



# 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)

StRH III - 19/20

MA 19, Prüfung des  
Qualitätsmanagements

## KURZFASSUNG

*Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das Qualitätsmanagement der Magistratsabteilung 19 - Architektur und Stadtgestaltung einer Prüfung. Die geprüfte Stelle entschied sich für die Durchführung von CAF-Bewertungen, welche seit dem Jahr 2004 durchgeführt wurden. Aus Sicht der Kontrolleinrichtung spiegelten die 3 vorliegenden CAF-Bewertungen der Jahre 2004 bis 2019 den bedeutsamen Lernprozess für die geprüfte Stelle wider.*

*Die Prüfung durch den Stadtrechnungshof Wien mündete in den Empfehlungen, künftig Erkenntnisse aus Bewertungen und Befragungen zu dokumentieren und im Zuge des Wissensmanagements weiterzugeben. Des Weiteren wäre der Akten- und Skartierungsplan in Bezug auf CAF und Befragungen zu evaluieren, der Aktionsplan zu CAF vollständig zu führen sowie die Durchführung von CAF in kürzeren Zeitabständen anzustreben.*

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das Qualitätsmanagement der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung einer stichprobenweisen 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.

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Prüfungsgrundlagen des Stadtrechnungshofes Wien .....	6
1.1 Prüfungsgegenstand .....	6
1.2 Prüfungszeitraum .....	6
1.3 Prüfungshandlungen .....	6
1.4 Prüfungsbefugnis .....	7
1.5 Vorberichte .....	7
2. Aufgaben der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung .....	7
3. Einführung eines Qualitätsmanagements in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung .....	8
3.1 Kontraktmanagement .....	8
3.2 Organisationshandbuch und Datenbank.....	9
4. Common Assessment Framework .....	10
4.1 Allgemeines .....	10
4.2 Grundlage Version CAF 2013.....	10
5. CAF-Bewertungen im Betrachtungszeitraum der Jahre 2004 bis 2019 .....	11
5.1 CAF-Bewertung 2004.....	11
5.2 CAF-Bewertung 2009 .....	12
5.3 CAF-Bewertung 2019 .....	15
6. Umgang mit Risiken.....	18
6.1 Qualitäts- und Risikomanagement.....	18
6.2 Risikomanagement der Stadt Wien.....	18

6.3 Risikomanagement in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung .....	19
7. Zusammenfassung der Empfehlungen .....	20

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.....	Absatz
bzw. ....	beziehungsweise
CAF .....	Common Assessment Framework
COVID-19 .....	Coronavirus-Krankheit-2019
ELAK.....	elektronischer Akt
etc. ....	et cetera
IKS.....	Internes Kontrollsystem
inkl. ....	inklusive
KA .....	Kontrollamt
KDZ.....	Zentrum für Verwaltungsforschung
lt. ....	laut
MA .....	Magistratsabteilung
MOG.....	Mitarbeiterorientierungsgespräch
Nr. ....	Nummer
PDCA.....	Plan-Do-Check-and-Act
PID .....	Presse- und Informationsdienst
rd.....	rund
s. ....	siehe
StRH.....	Stadtrechnungshof
u.a. ....	unter anderem
z.B. ....	zum Beispiel

## GLOSSAR

### PDCA-Zyklus

Der PDCA-Zyklus, auch PDCA-Methode genannt, ist ein universelles Modell zur Optimierung des Qualitätsmanagements in Unternehmen. Der Zyklus sieht den Prozess der Problemlösung in 4 Schritten vor. Ziel der langfristigen Anwendung des PDCA-Zyklus ist die Schaffung einer gesunden Basis für das unternehmensinterne Qualitätsmanagement. Das PDCA-Modell geht auf den amerikanischen Physiker William Edwards Deming zurück. Dieser gilt bis heute mit seiner Methode als bedeutender Pionier im Qualitätsmanagement.

### Quick-Wins

Quick-Wins sind schnelle Resultate, die mit wenig Aufwand erzielt werden können. Sie erfordern nur einen geringen oder überschaubaren Einsatz, um eine große Wirkung zu erzielen. Quick-Wins können Meilensteine, Teilprojekterfolge oder Aufgabenpakete innerhalb des Veränderungsprojekts sein.

Die Geschäftsgruppe Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung wurde im November 2020 in Innovation, Stadtplanung und Mobilität umbenannt.

## PRÜFUNGSERGEBNIS

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

#### **1.1 Prüfungsgegenstand**

Der Stadtrechnungshof Wien unterzog das in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung installierte Qualitätsmanagement einer stichprobenweisen Prüfung. Dabei standen die CAF-Bewertungen und die infolge dessen gesetzten Maßnahmen im Fokus. Auch wurde das Risikomanagement der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung in die Prüfung einbezogen.

Nichtziel war die Prüfung der durch die CAF-Bewertung und die Qualitätsmanagement-Maßnahmen entstandenen Kosten.

Die Entscheidung zur Durchführung der gegenständlichen Prüfung wurde in Anwendung der risikoorientierten Prüfungsthemenauswahl des Stadtrechnungshofes Wien getroffen.

Die gegenständliche Prüfung wurde von der Abteilung Umwelt und Wohnen des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt.

#### **1.2 Prüfungszeitraum**

Die gegenständliche Prüfung erfolgte im 4. Quartal des Jahres 2020. Das Eröffnungsgespräch mit der geprüften Stelle fand Anfang Oktober 2020 statt. Die Schlussbesprechung wurde am 18. Juni 2021 durchgeführt. Der Betrachtungszeitraum umfasste die Jahre 2009 bis 2019, wobei gegebenenfalls auch frühere Entwicklungen in die Einschau einbezogen wurden.

#### **1.3 Prüfungshandlungen**

Die Prüfungshandlungen umfassten Dokumentenanalysen, Literatur- und Internetrecherchen und Interviews.

Die geprüfte Stelle legte die geforderten Unterlagen zeitgerecht vor, sodass sich keine Verzögerungen im Prüfungsablauf ergaben.

#### **1.4 Prüfungsbefugnis**

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

#### **1.5 Vorberichte**

Der Stadtrechnungshof Wien behandelte das gegenständliche Thema bereits in seinen Berichten:

- „MA 58, Prüfung des Qualitätsmanagements, KA VI - 58-1/09“,
- „MA 58, Nachprüfung des Qualitätsmanagements, KA VI - 58-1/11“,
- „MA 17, Prüfung der Anwendung des Common Assessment Framework (CAF), StRH I - 12/16“,
- „MA 22, Prüfung des Qualitätsmanagements, StRH I - 22/17“,
- „MA 58, Prüfung des Qualitätsmanagements, StRH III - 33/19“ und
- „MA 39, Prüfung des Qualitätsmanagements, StRH III - 15/20“.

## **2. Aufgaben der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung**

Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung gehörte im Prüfungszeitraum als Teil des Magistrats der Stadt Wien zur damaligen Geschäftsgruppe Stadtentwicklung, Verkehr, Klimaschutz, Energieplanung und BürgerInnenbeteiligung. Ihre Zuständigkeiten waren vielfältig und umfassten u.a. die Erstellung von Gestaltungskonzepten und Gestaltungsentwürfen zu Stadtteilplanungen, die Beratung und Begutachtung im Zuge von Baugenehmigungsverfahren sowie das Ausstellen von Bestätigungen gemäß § 62a Abs. 5a der Bauordnung für Wien.

Auch war die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung mit der Erstellung von Entwürfen und Projekten für die Gestaltung öffentlicher Räume und einzelner Objekte sowie mit Konzepten für die Stadtgestaltung und die Ortsbilderhaltung betraut. Des Weiteren

ren oblagen ihr die Durchführung von und Mitwirkung bei Wettbewerben in architektonischen und städtebaulichen Gestaltungsangelegenheiten und bei Gutachterinnen- bzw. Gutachterverfahren sowie die Preisangemessenheit von Angeboten der mit Planungsarbeiten zu beauftragten Architektinnen bzw. Architekten sowie Zivilingenieurinnen bzw. Zivilingenieure. Sie nahm zudem die Parteistellung und Anhörungsrechte des Landeshauptmannes, der Gemeinde und des Bürgermeisters nach dem Denkmalschutzgesetz betreffend Gebäude, Straßenbauten inkl. Nebenanlagen sowie Garten- und Parkanlagen wahr.

### **3. Einführung eines Qualitätsmanagements in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung**

#### **3.1 Kontraktmanagement**

Die Leitidee zu einer Verwaltungsmodernisierung basiert auf der Tatsache, dass der Magistrat der Stadt Wien ein großer Dienstleistungskonzern ist, dessen Servicecharakter nachhaltig zu sichern und nach den Kriterien der Kundinnen- bzw. Kundenorientierung bzw. der Effizienz weiterzuentwickeln ist.

Beim Kontraktmanagement müssen die Dienststellen ihr Leistungsspektrum in Abstimmung mit den politischen Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträgern in der Politik und Verwaltung definieren und festlegen. Dies geschieht strukturiert in Form von Kontrakten, mit welchen eine umfassende Vereinbarung über Ziele (z.B. Organisationsentwicklungs-, Verwaltungs- und Geschäftsgruppenziele), Produkte, Ressourcen, Rahmenbedingungen und das Berichtswesen getroffen wird. Anzustreben ist eine systematische und vollständige Darstellung der Magistratsdienststellen und ihrer Umfeldler. Ferner ist der Zusammenhang zwischen den vereinbarten Zielen und den dafür erforderlichen Ressourcen und Maßnahmen deutlich zu machen. Inhalt dieser Kontrakte ist die Klärung der Frage nach einer Wirkungs- und Ergebnisorientierung, die durch das entsprechende Handeln der Verwaltung erzielt werden soll. Die Ergebnisorientierung wird dabei durch Einführung funktionierender Controllingssysteme und die Definition von Zielen und Produkten innerhalb bestimmter Rahmenbedingungen gefördert.



Diesem eingeleiteten Veränderungsprozess trug die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung dahingehend Rechnung, dass sie ihren ersten Leistungskontrakt im Dezember 2003 für das Haushaltsjahr 2004 auf Basis der von der Magistratsdirektion für alle Kontraktdienststellen vorgegebenen und verbindlichen strategischen Zielsetzungen erstellte.

Gemäß dem Verwaltungsziel „Erhaltung bzw. Ausbau moderner Projekt- und Qualitätsstandards“ im Leistungskontrakt 2004 wurde beim Zielindikator „Konzept Qualitätsstandards“ die Erstellung eines Konzeptes zur Darstellung der bereits eingesetzten bzw. zu planenden Qualitätsmanagementsysteme in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung eingefordert. Dieses Konzept ließ neben dem sogenannten „Common Assessement Framework“, dem „European Foundation for Quality Management“ und dem System der „Internationalen Organisation für Normung 900x“ auch andere Qualitätsmanagementsysteme zu. Die geprüfte Stelle entschied sich für die Einführung eines CAF-Systems und führte Bewertungen in den Jahren 2004, 2009 und 2019 durch.

### **3.2 Organisationshandbuch und Datenbank**

Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung verfügte zum Zeitpunkt der aktuellen Einschau über ein Organisationshandbuch (Stand: Oktober 2020) und eine elektronische Management- und Prozessdatenbank, in der u.a. das Wissensmanagement, Risikomanagement und IKS abgebildet war. Diese Datenbank wurde seit dem Jahr 2015 stetig in dem Tool ADONIS erweitert und stand allen Mitarbeitenden der geprüften Stelle zur Verfügung.

Die Grundidee baute auf einzelnen Prozessabschnitten auf, die direkt mit benötigten Dokumenten, Informationen, Beschreibungen, Verantwortlichen, der Risikobewertung, IKS-Anweisung etc. verknüpft waren. Die Prozesse wurden lt. geprüfter Stelle laufend ergänzt, sobald sich Abläufe, rechtliche Bedingungen oder Zuständigkeiten änderten. Dies sollte zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Qualität der Aufgaben und Leistungen beitragen.

## **4. Common Assessment Framework**

### **4.1 Allgemeines**

Im Betrachtungszeitraum der Jahre 2004 bis 2019 fanden in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung insgesamt 3 CAF-Bewertungen statt. Der Stadtrechnungshof Wien befasste sich verstärkt mit den aktuellen Inhalten aus dem Jahr 2019 und zog lediglich Vergleiche zu den Erkenntnissen und gesetzten Maßnahmen der vorherigen CAF-Bewertungen.

### **4.2 Grundlage Version CAF 2013**

Für die CAF-Bewertung der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung im Jahr 2019 kam die internationale Version CAF 2013 zur Anwendung. Für die CAF-Bewertungen der Vorjahre wurde die Basis Version CAF 2006 herangezogen. Nähere Ausführungen zu dieser Version finden sich im Bericht „MA 58, Prüfung des Qualitätsmanagements, StRH III - 33/19“.

Als wesentliche Änderung zur vorherigen Version wurde in der CAF Version 2013 die Anwendung des CAF-Aktionsplans klargestellt. In diesem waren Zeitpläne, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und konkretere Erläuterungen zu den einzelnen Verbesserungsmaßnahmen festgelegt, welche mit der Führung abgestimmt waren.

Eine weitere zentrale Änderung im Ablauf des CAF war der Umgang mit Indikatoren, die im Bewertungsvorgang in „Beispiele“ umbenannt wurden. Der neue CAF ging davon aus, dass die Bewertung auf Ebene der 28 Kriterien vorgenommen wurde. Von einer Einzelbewertung der 200 Indikatoren wurde jedoch Abstand genommen. Dies sollte prägnantere und auf inhaltliche Diskurse ausgerichtete Bewertungen ermöglichen.

Inhaltlich Neues fand sich in den Themenfeldern 5 und 8. Im Themenfeld 5 (Prozesse) wurde das Kriterium 5.3 unter dem Titel „Prozesse koordinieren, sowohl innerhalb der Organisation als auch mit anderen relevanten Organisationen“ ergänzt. Themenfeld 8 (gesellschaftsbezogene Ereignisse) wurde in „Ergebnisse sozialer Verantwortung“

übersetzt. Diese Klarstellung hatte Konsequenzen für die Beurteilung der „Wirkungsorientierung“. Diese spiegelte sich nun in den Themenfeldern 8 und Themenfeld 9 „Wichtigste Leistungsergebnisse der Organisation“ wider.

Weitere kleinere inhaltliche Änderungen fanden sich vor allem auf der Ebene der Beispiele. Die Bürgerinnen- bzw. Bürgerbeteiligung wurde differenzierter in verschiedene Kriterien aufgenommen. Ethikmanagement und Korruptionsprävention kamen im Themenfeld 1 „Führung“ deutlicher zum Ausdruck. Change-Management sowie Gender- und Diversity Management hatten in mehrere Beispiele Eingang gefunden.

## **5. CAF-Bewertungen im Betrachtungszeitraum der Jahre 2004 bis 2019**

### **5.1 CAF-Bewertung 2004**

Die Bewertungsgrundlage des CAF 2004 war die CAF Version 2002, wobei auf eine detailliertere Beschreibung der Inhalte und des Aufbaus dieser Bewertungsversion verzichtet wird und stattdessen nur die letzte CAF Version in diesem Bericht Erwähnung findet (s. Punkt 4.2). Die Bewertung des CAF 2004 wies eine Scorecard mit Schulnotensystem von 1 bis 5 und Zielindikatoren aus, die nur minimal von der Version CAF 2006 abwichen.

Dem Stadtrechnungshof Wien lag das befüllte Endergebnis der CAF-Bewertung 2004 inkl. eines Zwischenergebnisses aus den Erkenntnissen daraus und Vorschläge für Maßnahmen in Form eines Besprechungsprotokolls des damaligen CAF-Bewertungsteams vor. Weitere Unterlagen oder das Endergebnis aus dieser Bewertung konnten nicht vorgelegt werden. Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung erklärte dies durch die Skartierung der alten Unterlagen bzw. der Pensionierung oder dem Wechsel von Mitarbeitenden, die zum damaligen Zeitpunkt bei der CAF-Bewertung eingebunden waren.

Als Maßnahmen zur Weiterentwicklung wurden festgehalten: Bereitstellung von Gesprächsprotokollen (z.B. Dezernatsleitungs-Jours fixes) im für alle Mitarbeitenden zugänglichen Laufwerk der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung, Abhaltung von

Info-Nachmittagen, Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung und die Sammlung des Medienspiegels.

Auf Anfrage, wie es aktuell um diese damals gesetzten Maßnahmen stünde, wurde erklärt, dass die Protokolle (nun Abteilungs-Jours fixes) elektronisch aufliegen, aber nur vom Führungsteam eingesehen werden können. Die Info-Nachmittage seien mittlerweile durch den Marktplatz „Stadtgestaltung“, einem einmal monatlich stattfindenden Treffen, bei dem je nach Schwerpunkt Fachbereiche ein Thema vorstellen, abgelöst worden. Die Mitarbeitendenbefragungen fanden in den Jahren 2006 und 2014 statt und aktuelle Informationen zum Tagesgeschehen werden den Mitarbeitenden über den PID-Pressespiegel online zur Verfügung gestellt.

## **5.2 CAF-Bewertung 2009**

5.2.1 Die Bewertung startete im Jahr 2009 und endete im 2. Quartal 2010, in dem die Ergebnisse des CAF zusammengefasst wurden. Handlungsbedarf wurde damals im Themenfeld 1 „Führungseigenschaften“, Themenfeld 3 „Personalmanagement“, Themenfeld 4 „Partnerschaften und Ressourcen“, Themenfeld 6 „Kunden-/Bürgerbezogene Ergebnisse“ und Themenfeld 7 „Mitarbeiterbezogene Ergebnisse“ gesehen.

Bezüglich Anerkennung und Belohnung durch die jeweils Vorgesetzten sowie Lob und Tadel von Einzelpersonen oder Teams wurde ein Verbesserungspotenzial erkannt und Maßnahmen gefordert. Des Weiteren wurde ein Bedarf zur Förderung einer Kultur der offenen, hierarchieübergreifenden Kommunikation und des Dialoges sowie zur Ermunterung zur Teamarbeit erkannt. In der Bewertung zu den Gebäude- und Vermögenswerten wurde auch die thermische Sanierung der Fenster vorgeschlagen, welche lt. MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung in den Jahren 2012 bis 2013 umgesetzt wurde. Es konnten dadurch rd. 58,6 % der Heizkosten reduziert werden. Nicht zuletzt wurde vorgeschlagen, den Wartebereich der Kundinnen bzw. Kunden zu modernisieren. Die Umgestaltung fand in den Jahren 2009 bis 2010 statt und beinhaltete u.a. eine Neumöblierung, die Aufstellung eines Kaffeeautomaten und Pflanzen, die Einrichtung eines Infopoints und die Bereitstellung von Architekturzeitschriften und Handouts.

5.2.2 Wie bereits im Jahr 2004 wurde auch im Jahr 2009 bemängelt, dass der Wissenstransfer Lücken aufweist und die internen Kanäle transparenter gestaltet sein sollten. Es wurde der Ausbau interner Informationsschienen gefordert, um zu gewährleisten, dass die Mitarbeitenden Zugang zu dem Wissen erhalten, das für die Erledigung ihrer Aufgaben und der Erreichung der Abteilungsziele relevant sei. Bezüglich Führungsstil wurde der Wunsch ausgesprochen, Informationen konsequenter weiterzuleiten bzw. bereitzustellen und auf gemeldete Problematiken von Mitarbeitenden vermehrt einzugehen.

Unter den genannten Kategorien wurden in dem dem Stadtrechnungshof Wien vorliegenden Dokument Vorschläge zur Verbesserung eingearbeitet. Es lagen jedoch keine weiteren Unterlagen auf, wie diese Maßnahmen umgesetzt bzw. wirkungsorientiert geprüft wurden. Dementsprechend konnten die Erkenntnisse und Weiterentwicklungen nicht für die Bewertung im CAF 2019 herangezogen werden. Auf Anfrage, warum die Ergebnisse aus den älteren CAF-Versionen nicht weitergetragen wurden, wurde erklärt, dass diese skartiert und die Informationen daraus neuen Mitarbeitenden mitunter nicht weitergegeben wurden bzw. in Verlust gerieten. Dokumente zum Thema CAF sind lt. MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung gemäß ihrem aktuell aufliegenden Akten- und Skartierungsplan nach 12 Jahren nach Entscheidung im Einzelfall zu archivieren, im ELAK allenfalls als Metadatei zu archivieren. Die geprüfte Stelle erklärte diesbezüglich, dass CAF-Dokumente nur in Form von Texteingaben ohne Dokumenteneinspielung gespeichert werden. Da im Jahr 2008 ELAK ausschließlich zur Erfassung der Ein- und Ausgangsstücke verwendet wurde und keine Archivierung von thematischen Texten oder Dokumenten stattfand, wurden somit auch keine Unterlagen zum CAF 2009 elektronisch archiviert.

5.2.3 Im Aktionsplan der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung, der alle Maßnahmen auflistete, wurde auch eine Mitarbeitendenbefragung für das Jahr 2009 vorgeschlagen, die jedoch nicht stattfand. Wie bereits erwähnt, fanden diese in den Jahren 2006 und 2014 statt.

5.2.4 Die umgesetzten Maßnahmen zur Verbesserung des Wartebereichs für die Kundinnen bzw. Kunden ließen auch den Bedarf für eine neue Kundinnen- bzw. Kundenbefragung 2009 entstehen. Laut Unterlagen und Auskunft der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung fanden die letzten Kundinnen- bzw. Kundenbefragungen in den Jahren 2004 und 2011 statt, obwohl die Durchführung von solchen bereits in den Jahren 2007 und 2008 (Termin wurde auf Wunsch der geprüften Stelle verschoben) als Ziel in der Kontraktvereinbarung mit der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit verankert war. In einer Rücksprache mit dem Geschäftsbereich brachte der Stadtrechnungshof Wien jedoch in Erfahrung, dass ein Endbericht einer Kundinnen- bzw. Kundenbefragung für das Jahr 2008 eingereicht wurde. Auf Basis dieses Berichts soll auch eine Evaluierung im Jahr 2010 stattgefunden haben. Da dies der geprüften Stelle selbst nicht bekannt war, war auch hier ein Verlust von Daten festzustellen sowie ein Potenzial, Prozesse und Abläufe in der Abteilung weiterzuentwickeln.

Qualitätsmanagement verlangt das Planen und Umsetzen von Maßnahmen, das anschließende Überwachen, Anpassen und Lernen daraus. Es unterliegt einem laufenden Verbesserungsprozess, der nur gegeben ist, wenn Erkenntnisse aus den CAF-Bewertungen, Mitarbeitendenbefragungen, Kundinnen- bzw. Kundenbefragungen etc. gewonnen, weitergetragen und neuerlich geprüft und verglichen werden.

Es erging daher die Empfehlung, gewonnene Erkenntnisse aus CAF-Bewertungen und internen oder externen Befragungen als Basis für künftige Analysen und zu Vergleichszwecken aufzubewahren und die Informationen auch bei Personalwechsel weiterzugeben. Das Wissensmanagement sollte ausgebaut und sichergestellt werden, dass essenzielle Informationen nicht verloren gehen und die Lernkurve dadurch gewahrt bleibt.

Um dementsprechend die Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der Dokumente zu gewährleisten, sollten auch deren Skartierung und Archivierungswürdigkeit evaluiert und gegebenenfalls im Akten- und Skartierungsplan der geprüften Stelle angepasst werden.

### 5.3 CAF-Bewertung 2019

5.3.1 Die Planung des CAF startete im Herbst 2018, der Aktionsplan wurde im Herbst 2019 abgeschlossen. In dieser Zeit wurde auch eine präzise Aufzeichnung über den Zeitaufwand geführt, der sich auf rd. 520 Stunden, aufgeteilt in 30,2 % auf die Projektleitung und 69,8 % das Projektteam, belief. Exakte Aufzeichnungen wurden durch die Projektleitung geführt und lagen dem Stadtrechnungshof Wien vor.

Handlungsbedarf wurde damals im Themenfeld 1 „Führung“, Themenfeld 3 „Personal“, Themenfeld 4 „Partnerschaften und Ressourcen“ und Themenfeld 9 „Wichtigste Leistungsergebnisse“ gesehen. Als Beispiel für Bewertungsfelder mit von der geprüften Stelle als hohe Priorität gekennzeichneten Themen wäre z.B. die Durchführung von MOGs zu nennen. Des Weiteren wurde die Transparenz und Interpretation von Daten im ELAK sowie die Ressourcenplanung und Arbeitsbelastung thematisiert. Die bemängelte Aktualität der Erst-Helferinnen- bzw. Erst-Helfer-Liste wurde im Jänner 2020 bereits behoben, eine vollständige Liste wurde dem Stadtrechnungshof Wien vorgelegt. Zum Punkt „Klärung der Zuständigkeiten“ wurden und werden lt. MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung nun laufend Abstimmungsgespräche mit der MA 28 - Straßenverwaltung und Straßenbau, MA 37 - Baupolizei und MA 46 - Verkehrsorganisation und technische Verkehrsangelegenheiten geführt. Bei der Einschau konnten Stichproben von Protokollen zu diesen Terminen eingesehen werden.

5.3.2 Wie bereits bei den CAF 2004 und 2009 wurde auch im CAF 2019 der Informationsfluss als verbesserungswürdig aufgezeigt. Es blieb offen, ob bei besserer Dokumentation und Verfolgung der bislang gesetzten Maßnahmen zu diesem Bereich bessere Erfolge hätten erzielt werden können. Laut geprüfter Stelle wurden in diesem Themenbereich in den letzten Jahren u.a. folgende Maßnahmen gesetzt:

- Einführung von Wissensmanagement,
- Wissensstafette bei Personalwechsel,
- Aktualisierungen im Abteilungsweb via Newsletter,
- regelmäßige Fachpräsentationen der einzelnen Organisationseinheiten,

- Willkommensmappe für neue Mitarbeitende,
- Förderung dezernatsübergreifender Kommunikation,
- Führungskräftebildungen und
- Teambildungsseminare.

Im Rahmen der Einschau durch den Stadtrechnungshof Wien wurde u.a. ein Beispiel einer Wissensstafette gegeben, die nach der „Anleitung zum systematischen Wissenstransfer“ vom Magistrat der Stadt Wien herausgegeben wurde. Des Weiteren wurden versandte Termine für Fachpräsentationen aus den Jahren 2019 und 2020 zur Veranschaulichung übermittelt. Im Bereich Führungskräftebildungen konnte die Teilnahme an 3 Veranstaltungen der Wien Akademie im Jahr 2020 nachgewiesen werden.

5.3.3 Für den CAF 2019 wurde der vorgegebene Aktionsplan in Excel von einer Mitarbeiterin der Stabstelle - Referat Vergaben & Management der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung regelmäßig angepasst. Diese Maßnahmenliste wies das Themenfeld, die Zuständigkeiten, bis wann die Maßnahme umgesetzt werden sollte, die Maßnahme, die Quick-Wins, die Wichtigkeit und den Stand der Erledigung aus. Zusätzlich wurde als Information angefügt, wie es zu der gesetzten Maßnahme kam und was die Bewertungsgruppe als verbesserungswürdig ansah. Es lagen dem Stadtrechnungshof Wien 2 Versionen dieser Liste mit Stand vom 2. März 2020 und 9. Oktober 2020 vor, um die Fortschritte der Umsetzungsstände aufzuzeigen. Diese wiesen eine professionelle Weiterentwicklung des CAF im Vergleich zu den Vorjahren auf.

Themenfelder, die mit derselben Maßnahme abgedeckt werden konnten, wurden in der Tabelle zusammengefasst. Zudem wurden die Bereiche nach den Themen Führungsaufgaben, Qualität und Feedback, Wissen, Organisatorisches/Verschiedenes, Abteilungsweb/Internet/Intranet, Schnittstellen, Prozesse, Dienststellenorganisation und Datensicherheit/Datenqualität sortiert.

Beim Vergleich der ursprünglichen Bewertungstabelle des CAF und dem Aktionsplan fiel jedoch auf, dass sich nicht alle Punkte vollständig wiederfanden. Die



MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung erklärte den Umstand als möglichen Kopierfehler oder irrtümliches Löschen der Zeilen im Dokument. Des Weiteren wurden nicht alle Punkte als wichtig genug eingestuft, um eine zeitnahe Maßnahme einzuplanen.

Um die Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit der überwachten Maßnahmen zu gewährleisten, erging daher die Empfehlung, künftig eine vollständige Liste beizubehalten und eine einheitliche Regelung zu finden, welche Bereiche einer zeitnahen Maßnahme bedürfen. Auch jene Bereiche, die keine Maßnahme zur Verbesserung oder Weiterentwicklung erfordern, sollten zur Vollständigkeit in der Liste fortgeführt werden. So kann bei nachfolgenden CAF-Bewertungen ein Vergleich gezogen und entschieden werden, ob dieser Bereich an Priorität gewann und es diesmal zu einer Maßnahme kommt.

5.3.4 Die Mitarbeitendenbefragung wurde in der Maßnahmenliste mit der Priorität hoch bedacht und für das Jahr 2021 vorgesehen, mit Anmerkung, dass die darauffolgende Befragung für das Jahr 2024 geplant werden soll.

5.3.5 Die Kundinnen- bzw. Kundenbefragung wurde in der Maßnahmenliste mit der Priorität mittel bedacht und sollte lt. Excel bis Ende 2020 erfolgen. Infolge der COVID-19-bedingten Rahmenbedingungen wurde jedoch eine Verschiebung auf das Jahr 2021 in Betracht gezogen.

5.3.6 Insgesamt gewann der Stadtrechnungshof Wien den Eindruck, dass der Prozess und Ablauf zur Bewertung des CAF in den Jahren 2004 bis 2019 eine große Weiterentwicklung erfuhr. Dennoch war die Auswertungslücke zwischen 2009 und 2019 als zu groß zu beurteilen. Laut Auskunft der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung gab es hierfür folgende Gründe: In der Abteilung wurden in diesem Zeitraum mehrere notwendige Umstrukturierungen vorgenommen. Intensive Aufgabenkritik, starke Veränderungen in der Personalstruktur und die vollständige Digitalisierung der Abläufe dienten der Abdeckung massiver Auftragsvermehrungen in allen Fachbereichen. Erst nach Fortschreiten dieser Organisationsentwicklung konnte lt. geprüfter Stelle der Schwerpunkt auf das Qualitätsmanagement nach zeitgemäßen Standards gelegt werden.

Laut KDZ-Zentrum (Kompetenzzentrum und Wissensplattform für Public Management & Consulting, Europäische Governance & Städtepolitik, Finanzwirtschaft und Weiterbildung) sollten CAF-Bewertungen alle 2 bis 3 Jahre stattfinden. Den Empfehlungen der Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Gruppe Leitungsinstrumente nach wäre dieser Rhythmus sinnvoll, sie gab jedoch zu bedenken, dass dies international unterschiedlich gelebt werde und aufgrund von Organisationsänderungen etc. auch nicht immer zeitlich machbar sei.

Der Stadtrechnungshof Wien erachtete den Abstand von 10 Jahren zwischen den CAF-Bewertungen dennoch als zu lang und empfahl, künftig eine regelmäßige CAF-Bewertung in kürzeren Abständen durchzuführen. Die geprüfte Stelle erklärte, dies ohnehin künftig ins Auge gefasst zu haben.

## **6. Umgang mit Risiken**

### **6.1 Qualitäts- und Risikomanagement**

Qualitäts- und Risikomanagement bearbeiten oft dieselbe Thematik unter unterschiedlichen Gesichtspunkten, weshalb sich die daraus resultierenden strukturellen und inhaltlichen Synergieeffekte nutzen lassen. Beispielsweise möchte das Qualitätsmanagement mit einem gezielten Beschwerdemanagement die Zufriedenheit der Kundinnen bzw. Kunden und der Bürgerinnen bzw. Bürger sicherstellen. Das Risikomanagement wiederum zielt aus der Auswertung der eingegangenen Beschwerden wichtige Informationen für Schwachpunkte in der Sicherheit der Organisation. Ein funktionierendes Risikomanagement, bei dem ein Fehler durch Vorbeugungsmaßnahmen vor seinem Auftreten verhindert werden soll, sollte im Rahmen des Qualitätsmanagements angestrebt werden.

### **6.2 Risikomanagement der Stadt Wien**

Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit stellte im Intranet des Magistrats der Stadt Wien Informationen zum Risikomanagement, u.a. einen „*Leitfaden für Risikomanagement im Magistrat der Stadt Wien*“ zur Verfügung. Darin werden die Aufgaben der Dienststellenleitung im Rahmen des Risikomanagements der Dienststelle festgelegt. Diese sind Folgende:

- Veranlassung der Einführung von Risikomanagement,
- Sicherstellung der Verfügbarkeit von fachlichen, personellen und finanziellen Ressourcen für die dienststellen- und leitfadengerechte Umsetzung sowie Schulungsmaßnahmen,
- Festlegung der Verantwortungen im Risikomanagementsystem,
- Sicherstellung der internen und externen Risikokommunikation (z.B. Informationen über die Risiken und die Maßnahmenpläne sowie das Risikomanagementsystem, Einholen von Feedback der Mitarbeitenden) und
- Förderung des Risikobewusstseins auf allen Ebenen sowie einer offenen Fehler- und Risikokultur.

Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit stellte ferner eine Vorlage für eine Risikoliste zur Verfügung, in der Risiken, Ursachen, Auswirkungen und Maßnahmen aufgelistet werden können. Die für die jeweilige Dienststelle erstellte Risikoliste sollte in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden.

### **6.3 Risikomanagement in der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung**

Die Magistratsdirektion - Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Gruppe Leitungsinstrumente formulierte für die Jahre 2015 bis 2017 Verwaltungsziele für Dienststellen des Magistrats der Stadt Wien. Darunter befand sich auch das Ziel, das Risikomanagement als Standard in allen Dienststellen zu implementieren. Hiefür wurden ein Leitfaden und 13 Leitfragen konzipiert. Alle Magistratsabteilungen - so auch die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung - erhielten einen Fragebogen zur Erhebung des Konformitätsgrades des dienststelleneigenen Risikomanagementsystems. Dies war auch der Startschuss für die geprüfte Stelle, das Risikomanagement mehr in den Fokus zu setzen.

Dem Stadtrechnungshof Wien lagen die befüllten Fragebögen für die Jahre 2015 und 2018 vor. Einen expliziten Risikobericht führte die geprüfte Stelle nicht, eine Evaluierung der Risiken fand entweder im Bedarfsfall, allenfalls alle 2 Jahre statt. Hiefür wurde die elektronische Datenbank über ADONIS genutzt, in dem das gesamte Prozessma-

nagement abgebildet war. Dem Stadtrechnungshof Wien lag eine aus ADONIS exportierte Excel-Tabelle zum Risikomanagement mit Bewertung der Risiken vor. Darin wurden die Prozesse und deren Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen im Risikofall mithilfe eines Ampelsystems (rot, gelb, grün) dargestellt. Die übermittelte Excel-Tabelle enthielt den Prozess, die Prozessverantwortliche bzw. den Prozessverantwortlichen, die Zuständigkeiten, den einzelnen Prozessschritt, das Risikokriterium, das Risiko, die Ursache, die Auswirkungen und die Kontrolle bzw. Maßnahme zur Risikominimierung. In einer weiteren Spalte der Tabelle wurde der aktualisierte Farbcode im Ampelsystem angezeigt, wenn die Maßnahme eine Reduktion des Risikos bewirkte.

Zum Thema Risikomanagement fanden keine gesonderten Besprechungen statt, das Risikomanagement wurde im Zuge von Prozessstellungen, Prozessveränderungen, Prozessevaluierungen oder Projektbearbeitungen mitbehandelt.

Der Stadtrechnungshof Wien hatte Einblick in die elektronische Datenbank des Prozessmanagements und konnte die Verknüpfungen und Zuordnungen der einzelnen Arbeitsabläufe zu den Risiken und zum IKS nachverfolgen. Bei vielen Prozessschritten bestand die Möglichkeit, durch Anklicken weiterführende Informationen zu erhalten. Laut der geprüften Stelle wurde laufend daran gearbeitet, die Prozesslandschaft im System auszubauen.

## **7. Zusammenfassung der Empfehlungen**

Empfehlung Nr. 1:

Es erging die Empfehlung, gewonnene Erkenntnisse aus CAF-Bewertungen und internen oder externen Befragungen als Basis für künftige Analysen und zu Vergleichszwecken aufzubewahren und die Informationen auch bei Personalwechsel weiterzugeben. Es sollte sichergestellt werden, dass essenzielle Informationen nicht verloren gehen und die Lernkurve dadurch gewahrt bleibt (s. Punkt 5.2.4).

### Stellungnahme der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung:

Die Empfehlung wurde bereits umgesetzt. Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung speichert die Unterlagen des CAF 2019

in einem eigenen Akt im ELAK. Die Umsetzung der Maßnahmen wird in einem ELAK-Workflow dokumentiert. Die jeweils aktuelle Maßnahmenliste ist für alle Bediensteten der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung im Abteilungsweb einsehbar.

Sobald Wien Digital das Programm ADONIS NP ausrollt, plant die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung die Maßnahmen des CAF als Maßnahmen mit Workflows im ADONIS NP im Sinn eines Integrierten Managementsystems abzubilden und zu verfolgen.

#### Empfehlung Nr. 2:

Um die Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der Dokumente zur CAF-Bewertung sowie internen und externen Befragungen zu gewährleisten, sollten deren Skartierung und Archivierungswürdigkeit evaluiert und gegebenenfalls im Akten- und Skartierungsplan der geprüften Stelle angepasst werden (s. Punkt 5.2.4).

#### Stellungnahme der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung:

Die Empfehlung wurde bereits umgesetzt. Durch die Ablage des CAF 2019 im ELAK sind die Unterlagen vollständig und nachvollziehbar. Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung evaluierte den Akten- und Skartierungsplan und das Wiener Stadt- und Landesarchiv genehmigte ihn bereits im Mai 2021.

#### Empfehlung Nr. 3:

Um die Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit der überwachten Maßnahmen in der CAF-Bewertung zu gewährleisten, erging die Empfehlung, künftig einen vollständigen Aktionsplan zu führen (s. Punkt 5.3.3).

#### Stellungnahme der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung:

Die Empfehlung wird umgesetzt. Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung wird den Aktionsplan vollständig führen und darauf achten, dass einzelne Copy & Paste-Fehler in der Bearbeitung vermieden werden.

Empfehlung Nr. 4:

Da zwischen den letzten 2 CAF-Bewertungen 10 Jahre lagen, erging die Empfehlung, künftig eine regelmäßige CAF-Bewertung in kürzeren Abständen durchzuführen (s. Punkt 5.3.6).

Stellungnahme der MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung:

Die Empfehlung wird umgesetzt. Die MA 19 - Architektur und Stadtgestaltung plant für spätestens 2023 die Umsetzung des nächsten CAF.

Der Stadtrechnungshofdirektor:

Mag. Werner Sedlak, MA

Wien, im August 2021