel eine Präsentation der CAF-Ergebnisse und es wurde auch kein CAF-Selbstbewertungsbericht oder eine sonstige Dokumentation für die Abteilungsleiterin erstellt. Die ermittelten Verbesserungsmaßnahmen wurden anschließend extrahiert, in einem abschließenden Dokument zusammengefasst und im Zuge eines Abteilungsleitung-Jour fixes diskutiert bzw. deren Umsetzung beauftragt. Abschließend wurden die Verantwortlichen für die Umsetzung der Maßnahmen in einer Maßnahmentabelle eingetragen und diese für Dokumentationszwecke auf das sogenannte "Fileservice" gestellt. Von der Abteilungsleiterin wurde im Internen Kontrollsystem festgelegt, dass CAF im Zweijahresrhythmus durchzuführen ist.

Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass die im Leitfaden des CAF 2006 dringend empfohlene Beibehaltung der Struktur des CAF-Modells mit den drei Grundelementen Themenfelder, Kriterien und Bewertungsskalen nur teilweise erfüllt wurde. Die Selbstbewertung erfolgte nach dem CAF-Fragenkatalog in Form der von der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit zur Verfügung gestellten Bewertungstabellen. In diesen sind je Themenfeld die Kriterien und die je Kriterium dazugehörigen Indikatoren enthalten. Ebenso können in diesen Bewertungstabellen in Abhängigkeit des jeweiligen Kriteriums die für jeden Indikator zu benennenden "Stärken bzw. an-

zugebende Dokumentation", der oder die "verbesserungsbedürftige(n) Bereich(e)", die zu vergebene "Punktezah" je Indikator sowie die "Aktionen bzw. Maßnahmen" eingetragen werden. Von jedem Mitglied der Selbstbewertungsgruppe werden in Form einer Einzelbewertung mit anschließender Konsensfindung in der Gruppe oder in Form einer in der Gruppe ausschließlich gemeinsam durchgeführten Konsensbewertung die Fakten, die Stärken, die verbesserungsbedürftigen Bereiche und die Aktionen bzw. Maßnahmen ihrer eigenen Organisation belegen, in den Bewertungstabellen dokumentiert. Auf Basis dieser ermittelten Fakten wird für jeden Indikator der im Konsens ermittelte Punktwert anhand der Bewertungsskalen für die Befähiger- und Ergebniskriterien in den Bewertungstabellen festgehalten. Aus der Summation der einzelnen auf die Indikatoren bezogenen Punktwerte wird der Gesamtpunktwert des jeweiligen Kriteriums ermittelt bzw. der diesbezüglich gerundete Durchschnittswert errechnet.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, die Struktur des CAF-Modells mit den drei Grundelementen beizubehalten.

4.2.2 Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass von den 28 zu bewertenden Kriterien bei 9 ein Punktwert mit 0 vergeben wurde. Im Detail betrifft dies die Kriterien 2.3, 4.6, 5.4, 6.2, 7.2, 8.1 und 8.2 sowie 9.1 und 9.2. Somit wurde rd. ein Drittel der im CAF-Fragenkatalog angeführten Kriterien mit 0 bewertet. Die Argumentation seitens der Dienststelle hiezu war, dass durch die fehlende Dokumentation von Fakten bei den Indikatoren jene Bereiche gespiegelt werden, in denen die Selbstbewertungsgruppe keinen aktuellen Handlungsbedarf sah. Auch wenn von der Selbstbewertungsgruppe bei diesen neun Kriterien eine Nullbewertung vorgenommen wurde, hätte man aus Gründen der Nachvollziehbarkeit jene Fakten in den Bewertungstabellen anführen können, die diese Nullbewertung begründeten. Der Argumentation, dass aufgrund fehlender Messwerte und aufgrund der Diskussion über die Problematik von Output versus Outcome eine fast vollständige Nichtbewertung der CAF-Themenfelder 6 bis 9 - es handelt sich hier um die Ergebniskriterien - erfolgte, konnte der Stadtrechnungshof Wien nicht folgen. Dies insofern, da die Möglichkeit grundsätzlich besteht, Überlegungen zu diesbezüglichen Verbesserungsmaßnahmen wie z.B. über die Entwicklung von Indikatoren für Messungen (Key Performance Indicators) anzustellen, die zumindest eine Teilbe-

wertung ermöglichen würden. Die Bewertungsskala für die Ergebniskriterien lässt eine Punktezahl von null bis zehn Punkten zu, auch wenn keine Ergebnisse gemessen werden. Darüber hinaus wäre es zulässig gewesen, die Indikatoren gemäß dem Leitfaden CAF 2006 abzuwandeln und flexibel handzuhaben, sodass auch in diesem Fall eine Teilbewertung der Indikatoren bzw. Kriterien möglich gewesen wäre. Die Bekanntgabe einer Mitarbeitendenbefragung als quasi alleiniger Ersatz zu den Nullbewertungen der Ergebniskriterien fand der Stadtrechnungshof Wien nur bedingt zielführend.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, stets Überlegungen zu Maßnahmen anzustreben bzw. die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung von Indikatoren ins Auge zu fassen.

4.2.3 Generell konnte zum Thema Dokumentation festgestellt werden, dass auch bei jenen Kriterien, die mit einer Gesamtpunktezahl größer null versehen wurden, die Fakten je Indikator nur teilweise oder gar nicht angeführt wurden. So verfügten die Kriterien 1.4 und 2.4 trotz einer ausgewiesenen Gesamtpunktezahl, die größer null ist, keine Anmerkungen über Fakten zu den einzelnen Indikatoren.

Für die Vergabe des Punktwertes je Indikator ist die Feststellung bzw. Dokumentation der Stärken, der verbesserungsbedürftigen Bereiche und der geplanten Verbesserungsmaßnahmen unumgänglich und es sind daher die dafür vorgesehenen Felder in den Bewertungstabellen mit Fakten zu befüllen. Durch das Weglassen von Anmerkungen bzw. Fakten ist eine zu einem späteren Zeitpunkt allenfalls erforderliche Nachvollziehbarkeit über die vergebenen Punktwerte je Indikator bzw. je Kriterium kaum bis nicht mehr möglich. Der Stadtrechnungshof Wien war daher der Meinung, dass eine zumindest in Stichworten bzw. Schlüsselwörtern vorgenommene Dokumentation über die Stärken, verbesserungsbedürftige Bereiche und über die Aktionen und Maßnahmen bei den vom CAF vorgegebenen oder durch die Organisation abgewandelten Indikatoren auch im Hinblick auf eine in zwei maximal drei Jahren zu erfolgende neuerliche Selbstbewertung unerlässlich ist. Von der Dienststelle wurde im Zuge der Selbstbewertung von der Möglichkeit, die im Fragenkatalog angeführten Indikatoren abzuwandeln bzw. lt. Leitfaden für den CAF 2006 flexibel handzuhaben, Abstand genommen.

Von der Magistratsabteilung 17 wurde auch zu den bestehenden 28 Kriterien des CAF-Fragenkatalogs ein zusätzliches Kriterium mit Diversitätsindikatoren je Themenfeld hinzugefügt. Die gegenständliche Abteilung begründete dies damit, dass sie entsprechend der Geschäftseinteilung für den Magistrat der Stadt Wien die Aufgabe hatte, andere Magistratsabteilungen bei deren Implementierung von Diversitätsmanagement zu unterstützen. In der dem Stadtrechnungshof Wien vorliegenden Zusammenstellung über "Diversitätsindikatoren CAF 2006" vom 18. Oktober 2007, findet sich unter dem Kapitel "Einleitung" der Hinweis, dass "Entsprechend den Vorgaben der Wiener Stadtpolitik und der Magistratsdirektion die Verankerung der Diversitätsstrategie der Stadt in den einzelnen Abteilungen im Bereich der Organisationsentwicklung und des Qualitätsmanagements durch die Einführung von Diversitätsmanagement umzusetzen ist". Seitens der Magistratsabteilung 17 wurde der Diversity Check und das Diversitätsmonitoring entwickelt. Eine Einarbeitung von Diversitätsaspekten bzw. Diversitätsindikatoren in das bestehende CAF sei im Sinn der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit gewesen.

Der Stadtrechnungshof Wien stellte in diesem Zusammenhang fest, dass von den neun mit Diversitätsindikatoren versehenen zusätzlichen Kriterien lediglich das Kriterium 3.4 bewertet wurde. Auch hier konnte nur eine teilweise Dokumentation der diesem Kriterium zugeordneten zwölf Indikatoren festgestellt werden. Ein Gesamtpunkte- bzw. Durchschnittswert wurde bei diesem Kriterium ausgewiesen. Die verbleibenden acht zusätzlichen Kriterien mit Diversitätsindikatoren wurden keiner Bewertung zugeführt.

Die Magistratsabteilung 17 begründete dies damit, dass im Zuge der Durchführung der Selbstbewertung erkannt wurde, dass CAF an sich komplex ist und die Behandlung des Themas Diversitätsmanagement den ohnehin schon langen und teilweise subjektiv redundanten Prozess noch einmal verlängert hätte. Es war der Versuch, das Diversitätsmanagementthema in CAF zu etablieren.

4.2.4 Eine weitere Feststellung betrifft die nicht korrekte Anwendung der Bewertungsskalen für die Befähiger- und Ergebniskriterien. Der Stadtrechnungshof Wien stellte dazu fest, dass von der Bewertungsgruppe die Bewertungsskalen der CAF-Version 2002



zur Anwendung gelangten und nicht jene der CAF-Version 2006, mit dem die Selbstbewertung 2007 vorgenommen wurde. Der Unterschied zwischen den Bewertungsskalen der Vorgängerversion und jener des CAF 2006 besteht darin, dass beim CAF 2002 die Punkteskala von 0 bis 5 reicht, während bei der Version 2006 die Bandbreite von 0 bis 100 zu vergebene Punkte umfasst. Die Argumentation der Magistratsabteilung 17, dass bei den Vorarbeiten zur Selbstbewertung 2007 lediglich die englische Version des CAF 2006 vorgelegen sei und außerdem die Anwendung der "alten" Bewertungsskalen eine einfachere Logik aufwiesen und damit zielführender gewesen wären, teilte der Stadtrechnungshof Wien nicht. Seit Anfang Jänner 2007 lag die deutsche Fassung des CAF 2006 auf, die CAF-Schulungen der Dienststelle fanden im März 2007 statt. Der Workshop mit der "neuen Version 2006" wurde am 9. Oktober durchgeführt und die eigentliche Selbstbewertung erfolgte Mitte bzw. Ende Oktober und Ende November 2007. Aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien war somit ausreichend Zeit vorhanden, um sich mit den Bewertungsskalen des CAF 2006 vertraut zu machen. Zu der von der geprüften Einrichtung propagierten einfacheren Logik bei den Bewertungsskalen der CAF-Version 2002, wies der Stadtrechnungshof Wien auf die Möglichkeiten einer feineren Abstimmung durch das Vorhandensein eines Spielraumes von bis zu 20 Punkten bei den Bewertungsskalen der CAF-Version 2006 hin. Die Logik blieb aus seiner Sicht gleich, da bei der Bewertung der Befähigerkriterien sowohl bei der alten (Version 2002) wie auch bei der neuen Bewertungsskala (Version 2006) angezeigt wird, in welcher Phase sich die Organisation mit den einzelnen Aktivitäten befindet.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, jeweils die für die CAF-Version gültigen Bewertungsskalen anzuwenden.

### **4.3 Feststellungen zur Selbstbewertung 2009**

4.3.1 Österreich verpflichtete sich politisch und rechtlich, die Strategie des Gender Mainstreaming auf nationaler Ebene umzusetzen. Im Vertrag von Amsterdam 1997 wurde Gender Mainstreaming in das Primärrecht aufgenommen und es verpflichteten sich alle Mitgliedsstaaten der EU, das Gender Mainstreaming-Prinzip in ihrer Politik anzuwenden. Im Jahr 2002 wurde in der Landeshauptleutekonferenz der Beschluss gefasst, dass sich die Landeshauptleute zu Gender Mainstreaming sowohl in der Politik

als auch in der Verwaltung der Länder bekennen. Seit Ende der 1990er-Jahre bekennt sich die Stadt Wien zu einer aktiven Gleichstellungspolitik.

Unter Gender Mainstreaming wird nach Wikipedia "eine Strategie zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter" verstanden. "Gender Mainstreaming bedeutet, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern bei allen Entscheidungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen zu berücksichtigen, um so die Gleichstellung durchzusetzen."

Die Dienststellen der damaligen Geschäftsgruppe Integration, Frauenfragen, KonsumentInnenenschutz und Personal führten in ihrem Qualitätsmanagementprozess ab dem Jahr 2008 das CAF durch und stellten sich in einzelnen Themenfeldern dem Thema Gender Mainstreaming. Gemeinsam wurde das Projekt "GM + CAF wirkt" ins Leben gerufen und der Projektinhalt, insbesondere wie die Dienststellen bei der Einführung von Gender Mainstreaming in ihrem entweder erst beginnenden oder bereits laufenden CAF-Prozessen unterstützt werden können, erarbeitet. Einer der wesentlichen Ziele des Projektes war, das Instrument zumindest in einem Teilbereich der Stadt Wien fix zu verankern, mit der Option den Einsatz sukzessive auf die gesamte Verwaltung auszurollen. Darüber hinaus war es auch das Ziel, eine Qualitätssteigerung des CAF durch mehr Treffsicherheit in der Kundinnen- bzw. Kundenorientierung zu erreichen. Für eine nachhaltige Verankerung von Gender Mainstreaming wurde im Juli 2008 entschieden, das Projekt fortzusetzen und in die Kontrakte der Dienststellen das strategische Ziel "Gender Mainstreaming" aufzunehmen.

Im Rahmen des Kontraktzieles waren konkret zu berichten die

- a) Gender Mainstreaming-Maßnahmen des CAF in den Themenfeldern "Strategie und Planung", "Partnerschaften und Ressourcen", "Prozesse", "Kundinnen- bzw. kundenbezogene Ergebnisse" sowie
- b) zum Themenfeld "Strategie und Planung" den Erfassungsbogen für die Kundinnen- bzw. Kundenanalyse anzuschließen.

Die Begründung das Projekt fortzuführen war, dass im CAF-Prozess die Produkte und Dienstleistungen der Dienststellen im Hinblick auf das Thema Gender Mainstreaming durchleuchtet werden sollen, um eine langfristige Grundlage für die Treffsicherheit von Dienstleistungen der Stadt Wien zu bieten.

4.3.2 Das Projekt "GM + CAF wirkt" begann mit den beiden Pilotdienststellen Magistratsabteilung 17 und Magistratsabteilung 54. Am 30. April 2009 konnte die Pilotphase, nach dem die Arbeitsmaterialien verbessert und überarbeitet und vor allem die CAF-Version mit Schwerpunkt Gender Mainstreaming getestet war, erfolgreich abgeschlossen werden. Das gegenständliche Projekt begann mit einem Startworkshop am 4. Mai 2009 mit allen Controllerinnen bzw. Controllern der zur seinerzeit bezeichneten Geschäftsgruppe Integration, Frauenfragen, KonsumentInnenenschutz und Personal zugehörigen Dienststellen. In weiteren Workshops mit den einzelnen Dienststellen wurden Maßnahmen betreffend die Verknüpfung von CAF mit Gender Mainstreaming erarbeitet. Parallel dazu fanden auch Schulungen in der Verwaltungsakademie der Stadt Wien zur Kundinnen- bzw. Kundenanalyse und zur Umsetzung der CAF-Version mit Schwerpunkt Gender Mainstreaming statt.

Im Herbst 2010 wurde im Sinn des Benchlearning ein Evaluierungsworkshop mit allen beteiligten Magistratsabteilungen und mit Unterstützung von Gender Mainstreaming- und Qualitätsmanagement-Expertinnen bzw. Gender Mainstreaming- und Qualitätsmanagement-Experten veranstaltet. Bei diesem Workshop wurden die in den Abteilungen bereits umgesetzten oder geplanten Gender Mainstreaming-Maßnahmen vorgestellt und diskutiert und führten damit zu weiteren Anregungen. Mit 31. Dezember 2010 war die Umsetzung des Projektes "GM + CAF wirkt" abgeschlossen. Um eine nachhaltige Verankerung von Gender Mainstreaming zu gewährleisten, wurde entschieden, die Verknüpfung von Gender Mainstreaming und CAF in den Regelbetrieb der Geschäftsgruppe zu übernehmen. Im Jahr 2012 wurde beschlossen, die Thematik im Kontrakt der Dienststellen zu verankern, in dem jede Dienststelle für das Jahr 2013 eigene Gender Mainstreaming-Ziele im CAF zu formulieren hatte. Ein wesentlicher Nutzen des Projektes "GM + CAF wirkt" liegt darin, dass sich für die an diesem Projekt beteiligten Dienststellen durch die besondere Anwendung des CAF eine weitere Sensibilisierung für das

Thema Gender Mainstreaming ergab. Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, im Rahmen der Erarbeitung der neuen Version CAF 2013 die gewonnenen Erfahrungen in die internationale Diskussion einzubringen. Dadurch flossen die auf nationaler Ebene erarbeiteten Vorschläge letztlich zu einem großen Teil in die Beispiele der CAF-Version 2013 ein. Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Dezernat Gender Mainstreaming zeigte mit dem Projekt "GM + CAF wirkt", dass ein Zusammenspiel des CAF mit Gender Mainstreaming große Chancen für eine weitere Qualitätssteigerung öffentlicher Dienstleistungen bietet.

Die Magistratsabteilung 17 stellte in einer an den Stadtrechnungshof Wien übermittelten Kurzbeschreibung den Ablauf und die Gestaltung des CAF-Prozesses 2009 dar. In dieser wird u.a. erwähnt, dass am 10. Dezember 2008 eine Kontaktnahme mit der in der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit angesiedelten Dezernatsleiterin für Gender Mainstreaming erfolgte. Deren Aufgabe war es, den geplanten Input und die Begleitung hinsichtlich der Gendermaßnahmen im CAF-Prozess 2009 zu übernehmen. Darüber hinaus wurde von der Dienststelle bekannt gegeben, dass eine weitere Person der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit aus dem Dezernat Organisationsberatung und Betriebliches Vorschlagswesen die Durchführung des mit den Gender Mainstreaming-Maßnahmen versehenen CAF-Prozesses begleitete bzw. moderierte.

Am 19. März 2009 wurde vom Leiter des Referates für Budget, Controlling, IKT, Personal und Kanzlei per E-Mail eine "Einladung zum Mitmachen" an der nunmehr zweiten CAF-Selbstbewertung an seine Kolleginnen bzw. Kollegen ausgesandt. Dies erfolgte mit dem Hinweis, dass der Schwerpunkt der kommenden Bewertung auf dem Gender Mainstreaming liegt und die Durchführung und Begleitung des CAF Prozesses von zwei Personen der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit - wie bereits o.a. - wahrgenommen werden wird.

In dieser E-Mail wurde auch kommuniziert, dass eine repräsentativ zusammengesetzte Selbstbewertungsgruppe zu bilden wäre und den neu hinzukommenden Mitarbeitenden in dieser Gruppe die Möglichkeit geboten werden soll, unter einem bekannt gegebenen

Link Informationen zum CAF abzurufen. Ebenso wurde mitgeteilt, dass die Gruppe im Juni fünfmal für je ca. vier Stunden zusammenkommen wird, um die "Themenkomplexe" kurz zu diskutieren und anschließend die Leistungen bzw. Bereiche der Magistratsabteilung 17 zu bewerten. Bei Vorliegen eines allfälligen Handlungsbedarfes werden gleich Verbesserungsvorschläge eingebracht bzw. diese diskutiert.

In den Monaten April und Mai 2009 gab es Besprechungen zum Thema Umsetzung von Gender Mainstreaming im CAF sowie einen Vortrag bzw. eine Schulung zu "CAF + GM", in dem bzw. in der auch Erläuterungen zu den Indikatoren für Gender Mainstreaming im CAF erfolgten.

Entsprechend dem Schritt drei des CAF-Umsetzungsprozesses wurde eine neunköpfige Selbstbewertungsgruppe gebildet, die sich aus der Abteilungsleiterin, aus Mitarbeitenden, die bereits den Prozess 2007 mitgestalteten sowie aus neu hinzugekommenen Mitarbeitenden zusammensetzte. Der Stadtrechnungshof Wien stellte dazu fest, dass lediglich die Abteilungsleiterin und eine weitere Mitarbeiterin der Magistratsabteilung 17 bereits in der Bewertungsgruppe 2007 waren und somit der Anteil der neu hinzugekommenen Mitarbeitenden im Bewertungsteam 2009 sehr hoch war.

4.3.3 Der oben genannten Kurzbeschreibung war zu entnehmen, dass im geplanten Zeitraum vom 27. Mai bis 24. Juni 2009 die Bewertungen in fünf Sitzungen zu je 2,50 Stunden durchgeführt wurden. In einem ergänzenden Hinweis wurde festgehalten, dass der Bewertungsprozess um drei weitere Termine, die zwischen dem 8. und 22. Juli 2009 angesetzt worden waren, verlängert wurde. Somit wurden für die acht Bewertungssitzungen insgesamt 23 Stunden aufgewendet.

Im Vergleich zur Bewertung 2007 wurden bei der Selbstbewertung 2009 die in der CAF-Version 2006 vorgesehenen Bewertungsskalen angewendet. Die aus dieser Bewertung resultierenden Ergebnisse wurden in einer tabellarischen Gesamtübersicht erfasst. Die Indikatoren, welche die Kriterien erläutern, wurden mit Punktwerten versehen und für jedes Kriterium wurden die Gesamtpunktzahl und der gerundete Durchschnittswert ermittelt. Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass beim Ergebniskriterium 7.1

"Beurteilen Sie die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter" alle Indikatoren mit null bewertet wurden. Außerdem waren bei diesem Kriterium mit Ausnahme von zwei Indikatoren alle anderen Indikatoren in der Spalte "Stärken" mit dem Hinweis "nicht gemessen" vermerkt worden.

Während bei der Selbstbewertung im Jahr 2007 das Kriterium 7.1 einen Durchschnittswert von drei Punkten nach der alten Bewertungsskala des CAF 2002 aufwies - was nach der neuen Bewertungsskala des CAF 2006 einer Punktezahl zwischen 51 und 70 Punkten entsprach - fand sich im Gegenzug bei der Bewertung 2009 ein Punktwert von null. Umgekehrt wurde beim Ergebniskriterium 7.2 "Beurteilen Sie die Indikatoren für mitarbeiterInnenbezogene Ergebnisse" ein Durchschnittswert von 92 Punkten als Resultat der Bewertung 2009 in der Gesamtübersicht angegeben, während bei der Selbstbewertung im Jahr 2007 beim gleichen Kriterium null Punkte erzielt wurden.

Wenngleich die Formulierung bei einigen Indikatoren der Kriterien 7.1 und 7.2 durch die Berücksichtigung von Genderaspekten bei der Selbstbewertung 2009 geringfügig anders lautete als jene bei der Bewertung 2007, war aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien eine plausible Nachvollziehbarkeit der Punktevergabe speziell beim Kriterium 7.2 nur schwer möglich. Die Steigerung von einer Null-Bewertung im Jahr 2007 zu einem Punktwert von 92 von 100 möglichen Punkten im Jahr 2009 erschien fraglich zu sein. 92 Punkte bedeuten in der Bewertungsskala für Ergebniskriterien, dass hervorragende und nachhaltige Ergebnisse und alle relevanten Ziele erreicht und Vergleiche mit entsprechenden Organisationen zu den wichtigsten Leistungsergebnissen angestellt werden.

Tabelle 3: Vergleich der Punktevergabe zwischen den Bewertungen 2007 und 2009

Beurteilen Sie	Bewertung 2007 mit Bewertungsskala aus 2002	Bewertung 2009 mit Bewertungsskala aus 2006 / umgerechnet auf 2002
7.1 ... die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	3	0 / 0
7.2 ... die Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse	0	92 / 5

Quelle: Darstellung Stadtrechnungshof Wien

Darüber hinaus war festzustellen, dass ähnlich wie bei der Bewertung 2007 auch bei der Selbstbewertung 2009 ein Beschreiben bzw. Erfassen von Fakten in den Spalten "verbesserungsbedürftige Bereiche" und "Dokumentation" bei den einzelnen Indikatoren z.T. sehr lückenhaft war. Hingegen wurden mehr oder weniger durchgängig Anmerkungen über die "Stärken" zu den Indikatoren verfasst.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, die Spalte "verbesserungsbedürftige Bereiche" so genau wie möglich zu beschreiben, um die spätere Auswahl von Verbesserungsvorschlägen zu erleichtern.

4.3.4 Aus Dokumentationsgründen und um eine Nachvollziehbarkeit für spätere Selbstbewertungen zu ermöglichen, sollte die Spalte "Dokumentation" zumindest stichwortartig befüllt werden. Wie bereits beim Kapitel 4.2 über die Selbstbewertung 2007 angemerkt wurde, bedeutet ein unvollständiges Erfassen von Fakten eine nahezu unmögliche Nachvollziehbarkeit von vergebenen Punkten, die sich nachteilig auf die nächste Selbstbewertung auswirken kann.

Bei den Kriterien 8.1 und 9.2 wurden in der Durchschnittsberechnung die jeweils mit null bewerteten Indikatoren mitberücksichtigt, während bei den Kriterien 6.1 und 6.2 die mit null versehenen Indikatoren nicht in die Durchschnittsberechnung einfließen, wodurch der Durchschnittswert bei diesen beiden Kriterien größer ausfiel. Per Definition ist das arithmetische Mittel derjenige Mittelwert, der als Quotient aus der Summe der betrachteten Zahlen und ihrer Anzahl berechnet wird.

Da eine Null-Bewertung auch Ausdruck einer Bewertung ist, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, bei künftigen Berechnungen des Mittelwertes die mit null versehenen Indikatoren zu berücksichtigen, um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten.

4.3.5 Darüber hinaus wurde festgestellt, dass beim Kriterium 5.1 das Ausmaß des Durchschnittswertes, unabhängig von einer Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung der Null-Bewertung, unrichtig war.

In einer Gesamtübersicht der CAF-Bewertung 2009, in der die ermittelten Durchschnittswerte der einzelnen Kriterien aufgelistet wurden, wären bei den Kriterien 5.1, 6.1 und 6.2 aufgrund der unrichtig ermittelten Durchschnittswerte diese zu korrigieren. Ein weiterer Aspekt in dieser Gesamtübersicht betraf die Schwankungsbreite der Durchschnittswerte, die von null beim Ergebniskriterium 7.1 bis 95 beim Befähigerkriterium 4.5 reichte. So befand sich der Durchschnittswert aller Befähigerkriterien bei rd. 85, während bei den Ergebniskriterien der Durchschnittswert bei rd. 70 lag. Entsprechend der Bewertungsskala für Befähigerkriterien entspricht nach derzeitigem Stand ein Punktwert zwischen 71 und 90, dass auf Grundlage der laufenden oder nachträglichen Überprüfungen die Organisation bei Bedarf Anpassungen vornimmt und entsprechend dem PDCA-Zyklus sich in der Phase "Weiterentwickeln" befindet. Von der Selbstbewertungsgruppe wurde vor allem bei einigen Indikatoren der Befähigerkriterien der maximal mögliche Punktwert 100 vergeben. Die CAF-Bewertungsmethode hat kumulativen Charakter, d.h., es muss erst eine Phase abgeschlossen werden, bevor die nächste Phase beginnen kann. Das bedeutet, dass das Erreichen der Weiterentwicklungsphase den Abschluss der Planungs-, Durchführungs- und Überprüfungsphase voraussetzt. Durch die Vergabe von Punkten zwischen 0 und 100 entsprechend dem Niveau, das die Organisation innerhalb einer Phase erreichte, kann mit der Bewertungsskala für Befähigerkriterien der Grad der Durchführung und Umsetzung angegeben werden. Auf der Ebene der Bewertungsskala für Ergebniskriterien können entweder die Tendenz oder der Grad der Zielerreichung oder beides berücksichtigt werden.

Da aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien vor allem bei den Befähigerkriterien hohe Punktwerte vergeben wurden, wird in diesem Zusammenhang hingewiesen, dass eine Selbstbewertung dazu dient, die Stärken der Organisation und die dafür verantwortlichen Erfolgsfaktoren transparent zu machen. Die dringendsten Handlungsfelder für Verbesserungen sind zu erkennen, um entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen. Es geht somit nicht darum, hohe Punktwerte zu vergeben, um eine möglichst positive Außendarstellung zu erzielen, sondern CAF ist ein "Reifegrad-Modell" mit dem die Frage "Wo stehen wir?" beantwortet werden soll. Außerdem wird durch die Vergabe von hohen Punktwerten die Chance genommen, bei der nächsten Selbstbewertung eine Verbesserung feststellen zu können.



In der bereits erwähnten Kurzbeschreibung war auch vermerkt worden, dass die Abteilungsleiterin den gesamten CAF-Prozess begleitete. Daher war es aus Sicht der Magistratsabteilung 17 nicht erforderlich, "extra Berichte" über den Verlauf der CAF-Selbstbewertung oder ein Konzept darüber zu verfassen. Lediglich ein Maßnahmenplan wurde, so wie bei der CAF-Selbstbewertung 2007, in Form einer Maßnahmentabelle erstellt. Im Zuge von Jour fixe-Sitzungen mit der Abteilungsleiterin wurden die Verbesserungsmaßnahmen sowie deren Umsetzung besprochen. Die Kommunikation an die Kolleginnen bzw. Kollegen erfolgte intern über ein sogenanntes Fileservice bzw. Netzlaufwerk.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, künftig einen Bericht über die Ergebnisse der Selbstbewertung zu erstellen, der als Informationsunterlage für die gesamte Abteilung dient. Er kann auch allenfalls für beteiligte Stakeholder, vor allem aber als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen und als Nachschlagewerk für künftige CAF-Selbstbewertungen herangezogen werden.

Der Selbstbewertungsbericht sollte zumindest die Stärken und die verbesserungsbedürftigen Bereiche für jedes Kriterium mit Beweismaterial, eine Punktebewertung gemäß der beiden Bewertungsskalen und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen enthalten.

Der CAF-Selbstbewertungsbericht sollte auch von der Dienststellenleitung als Zeichen der Akzeptanz unterschrieben werden.

4.3.6 Die Dienststelle listete in einer aus drei Spalten bestehenden Tabelle über die CAF-Maßnahmen des Jahres 2009 die insgesamt 16 sogenannten "Problemfelder" auf, beschrieb die zu diesen Problemfeldern korrelierenden Maßnahmen und führte deren Umsetzung an. Aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien entsprach diese Tabelle nur zu einem geringen Teil dem im CAF-Leitfaden beschriebenen Aktionsplan. Um den Zweck der Implementierung des CAF zu erfüllen, sollte der Selbstbewertungsprozess über den Selbstbewertungsbericht hinausgehen. Seine direkte Folge sollte die Erstellung eines Aktionsplanes auf Basis der Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen sein.

Dieser Aktionsplan ist eines der wichtigsten Ziele einer CAF-Selbstbewertung und auch das Mittel, das wichtige Informationen für die strategische Planung der Organisation liefert. Dieser sieht nämlich einen umfassenden Plan für die Verbesserung der gesamten Organisation vor, bei dessen Erstellung sich die Führungsebene Fragen nach der Gesamtvision und der Strategie ihrer Organisation, als auch nach jenen Maßnahmen stellen sollte, die erforderlich sind, um diese Ziele zu erreichen. Darüber hinaus sind im Aktionsplan von der Führungsebene die Verbesserungsmaßnahmen nach ihrer Priorität zu reihen und so zu formulieren, dass sie den strategischen Zielen der Organisation gerecht werden. Für jede einzelne Maßnahme ist eine verantwortliche Person, ein Zeitplan sowie Meilensteine zuzuweisen und es sind die erforderlichen Ressourcen zu ermitteln. Der Empfehlung des CAF-Leitfadens folgend, sollten jene Mitarbeitenden, die an der Selbstbewertung aktiv beteiligt waren, in die Planung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen einbezogen werden.

Auch wenn die in dieser Tabelle zugewiesenen Verbesserungsmaßnahmen am Fileservice bzw. Netzlaufwerk intern zugänglich waren, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, dass die Dienststellenleitung oder eine von ihr namhaft gemachte Person, z.B. im Zuge einer Bedienstetenversammlung, wertschätzend die gesamte Belegschaft über die Ergebnisse der Selbstbewertung informiert. Diese Information sollte über die Hauptkenntnisse aus der Selbstbewertung, über die Gebiete, in denen Maßnahmen am dringlichsten erforderlich sind und über die geplanten Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung umfassen.

4.3.7 Hinsichtlich der Erstellung bzw. Umsetzung eines Aktionsplanes wurden keine Angaben in der Kurzbeschreibung der Magistratsabteilung 17 vorgefunden. Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, dass die Implementierung der Verbesserungsmaßnahmen in die Organisation auf Grundlage einer regelmäßigen Beobachtung und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen erfolgen soll. Durch die Beobachtung ist es möglich, die ursprünglich geplanten Verbesserungsmaßnahmen bei Bedarf anzupassen und zu überprüfen, was geleistet wurde und wie sich diese Leistungen im Allgemeinen auswirken.

4.3.8 Die in der Tabelle angeführten Maßnahmen bilden unter Berücksichtigung und Umsetzung des Aktionsplanes bzw. des PDCA-Zyklus die Grundlage für eine neuerliche Selbstbewertung mit dem CAF. Wie die Dienststelle richtigerweise anmerkte, werden durch eine neuerliche Selbstbewertung die in die Organisation implementierten Verbesserungsmaßnahmen der vorangegangenen Bewertung evaluiert. Aus den Ergebnissen der neuerlichen Selbstbewertung resultieren wieder Maßnahmen, die in einem Selbstbewertungsbericht zu erfassen sind und die Erstellung bzw. in weiterer Folge die Umsetzung eines Aktionsplanes begründen. Die Magistratsabteilung 17 verabsäumte es allerdings, einen Termin für die nächste Selbstbewertung zu nennen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, gemäß der einschlägigen Literatur alle zwei bis längstens alle drei Jahre eine Bewertung durchzuführen und diese gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren.

4.3.9 Die Dienststelle leitete die aus der Bewertung 2007, 16 sogenannte "Problemfelder" (in einer aus insgesamt zwei Spalten bestehenden Tabelle) ab und beschrieb die zur Behebung der Problemfelder erforderlichen Maßnahmen. In dieser Tabelle fehlte allerdings die Dokumentation der Umsetzung dieser Maßnahmen. Aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien wäre es als Ersatz zum fehlenden Selbstbewertungsbericht und dem daraus resultierenden Aktionsplan erforderlich gewesen, bereits nach der Bewertung im Jahr 2007 nicht nur die Verbesserungsmaßnahmen als solche zu definieren, sondern auch das zum Einsatz kommende, adäquate Mittel bzw. Produkt für die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen in einer eigens dafür vorgesehenen Spalte anzuführen. Die diesbezügliche Evaluierung einer erfolgreichen Umsetzung bzw. Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen in die Organisation hätte durch die Selbstbewertung 2009 erfolgen sollen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, nach jeder Selbstbewertung nicht nur die erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen, sondern auch deren Umsetzung anzuführen.

4.3.10 Die CAF-Maßnahmen 2007 sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen:

Tabelle 4: CAF-Maßnahmen 2007

Problemfeld	Maßnahme
Entwicklung und Formulierung einer Vision (Wohin wollen wir?) und einer Mission (Was sind unsere Aufgaben?) der Organisation.	Projekt interne Homepage inkl. bereinigte Fileservice-Struktur;
Ständige Überprüfung der in der Organisation verfügbaren Informationen und des Wissens, wobei zu überlegen ist, ob diese Informationen und dieses Wissen relevant, richtig, verlässlich und sicher sind. Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf den aktuellen und zukünftigen Bedarf aller Interessengruppen (Stakeholder).	
Aufbau interner Kanäle, um zu gewährleisten, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist. Somit wird die Organisation für die Information durchlässiger.	
Sicherstellung, dass alle Interessengruppen Zugang zu relevanten Informationen haben und diese austauschen sowie Darstellung von Informationen und Daten in benutzerfreundlicher Form.	
Regelmäßige Information der Belegschaft über die wichtigsten, die gesamte Organisation betreffende, Themen.	
Schaffung der Voraussetzung für effektive Kommunikation. Vermittlung der Vision, der Mission, der Werte und der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten der Organisation und andere Interessengruppen.	Projekt homepage; Leitbild/Ziele in Erinnerung bringen
Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen.	über Ref.leiterInnen bei Jahresplanung die Ziele bereits fixieren - Selbstreflexion am Ende des Jahres - Projekte in Ziele einbetten und bei Projektbeschreibung bereits darauf achten - Vorlage ändern - Feedbackschleife -
Streben nach einer Einigung zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung.	
Anregung, Förderung und Schaffung von Bedingungen, die das Delegieren von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz ermöglichen (Befähigung).	Projektverantwortliche klarer definieren; Rolle der Projektverantwortlichen klar definieren
Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten sowie der Kosten für die einzelne organisatorische Einheit.	
Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und gleichzeitig durch Einrichtung eines zentralen Controllings eine strategische Gesamtsteuerung sichern.	gesamt: Wann ist Projekt/Veranstaltung erfolgreich? Wann ist Veranstaltungsziel erreicht? Zielsetzung gut? Budgetplanung und -überwachung? Evaluierung? PCDA? Kriterien und Dokumentation? Formular für Projektverantwortliche mit obigen Kriterien
Entwickeln und Anwenden von Methoden zur Überprüfung, Messung oder Evaluierung der Leistung der Organisation auf allen Ebenen mit besonderem Augenmerk auf die Umsetzung der Strategie.	
Unterstützung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. durch Mentoring, Coaching, Tutoring usw.).	Projekt "Willkommensmappe" inkl. Ansprechpartner
Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter/-innenbefragungen, einschließlich der Veröffentlichung der Resultate, Zusammenfassungen, Auswertungen.	MitarbeiterInnenbefragung
Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden in Angelegenheiten, die das Gemeinwohl betreffen, und die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen (z.B. Beratungsgruppen, Untersuchungen, Meinungsumfragen, Qualitätszirkel) anregen und fördern.	künftig bereits bei strategischen Planungen in der Planungsphase MultiplikatorInnen finden
Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist, entsprechend den strategischen und operativen Zielsetzungen.	"Datenbanksystem", das mit tags auch zeitlichen Ablauf der Monatsberichte darstellen kann - ohne Mehraufwand für MitarbeiterInnen

Quelle: Darstellung Magistratsabteilung 17

Im Vergleich zur o.a. Tabelle wurde die nachfolgende Tabelle mit den CAF-Verbesserungsmaßnahmen 2009 um die Spalte "Umsetzung" erweitert, in der die aus der Selbstbewertung 2007 stammenden Maßnahmen einer Umsetzung zugeführt wurden.

In der nunmehr aus drei Spalten bestehenden Tabelle finden sich die gleichen 16 sogenannten "Problemfelder" sowie die gleichen Maßnahmen, wie sie in der Bewertung 2007 aufscheinen.

Laut Angaben der Magistratsabteilung 17 wurden die "CAF-Maßnahmen 2007" für den Einstieg der Selbstbewertung im Jahr 2009 verwendet, um Umsetzungen seit dem Jahr 2007 in der Selbstbewertungsgruppe zu kommunizieren.

Tabelle 5: CAF-Maßnahmen 2009

Problemfeld	Maßnahme	Umsetzung
Entwicklung und Formulierung einer Vision (Wohin wollen wir?) und einer Mission (Was sind unsere Aufgaben?) der Organisation.		
Ständige Überprüfung der in der Organisation verfügbaren Informationen und des Wissens, wobei zu überlegen ist, ob diese Informationen und dieses Wissen relevant, richtig, verlässlich und sicher sind. Ausrichtung dieses Wissens auf die strategische Planung und auf den aktuellen und zukünftigen Bedarf aller Interessengruppen (Stakeholder).		
Aufbau interner Kanäle, um zu gewährleisten, dass alle Beschäftigten Zugang zu dem Wissen haben, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und die Erreichung ihrer Ziele relevant ist. Somit wird die Organisation für die Information durchlässiger.	Projekt interne Homepage inkl. bereinigte Fileservicestruktur	fileservice bereinigt; Statt homepage; wien team
Sicherstellung, dass alle Interessengruppen Zugang zu relevanten Informationen haben und diese austauschen sowie Darstellung von Informationen und Daten in benutzerfreundlicher Form.		
Regelmäßige Information der Belegschaft über die wichtigsten, die gesamte Organisation betreffenden Themen.		
Schaffung der Voraussetzung für effektive Kommunikation. Vermittlung der Vision, der Mission, der Werte und der strategischen und operativen Ziele an alle Beschäftigten der Organisation und andere Interessengruppen.	Projekt homepage; Leitbild/Ziele in Erinnerung bringen	wien team
Entwicklung und Vereinbarung messbarer Ziele für alle Ebenen.	über Ref.leiterInnen bei Jahresplanung die Ziele bereits fixieren - Selbstreflexion am Ende des Jahres - Projekte in Ziele einbetten und bei Projektbeschreibung bereits darauf achten - Vorlage ändern - Feedbackschleife -	regelmäßige Teams; Projektbogen
Streben nach einer Einigung zwischen der Leitungsebene und den Beschäftigten über Ziele und Methoden zur Messung der Zielerreichung.		
Anregung, Förderung und Schaffung von Bedingungen, die das Delegieren von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz ermöglichen (Befähigung)	Projektverantwortliche klarer definieren; Rolle der Projektverantwortlichen klar definieren	Projektbogen Pflicht inkl. Ressourcen
Ständige Überwachung der Kosten für die Bereitstellung von Standard-Dienstleistungen oder Standard-Produkten sowie der Kosten für die einzelne organisatorische Einheit.		
Verantwortung für finanzielle Ressourcen delegieren und gleichzeitig durch Einrichtung eines zentralen Controllings eine strategische Gesamtsteuerung sichern.		

Problemfeld	Maßnahme	Umsetzung
Entwickeln und Anwenden von Methoden zur Überprüfung, Messung oder Evaluierung der Leistung der Organisation auf allen Ebenen mit besonderem Augenmerk auf die Umsetzung der Strategie.	gesamt: Wann ist Projekt/Veranstaltung erfolgreich? Wann ist Veranstaltungsziel erreicht? Zielsetzung gut? Budgetplanung und -überwachung? Evaluierung? PCDA? Kriterien und Dokumentation? Formular für Projektverantwortliche mit obigen Kriterien	Projektbogen Pflicht inkl Ressourcen
Unterstützung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z.B. durch Mentoring, Coaching, Tutoring usw.).	Projekt "Willkommensmappe" inkl. Ansprechpartner	Willkommensmappe
Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter/-innenbefragungen, einschließlich der Veröffentlichung der Resultate, Zusammenfassungen, Auswertungen.	MitarbeiterInnenbefragung	MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt
Die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden in Angelegenheiten, die das Gemeinwohl betreffen, und die Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen (z.B. Beratungsgruppen, Untersuchungen, Meinungsumfragen, Qualitätszirkel) anregen und fördern.	künftig bereits bei strategischen Planungen in der Planungsphase MultiplikatorInnen finden	
Entwicklung von Systemen zur Verwaltung, zum Erhalt und zur Bewertung des Wissens, das in der Organisation vorhanden ist, entsprechend den strategischen und operativen Zielsetzungen.	"Datenbanksystem", das mit tags auch zeitlichen Ablauf der Monatsberichte darstellen kann - ohne Mehraufwand für MitarbeiterInnen	Datenbank

Quelle: Darstellung Magistratsabteilung 17

Die in der zusätzlichen Spalte angemerkteten Umsetzungen waren für den Stadtrechnungshof Wien nur teilweise mangels Konkretisierung nachvollziehbar. Eine in zumindest Stichworten formulierte Umsetzung der Maßnahmen 2007 hätte allerdings schon damals nach der Bewertung 2007 erfolgen sollen. In diesem Zusammenhang fiel dem Stadtrechnungshof Wien auf, dass im Zuge der Selbstbewertung 2009 bei der Ermittlung der Stärken zwar neue verbesserungsbedürftige Bereiche identifiziert worden waren, aber die dazugehörigen Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung nicht ermittelt oder nicht dokumentiert wurden. Erfahrungsgemäß kann aber davon ausgegangen werden, dass nach einer Bewertung durch die fortschreitende Organisationsentwicklung oder durch sonstige interne und/oder externe Änderungen von Rahmenbedingungen, neue verbesserungsbedürftige Bereiche und damit neue Verbesserungsmaßnahmen durch die nächste Selbstbewertung ermittelt werden. Diese sind nach einer Priorisierung einer Umsetzung zuzuführen. Da bei der Tabelle der CAF-Maßnahmen 2009 keine neuen Maßnahmen, als die schon aus der Bewertung 2007 bekannten, angeführt wurden, wurde zwar von der Dienststelle eine Selbstbewertung im Jahr 2009 anhand der dafür vorgesehenen Bewertungstabellen durchgeführt, die aber daraus resultierenden neuen Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung in keiner entsprechenden Maßnahmentabelle erfasst.

Wie bereits erwähnt, wurde die Bewertung 2007 unrichtigerweise mit den alten Bewertungsskalen aus dem Jahr 2002 durchgeführt, während die Bewertung 2009 mit den aktuellen Skalen des CAF 2006 erfolgte. Die beiden alten Bewertungsskalen für die Befähiger- und Ergebniskriterien wiesen einen Punkteansatz von 0 bis 5 auf, während die aktuellen Bewertungsskalen einen differenzierten Ansatz von 0 bis 100 an zu vergebenen Punkten haben. Abgesehen davon, dass die Punktwerte für die Evaluierung der CAF-Maßnahmen 2007 umzurechnen gewesen wären, war eine solche aufgrund der unterschiedlichen Formulierungen und Inhalte der Indikatoren zwischen den Bewertungsunterlagen 2007 und 2009 kaum möglich. Die Bewertungsunterlage 2009 wies vor allem bei den Indikatoren der Befähigerkriterien durch die Implementierung von Genderaspekten inhaltliche Änderungen gegenüber den Indikatoren der Bewertungsunterlage 2007 auf. Bemerkenswert war auch, dass bei der Bewertung 2007 und somit auch bei der Bewertung 2009 ausschließlich Indikatoren der Befähigerkriterien in den Maßnahmentabellen 2007 und 2009 und keine Indikatoren der Ergebniskriterien angeführt waren. Darüber hinaus wurde vor allem bei der Bewertung 2009 eine hohe Punktezahl bei sehr vielen Indikatoren vergeben, die theoretisch bestätigen würden, dass die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen aus der Bewertung 2007 eine positive Auswirkung auf die Organisation und nach dem PDCA-Zyklus eine Weiterentwicklung in die nächste Phase hätten. Punktwerte zwischen 91 bis 100 in der aktuellen Skala der Befähigerkriterien - das entspricht einem Punktwert 5 der alten Skala - würde für die Magistratsabteilung 17 bedeuten, dass "Alles was wir tun, planen wir zuerst, setzen es um, nehmen regelmäßige Anpassungen vor und lernen von den anderen. Alle unsere Aktivitäten unterliegen einem laufenden Verbesserungszyklus". Würde dies zutreffen, wäre die o.a. Dienststelle in der PDCA-Phase, der höchsten zu erreichenden Phase für die Befähigerkriterien und hätte damit einen außerordentlich hohen Reifegrad erreicht. Eine Weiterentwicklung in die nächste Phase wäre somit aufgrund der Vorgaben der Bewertungsskala nicht möglich. Demnach müsste die Magistratsabteilung 17 aus den Erkenntnissen der Vergleiche mit anderen Organisationen lernen, d.h., ein regelmäßiges Vergleichen von Leistungsaspekten mit leistungsstarken Organisationen vornehmen, die für ihre guten Leistungen bekannt sind. Das Erkennen von Methoden, wie Organisationen sich durch den Austausch von Wissen und Informationen oder gar von

anderen Ressourcen verbessern können, wird als wirksamer Impuls für Veränderungen angesehen.

Aus der Erfahrung heraus, dass Organisationen meist bei der Bewertung zu hohe Punktwerte ansetzen, empfahl der Stadtrechnungshof Wien, nach Erreichen eines Konsenses über die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche eine moderate Punktevergabe zu wählen. Diese sollen auf den von der Projektleiterin bzw. dem Projektleiter zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen basieren - CAF ist ein "Reifegrad-Modell".

#### **4.4 Feststellungen zur Selbstbewertung 2012/13**

4.4.1 Obwohl im Internen Kontrollsystem der Magistratsabteilung 17 ein zweijähriger CAF-Zyklus festgeschrieben worden war, startete die gegenständliche Selbstbewertung mit ihrer ersten Bewertungssitzung erst am 5. Dezember 2012. Somit wurde dieser Zyklus nicht eingehalten, da die vorangegangene Selbstbewertung Ende Mai 2009 mit ihrer ersten Bewertungssitzung begann und daher ein zeitlicher Abstand von mehr als drei Jahren festgestellt werden konnte.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, den im Internen Kontrollsystem festgeschriebenen CAF-Zyklus einzuhalten.

Ferner wurde empfohlen, festzulegen, ab welchem Ereignis z.B. Datum der Beauftragung zur Durchführung einer Selbstbewertung durch die Abteilungsleitung oder Datum der ersten Bewertungssitzung, der zweijährige CAF-Zyklus zu berücksichtigen wäre.

4.4.2 In vier, von der Dienststelle in einer Kurzbeschreibung angemerkten Terminen, wurde die Selbstbewertung 2012/13 abgehandelt und mit der letzten Sitzung am 23. Jänner 2013 abgeschlossen. In einer Jour fixe-Sitzung wurden die Vorgaben für die Durchführung des neuen CAF-Prozesses festgelegt. Die Bewertung 2012/13 sollte innerhalb der Magistratsabteilung 17 ohne spezielle Schwerpunkte (die Bewertung 2007 war auf das Diversitätsmanagement und die Bewertung 2009 auf die Genderaspekte fokussiert) und ohne externer Begleitung stattfinden. Außerdem wurde vereinbart, dass



die Abteilungsleiterin nicht Teil der Selbstbewertungsgruppe sein soll und ihr die Verbesserungsmaßnahmen erst nach Abschluss des CAF-Prozesses präsentiert werden. Geplant war, den Prozess ressourcenschonend durchzuführen. Zur Gründung einer Selbstbewertungsgruppe wurden die Mitarbeitenden der Dienststelle per E-Mail eingeladen sich bei Interesse an der Selbstbewertung zu melden. Ein aus sieben Personen bestehendes Bewertungsteam wurde gebildet. Vier Bewertungsmitglieder rekrutierten sich dabei aus der Zentrale, obwohl entgegen der in der Kurzbeschreibung u.a. erwähnten Forderung von keinem "Übergewicht" an zu generierenden Mitarbeitenden aus einer Organisationseinheit die Rede war.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, entsprechend dem Leitfaden 2006 bzw. der vom Bundeskanzleramt herausgegebenen Broschüre für das CAF 2013, eine für die Abteilung repräsentative Selbstbewertungsgruppe zusammenzustellen. In dieser sollen nach Möglichkeit Mitarbeitende aus verschiedenen Aufgabenbereichen, mit unterschiedlichen Erfahrungen und Positionen innerhalb der Organisation vertreten sein. Auch sollte keine Über- oder Unterrepräsentation von Mitarbeitenden aus den Organisationseinheiten in der Selbstbewertungsgruppe gegeben sein.

4.4.3 In der Kurzbeschreibung wurde auch mitgeteilt, dass die Bewertungsmitglieder die CAF 2006-Unterlagen sowie die Unterlagen über die Maßnahmen der vorangegangenen Bewertung zum Einlesen auf dem Fileservice zur Verfügung hatten. Nach Beendigung der vierten Selbstbewertungssitzung am 23. Jänner 2013 seien die zahlreichen Maßnahmenvorschläge des Bewertungsteams extrahiert, nach Themen geclustert und die möglichen Maßnahmen bzw. Lösungsvorschläge erarbeitet worden. Am 5. April 2013 wurden die Ergebnisse der Bewertung der Abteilungsleiterin präsentiert und in diversen Besprechungen die Lösungsvorschläge und Lösungsideen mit ihr diskutiert bzw. wurden bei diesen Sitzungen auch neue Ideen eingebracht. Die Präsentation der Endergebnisse sowie die finale Entscheidung über Verbesserungsmaßnahmen und die diesbezüglichen Verantwortlichkeiten zur Umsetzung erfolgten von der Abteilungsleiterin am 31. Mai 2013. In Form einer Excel-Tabelle wurden die Maßnahmen für alle einsehbar auf das Fileservice gestellt.

Wie bereits bei den Bewertungen 2007 und 2009 empfohlen, hätte auch nach dieser Selbstbewertung zur Erzielung einer effektiven Kommunikation und als Informationsunterlage bzw. Nachschlagewerk ein von der Abteilungsleiterin unterschriebener Selbstbewertungsbericht für die gesamte Abteilung verfasst werden sollen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, nach jeder Selbstbewertung einen von der Dienststellenleitung unterschriebenen CAF-Selbstbewertungsbericht zu verfassen sowie einen Aktionsplan zu erstellen.

4.4.4 Unter der Prämisse, dass die Struktur des CAF-Modells mit seinen neun Themenfeldern und 28 Kriterien beizubehalten und die CAF-Bewertungsskalen zu nutzen sind, stellte der Stadtrechnungshof Wien fest, dass die Inhalte der für die Selbstbewertung 2012/13 verwendeten Bewertungstabellen in Bezug auf die Themenfelder, Kriterien und Indikatoren unverändert gegenüber der Bewertung 2009 zur Anwendung kamen. Auch wurden die beiden aktuellen Bewertungsskalen für die Befähiger- und Ergebniskriterien herangezogen, wodurch ein Punktevergleich der Bewertung 2012/13 mit der Bewertung 2009 angestellt werden konnte. Wie bereits bei den vergangenen Bewertungen festgestellt wurde, war ein Beschreiben bzw. Erfassen von Fakten je Indikator in der Spalte "verbesserungsbedürftige Bereiche" nicht durchgehend bzw. in der Spalte "Dokumentation" nur äußert selten gegeben. Hingegen wurden mehr oder weniger durchgängig Anmerkungen über die "Stärken" zu den Indikatoren verfasst. Der Stadtrechnungshof Wien stellte darüber hinaus fest, dass beim Kriterium 5.1 der gerundete Durchschnittswert, unabhängig von einer Berücksichtigung oder Nichtberücksichtigung der Nullbewertung beim Indikator j, unrichtig ermittelt wurde. Beim Kriterium 6.1 wurde beim Indikator j ein Punktwert von eins vergeben, der bei der Berechnung des Durchschnittswertes zu berücksichtigen gewesen wäre, so dass das Ergebnis des korrigierten, gerundeten Durchschnittswertes 66 und nicht 73 Punkte umfasst. Der gerundete Durchschnittswert beim Kriterium 6.2 sollte einen Wert von 72 anstatt von in der Bewertungstabelle ausgewiesenen 79 Punkten aufweisen.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, mehr Genauigkeit bei der rechnerischen Ermittlung der Durchschnittswerte anzustreben und die auf die Indikatoren bezogenen Felder der Spalte "Dokumentation" mit Stichwörtern zu versehen.

4.4.5 In einer tabellarischen Gesamtübersicht wurden die gerundeten Durchschnittswerte aller 28 Kriterien aufgelistet. Unter Berücksichtigung der korrigierten Durchschnittswerte der Kriterien 5.1, 6.1 und 6.2 ergibt sich ein Gesamtdurchschnittswert von 82 gegenüber den in der Tabelle ausgewiesenen 83 Punkten.

Tabelle 6: Vergleich der Bewertungsergebnisse aus 2012/13 zu 2009

CAF-Bewertung: Gesamtübersicht	Punkte 2012/13	Punkte 2009
<b>Befähiger: Themenfeld 1: Führungsqualität</b>		
Beurteilen Sie anhand von Beweismaterial, was die Leitung der Organisation unternimmt um		
1. ... der Organisation eine Richtung vorzugeben: Entwicklung und Vermittlung einer Vision, einer Mission und von Werten	80 ↑	74
1.2 ... ein Managementsystem für die Organisation zu entwickeln und umzusetzen.	83 ↑	81
1.3 ... die Beschäftigten der Organisation zu motivieren und zu unterstützen und eine Vorbildfunktion auszuüben.	86 ↑	81
1.4 ... zu Politikerinnen und Politikern und anderen Interessengruppen angemessene Beziehungen zu pflegen.	90 <sup>1)</sup> ↓	93 <sup>1)</sup>
<b>Befähiger: Themenfeld 2: Strategie und Planung</b>		
Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Beweisen, was die Organisation unternimmt um,		
2.1 ... Informationen über die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse der Interessengruppen zu gewinnen.	91	91
2.2 ... Strategie und Planung zu entwickeln, zu überprüfen und zu aktualisieren.	84	84
2.3 ... Strategie und Planung in der gesamten Organisation umzusetzen.	88 ↓	90
2.4 ... Modernisierung und Innovation zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse zu überprüfen.	83	83
<b>Befähiger: Themenfeld 3: Personalmanagement</b>		
Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Beweisen, was die Organisation unternimmt um,		
3.1 ... Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation zu planen, zu gestalten und weiter zu entwickeln	89 <sup>1)</sup> ↓	92 <sup>1)</sup>
3.2 ... die Fähigkeiten der Beschäftigten zu erkennen, weiterzuentwickeln und zu nutzen, indem die Ziele Einzelner und der Organisation aufeinander abgestimmt werden.	81 ↑	80
3.3 ... Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Dialog und Empowerment	82 ↑	76
<b>Befähiger: Themenfeld 4: Partnerschaften und Ressourcen</b>		
Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, welche Maßnahmen getroffen wurden, um sicherzustellen, dass die Organisation:		
4.1 ... Relevante Partnerschaften aufbaut und weiterentwickelt.	81	81
4.2 ... Partnerschaften mit Bürgerinnen und Bürgern / Kundinnen und Kunden entwickelt und umsetzt.	89 <sup>1)</sup> ↓	92 <sup>1)</sup>
4.3 ... Die Finanzen wirksam managen.	91	91
4.4 ... Wirksames Wissensmanagement betreibt.	75	75
4.5 ... über ein Technologiemanagement verfügt.	95	95
4.6 ... über ein Gebäude- und Vermögenswerte-Management verfügt.	89	89
<b>Befähiger: Themenfeld 5: Prozesse</b>		
Beurteilen Sie anhand von Beobachtungen, Erfahrungen und Belegen, wie die Organisation:		
5.1 ... laufend Prozesse identifiziert, steuert, umsetzt und verbessert.	69 63	63
5.2 ... die Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden an der Entwicklung und Bereitstellung von Dienstleistungen und Produkten beteiligt.	90	90
5.3 ... Prozessinnovation unter Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden vornimmt	91	91
<b>Ergebnisse: Themenfeld 6: Kunden- und bürgerbezogene Ergebnisse</b>		
Beurteilen Sie, welche Ergebnisse die Organisation dabei erzielt hat, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Bürgerinnen und Bürger / Kundinnen und Kunden zu erfüllen, anhand der		
6.1 ... Ergebnisse von Messungen der Bürger-/Kundenzufriedenheit.	73 66 ↑	65
6.2 ... Indikatoren für die Bewertung der Bürger-/Kundenzufriedenheit.	79 72 <sup>2)</sup> ↑	62 <sup>2)</sup>
<b>Ergebnisse: Themenfeld 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse</b>		
Beurteilen Sie		
7.1 ... die Ergebnisse von Messungen der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.	52 <sup>2)</sup> ↑	0 <sup>2)</sup>
7.2 ... die Indikatoren für mitarbeiterbezogene Ergebnisse.	91 ↓	92
<b>Ergebnisse: Themenfeld 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b>		
Beurteilen Sie die durch die Organisation erreichten Auswirkungen auf die Gesellschaft anhand der:		

CAF-Bewertung: Gesamtübersicht	Punkte 2012/13	Punkte 2009
8.1 ... Ergebnisse der gesellschaftlichen Leistungen, wie sie von den Interessengruppen wahrgenommen werden.	75 <sup>2)</sup> ↑	63 <sup>2)</sup>
8.2 ... Organisationsinterne Indikatoren für gesellschaftsbezogene Leistungen.	88	88
Ergebnisse: Themenfeld 9: Die wichtigsten Leistungsergebnisse der Organisation		
Beurteilen Sie anhand von Fakten die Tendenzen bei den Ergebnissen der Organisation im Hinblick auf		
9.1 ... Externe Ergebnisse (Outputs und Outcomes) der Zielerreichung	87	87
9.2 ... Interne Ergebnisse	74 ↑	71
Bewertungsergebnis	83 82 ↑	80

Quelle: Darstellung Magistratsabteilung 17, Ergänzungen durch den Stadtrechnungshof Wien

Die mit der Hochzahl 1) markierten Punktwerte weisen auf eine Verschiebung der Phasen nach dem PDCA-Zyklus bei den Befähigerkriterien hin. Nach der Bewertungsskala für die Befähigerkriterien bedeuten 91 bis 100 Punkte, dass sich die Organisation in der "PDCA-Phase", bei 71 bis 90 Punkten in der "Weiterentwicklungsphase" befindet. Diese Phasenverschiebung traf bei den Kriterien 1.4, 3.1 und 4.2 zu und ist im CAF zulässig. Bei den Punktwerten der Ergebniskriterien, die mit der Hochzahl 2) versehen wurden, bedeuten nach der Bewertungsskala für die Ergebniskriterien null bis zehn Punkte, dass Ergebnisse nicht gemessen werden. 51 bis 70 Punkte können vergeben werden, wenn die Ergebnisse erhebliche Fortschritte zeigen oder es werden die meisten relevanten Ziele erreicht. 71 bis 90 Punkte bedeuten, dass die Ergebnisse nachhaltigen Fortschritt zeigen und alle relevanten Ziele werden erreicht. Bei den Kriterien 6.2 und 8.1 wurde ein Punktezuwachs zwischen den Bewertungen 2009 und 2012/13 ausgewiesen. Diese Punktevermehrung bedeutet, dass bei den Ergebnissen eine Entwicklung von erheblichen zu nachhaltigen Fortschritten bzw. ein Erreichen der meisten relevanten zu allen relevanten Zielen festgestellt werden konnte. Beim Kriterium 7.1 wurde ein eklatanter Punktezuwachs, nämlich von null Punkte bei der Bewertung 2009 auf 52 Punkte bei der Bewertung 2012/13 erreicht. Begründet wurde diese Entwicklung durch eine im Jahr 2011 durchgeführte Mitarbeitendenbefragung. Durch diese Maßnahme konnten die in den Indikatoren des Kriteriums 7.1 abzufragenden Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit und der Motivation der Mitarbeitenden mit Punktwerten um 50 beantwortet werden. Ergänzend sei erwähnt, dass die in der o.a. Gesamtübersicht eingefügten Pfeile ↑ ↓ die Veränderung der Punktwerte zwischen den beiden Bewertungen symbolisieren.

Die Punktwerte bei einer neuen Selbstbewertung müssen nicht grundsätzlich höher ausfallen, als jene, die bei der davor stattgefundenen Bewertung ermittelt wurden. Der Sinn einer neuerlichen Bewertung liegt u.a. darin, dass die im Zuge der "alten" Bewertung gesetzten und in die Organisation implementierten Maßnahmen evaluiert werden. Bei einer regelmäßigen Beobachtung und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen ist es möglich, die ursprünglich geplanten Verbesserungsmaßnahmen bei Bedarf anzupassen und zu überprüfen, was geleistet wurde und wie sich diese Leistungen im Allgemeinen auswirken.

Aus den bereits erwähnten Bewertungstabellen wurden die Indikatoren, die daraus abgeleiteten Stärken und die von der Selbstbewertungsgruppe ermittelten diesbezüglichen verbesserungsbedürftigen Bereiche in einer Maßnahmentabelle dargestellt. In weiteren Spalten dieser Tabelle wurden die von der Dienststellenleiterin entschiedenen Maßnahmen und die für die Umsetzung dieser Maßnahmen verantwortlichen Personen festgehalten. Die letzte Spalte "Thema" beinhaltet als Information die thematische Zuordnung z.B. "Kommunikation/Wissen" oder "Personal" zu den verbesserungsbedürftigen Bereichen bzw. Maßnahmen.

Der Stadtrechnungshof Wien stellte fest, dass nicht jede in der Tabelle angeführte Maßnahme als solche eindeutig verstanden werden konnte. Beispielsweise sei erwähnt, dass von der Selbstbewertungsgruppe als verbesserungsbedürftiger Bereich ein regelmäßiges Auswerten und Reagieren von Krankenständen festgestellt wurde. Die hierzu in der entsprechenden Spalte vermerkte Maßnahme "wird gemacht" ist aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien keine Maßnahme, sondern bestenfalls ein Erfüllungshinweis. Als Maßnahme könnte z.B. eine zeitliche Festlegung der Durchführung bzw. Festlegung des Intervalls des Auswertens und Reagierens sein.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl, alle Maßnahmen konkret zu formulieren, um eine entsprechende Nachvollziehbarkeit für eine neuerliche Bewertung und letztlich auch für die Mitarbeitenden der Dienststelle zu gewährleisten. Um die Übersichtlichkeit der o.a. Maßnahmentabelle zu verbessern, wurden vom Projektleiter die CAF-Maßnahmen der Bewertung 2012/13 in Form einer Pivot-Tabelle dargestellt. Es handelte sich dabei um

eine geclusterte Darstellung von jenen Themen, wie sie in der Spalte "Thema" der o.a. Maßnahmentabelle enthalten sind.

#### **4.5 Feststellungen zur Selbstbewertung 2016/17**

Die Magistratsabteilung 17 übermittelte dem Stadtrechnungshof Wien u.a. eine von der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit entwickelte Ablaufplanung in Form einer Checkliste über die nunmehr vierte CAF-Selbstbewertung. Diese Checkliste beinhaltete die Kapitel "Planung und Vorbereitung der Selbstbewertung", "Durchführung der Selbstbewertung" und "Umsetzung der Maßnahmen = Aktionsplan". Im ersten Kapitel war vermerkt worden, dass die neuerliche Selbstbewertung im Herbst 2016 mit der aktuellen Version CAF 2013 beginnen soll. De facto fand die erste Bewertungssitzung am 14. Februar 2017 statt. Zwei weitere Sitzungen wurden am 16. März und 4. Mai 2017 abgehalten. Zwei bis drei weitere Bewertungsrunden seien noch geplant. Wie die Dienststelle richtigerweise anmerkte, war die aktuelle Selbstbewertung lt. Internen Kontrollsystem überfällig. Die letzte Bewertungssitzung des CAF 2012/13 wurde am 23. Jänner 2013 durchgeführt. Somit wurde der im Internen Kontrollsystem festgeschriebene zweijährige CAF-Zyklus bei Weitem überschritten.

Der Stadtrechnungshof Wien empfahl die Einhaltung des CAF-Zyklus. Hinsichtlich der in der Ablaufplanung beschriebenen 30 Umsetzungsschritte wird empfohlen, jene Schritte zu berücksichtigen, die die Kommunikation und Information, die Schulung, die Durchführung der Selbstbewertung mit der Erstellung des CAF-Berichtes sowie den Aktionsplan betreffen.

Da die vierte CAF-Selbstbewertung von der Magistratsabteilung 17 im Prüfungszeitraum begonnen wurde und daher keine Endergebnisse zu dieser Bewertung vorlagen, waren weitere Feststellungen des Stadtrechnungshofes Wien, mit Ausnahme der oben beschriebenen, nicht möglich.

#### **5. Zusammenfassung der Empfehlungen**

Empfehlung Nr. 1:

Die Struktur des CAF-Modells mit den drei Grundelementen wäre beizubehalten (s. Pkt. 4.2.1).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Laut des CAF-Leitfadens des BKA und Zentrums für Verwaltungsforschung, auf dessen Grundlage die Stadt Wien CAF umsetzt: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess." Somit ergab sich im Jahr 2007, dass die vorgeschlagenen "Ratschläge" (sic Leitfaden 2006) bzw. deren Reihenfolge oder Skalen in keinsten Weise für die Magistratsabteilung 17 bindend waren.

Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

In den Beschreibungen der CAF-Leitfäden 2006 sowie 2013 wird dringend empfohlen, die Grundelemente bzw. die Struktur des Modells mit seinen neun Themenfeldern, den 28 Kriterien und dem Bewertungssystem beizubehalten. Nur so kann der Prozess entsprechend den vorgegebenen Leitlinien umgesetzt werden. Indikatoren und Prozesse der Selbstbewertung können abgewandelt und flexibel gehandhabt werden.

## Empfehlung Nr. 2:

Es wären stets Überlegungen zu Maßnahmen anzustreben bzw. die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung von Indikatoren ins Auge zu fassen (s. Pkt. 4.2.2).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Laut des CAF-Leitfadens des BKA und Zentrums für Verwaltungsforschung, auf dessen Grundlage die Stadt Wien CAF umsetzt: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf unterschiedliche Wei-

se gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess." Somit ergab sich im Jahr 2007, dass die vorgeschlagenen "Ratschläge" (sic Leitfaden 2006) bzw. deren Reihenfolge oder Skalen in keinsten Weise für die Magistratsabteilung 17 bindend waren.

#### Empfehlung Nr. 3:

Die für die CAF-Version gültigen Bewertungsskalen wären anzuwenden (s. Pkt. 4.2.4).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Laut des CAF-Leitfadens des BKA und Zentrums für Verwaltungsforschung, auf dessen Grundlage die Stadt Wien CAF umsetzt: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess." Somit ergab sich im Jahr 2007, dass die vorgeschlagenen "Ratschläge" (sic Leitfaden 2006) bzw. deren Reihenfolge oder Skalen in keinsten Weise für die Magistratsabteilung 17 bindend waren.



#### Empfehlung Nr. 4:

Die Spalte "verbesserungsbedürftige Bereiche" wäre so genau wie möglich zu beschreiben, um die spätere Auswahl von Verbesserungsvorschlägen zu erleichtern (s. Pkt. 4.3.3).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Laut des CAF-Leitfadens des BKA und Zentrums für Verwaltungsforschung, auf dessen Grundlage die Stadt Wien CAF umsetzt: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess." Somit ergab sich im Jahr 2007, dass die vorgeschlagenen "Ratschläge" (sic Leitfaden 2006) bzw. deren Reihenfolge oder Skalen in keinsten Weise für die Magistratsabteilung 17 bindend waren.

#### Empfehlung Nr. 5:

Da eine Null-Bewertung auch Ausdruck einer Bewertung ist, wären bei künftigen Berechnungen des Mittelwertes die mit null versehenen Indikatoren zu berücksichtigen, um eine einheitliche Vorgehensweise zu gewährleisten (s. Pkt. 4.3.4).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Laut des CAF-Leitfadens des BKA und Zentrums für Verwaltungsforschung, auf dessen Grundlage die Stadt Wien CAF umsetzt: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten

des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess." Somit ergab sich im Jahr 2007, dass die vorgeschlagenen "Ratschläge" (sic Leitfaden 2006) bzw. deren Reihenfolge oder Skalen in keinsten Weise für die Magistratsabteilung 17 bindend waren.

#### Empfehlung Nr. 6:

Künftig wäre ein Bericht über die Ergebnisse der Selbstbewertung zu erstellen, der als Informationsunterlage für die gesamte Abteilung dient. Er kann auch allenfalls für beteiligte Stakeholder, vor allem aber als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen und als Nachschlagewerk für künftige CAF-Selbstbewertungen herangezogen werden (s. Pkt. 4.3.5).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Bereiche) wurde und wird auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen. Auf eine präzisere Befüllung des CAF-Bewertungsrasters wird in Zukunft verstärkt Wert gelegt werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung.

#### Empfehlung Nr. 7:

Der Selbstbewertungsbericht sollte zumindest die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche für jedes Kriterium mit Beweismaterial, eine Punktebewertung gemäß der

beiden Bewertungsskalen und Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen enthalten (s. Pkt. 4.3.5).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Bereiche) wurde und wird auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen. Auf eine präzisere Befüllung des CAF-Bewertungsrasters wird in Zukunft verstärkt Wert gelegt werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung.

Empfehlung Nr. 8:

Der CAF-Selbstbewertungsbericht sollte auch von der Dienststellenleitung als Zeichen der Akzeptanz unterschrieben werden (s. Pkt. 4.3.5).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Bereiche) wurde und wird auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erfolgt eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen. Auf eine präzisere Befüllung des CAF-Bewertungsrasters wird in Zukunft verstärkt Wert gelegt werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung.

Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

Der Stadtrechnungshof Wien sieht die empfohlene Unterfertigung des CAF-Selbstbewertungsberichtes durchaus im Einklang mit einer schlanken und effizienten Verwaltung.

**Empfehlung Nr. 9:**

Es sollte die Dienststellenleitung oder eine von ihr namhaft gemachte Person, z.B. im Zuge einer Bedienstetenversammlung, wertschätzend die gesamte Belegschaft über die Ergebnisse der Selbstbewertung informieren. Diese Information sollte über die Hauptkenntnisse aus der Selbstbewertung, über die Gebiete, in denen Maßnahmen am dringlichsten erforderlich sind und über die geplanten Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung umfassen (s. Pkt. 4.3.6).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

**Empfehlung Nr. 10:**

Die Implementierung der Verbesserungsmaßnahmen in die Organisation auf Grundlage einer regelmäßigen Beobachtung und Bewertung der Ergebnisse und Wirkungen sollten erfolgen (s. Pkt. 4.3.7).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird

künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

#### Empfehlung Nr. 11:

Gemäß der einschlägigen Literatur wäre alle zwei bis längstens alle drei Jahre eine Bewertung durchzuführen und diese gegenüber der Belegschaft zu kommunizieren (s. Pkt. 4.3.8).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

#### Empfehlung Nr. 12:

Nach jeder Selbstbewertung wären nicht nur die erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen, sondern auch deren Umsetzung anzuführen (s. Pkt. 4.3.9).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die

Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

#### Empfehlung Nr. 13:

Nach Erreichen eines Konsenses über die Stärken und verbesserungsbedürftigen Bereiche wäre eine moderate Punktevergabe zu wählen, die auf den von der Projektleiterin bzw. dem Projektleiter zur Verfügung gestellten Unterlagen und Informationen basiert - CAF ist ein "Reifegrad-Modell" (s. Pkt. 4.3.10).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

#### Empfehlung Nr. 14:

Der im Internen Kontrollsystem festgeschriebene CAF-Zyklus wäre einzuhalten (s. Pkt. 4.4.1).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

## Empfehlung Nr. 15:

Es wäre festzulegen, ab welchem Ereignis, z.B. Datum der Beauftragung zur Durchführung einer Selbstbewertung durch die Abteilungsleitung oder Datum der ersten Bewertungssitzung, der maßgebliche CAF-Zyklus zu berücksichtigen wäre (s. Pkt. 4.4.1).

Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen werden zeitnah einerseits an die Umsetzungsverantwortlichen als auch über die Führungskräfte-Jour fixe an die Mitarbeitenden kommuniziert und im Rahmen des dienststelleninternen Controllings überwacht. Auf die (dauerhafte) Dokumentation dieser Nebenaufzeichnungen wird künftig stärker geachtet werden. Spätestens jedoch im geplanten Dreijahreszyklus (nach Ende des letzten CAF) werden die gesetzten Maßnahmen im Zuge des CAF selbst reflektiert. CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Auf die Einhaltung des maximal dreijährigen CAF-Zyklus wird in Zukunft verstärkt geachtet werden.

**Empfehlung Nr. 16:**

Entsprechend dem Leitfaden 2006 bzw. der vom Bundeskanzleramt herausgegebenen Broschüre für das CAF 2013 wäre eine für die Abteilung repräsentative Selbstbewertungsgruppe zusammenzustellen. In dieser sollten nach Möglichkeit Mitarbeitende aus verschiedenen Aufgabenbereichen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Positionen innerhalb der Organisation vertreten sein. Auch sollte keine Über- oder Unterrepräsentation von Mitarbeitenden aus den Organisationseinheiten in der Selbstbewertungsgruppe gegeben sein (s. Pkt. 4.4.2).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

Das leichte Ungleichgewicht beim dritten Prozess zugunsten der "Zentrale" (lediglich örtliche, nicht fachliche Zuordnung) wurde zugunsten eines schlanken Prozesses in Kauf genommen. Gemäß dem zitierten Leitfaden kann der Prozess der Selbstbewertung auf unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden, zumal auf ein ausgewogenes Team Bedacht genommen wurde (Geschlecht, Migrationshintergrund, Führungskräfte, Einreihung, Dauer der Magistratsabteilung 17-Zugehörigkeit ...).

**Empfehlung Nr. 17:**

Nach jeder Selbstbewertung wäre ein von der Dienststellenleitung unterschriebener CAF-Selbstbewertungsbericht zu verfassen sowie ein Aktionsplan zu erstellen (s. Pkt. 4.4.3).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

Auf die Dokumentation der Ergebnisse wird künftig mehr Augenmerk gelegt werden - dieser Aktionsplan wird (elektronisch im ELAK) durch die Abteilungsleitung gezeichnet werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung, da ohnedies die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Berei-



che) und darüber hinaus eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wurde. Beim aktuellen Prozess wurde erneut eine neue Version des CAF-Bewertungsrasters (der Magistratsdirektion) eingesetzt, in der Formelfehler bereinigt sein sollten.

#### Empfehlung Nr. 18:

Mehr Genauigkeit bei der rechnerischen Ermittlung der Durchschnittswerte wäre anzustreben und die auf die Indikatoren bezogenen Felder der Spalte "Dokumentation" mit Stichwörtern zu versehen (s. Pkt. 4.4.4).

#### Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:

Auf die Dokumentation der Ergebnisse wird künftig mehr Augenmerk gelegt werden - dieser Aktionsplan wird (elektronisch im ELAK) durch die Abteilungsleitung gezeichnet werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung, da ohnedies die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Bereiche) und darüber hinaus eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wurde. Beim aktuellen Prozess wurde erneut eine neue Version des CAF-Bewertungsrasters (der Magistratsdirektion) eingesetzt, in der Formelfehler bereinigt sein sollten.

#### Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

Mehr Genauigkeit bei der rechnerischen Ermittlung von Durchschnittswerten steht nicht in einem Spannungsverhältnis zu einer schlanken und effizienten Verwaltung.

**Empfehlung Nr. 19:**

Alle Maßnahmen wären konkret zu formulieren, um eine entsprechende Nachvollziehbarkeit für eine neuerliche Bewertung und letztlich auch für die Mitarbeitenden der Dienststelle zu gewährleisten (s. Pkt. 4.4.5).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

Auf die Dokumentation der Ergebnisse wird künftig mehr Augenmerk gelegt werden - dieser Aktionsplan wird (elektronisch im ELAK) durch die Abteilungsleitung gezeichnet werden. Ein darüber hinausgehender weiterer Bericht steht aus Sicht der Magistratsabteilung 17 im Spannungsfeld zu einer schlanken und effizienten Verwaltung, da ohnedies die gesamte (aktuelle) CAF-Selbstbewertung (inkl. Stärken und verbesserungswürdiger Bereiche) und darüber hinaus eine Zusammenfassung der aus dem (letzten) Prozess abgeleiteten Maßnahmen auf dem allgemein zugänglichen "Fileservice" allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wurde. Beim aktuellen Prozess wurde erneut eine neue Version des CAF-Bewertungsrasters (der Magistratsdirektion) eingesetzt, in der Formelfehler bereinigt sein sollten.

**Empfehlung Nr. 20:**

Der CAF-Zyklus wäre einzuhalten. Hinsichtlich der in der Ablaufplanung beschriebenen 30 Umsetzungsschritte wären jene Schritte zu berücksichtigen, die die Kommunikation und Information, die Schulung, die Durchführung der Selbstbewertung mit der Erstellung des CAF-Berichtes sowie den Aktionsplan betreffen (s. Pkt. 4.5).

**Stellungnahme der Magistratsabteilung 17:**

CAF fand - wie im Stadtrechnungshofbericht festgestellt - 2007, 2009, 2012/13 und 2016/17 statt. Der CAF-Zyklus ist im IKT-Handbuch nun mit "spätestens drei Jahre nach Abschluss der letzten Durchführung" konkretisiert. Laut des aktuellen CAF-Leitfadens des BKA: "Der Prozess der Selbstbewertung kann auf

unterschiedliche Weise gestaltet und durchgeführt werden. Die Größe der Organisation, ihre Kultur und ihre bisherigen Erfahrungen mit Instrumenten des TQM zählen zu jenen Parametern, die bei der Auswahl des geeignetsten Selbstbewertungsprozesses eine Rolle spielen." Weiters: "Da jedoch jeder Selbstbewertungsprozess anders abläuft, sind die folgenden Ausführungen nur als Anregung für all jene anzusehen, die für eine Selbstbewertung verantwortlich sind und nicht als konkretes Handbuch für den Prozess". Die Magistratsabteilung 17 strebt weder eine Zertifizierung noch ein Benchmarking an und versucht weiterhin, eine effiziente Balance zwischen administrativen Dokumentationen über den Prozess an sich und inhaltlichem Output zu erreichen - vor allem, da es aus Sicht der Magistratsabteilung 17 beim CAF-Prozess weniger um die Punktebewertungen an sich als um das Erkennen der und die Diskussionen über verbesserungsbedürftige Bereiche bzw. um die daran anschließenden Verbesserungen geht. Die als Ergebnisse des jeweiligen CAF-Prozesses resultierenden Maßnahmen wurden nachweislich in Folge auch umgesetzt.

Gegenäußerung des Stadtrechnungshofes Wien:

Abgesehen davon, dass die Magistratsabteilung 17 nicht den aktuellen Leitfaden, sondern jenen aus dem Jahr 2006 zitierte, wird erneut auf die einzuhaltenden Strukturen des CAF verwiesen.

Der Stadtrechnungshofdirektor:

Dr. Peter Pollak, MBA

Wien, im August 2017