

Qualitätsmanagement und Kundenorientierung in Support Sozialdepartement

Eine Untersuchung zum Kundenmanagement einer Supportorganisation

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Kuno Schedler**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Beat Geitlinger**
aus Mett (BE)
Mattackerstrasse 5
8052 Zürich

Zürich, 5. Januar 2014

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit verschafft den Leserinnen und Lesern einen Überblick über die intensiven und vielfältigen Anstrengungen der Supportorganisation einer öffentlichen Verwaltung, die konzeptionellen Anforderungen an ein umfassendes Qualitäts- und Kundenmanagement zu adaptieren und in einem eigenen Management-System zu operationalisieren. Sie vermittelt, welche Instrumente, Prozesse und Strukturen entwickelt wurden, um die eigene Organisation und ihr Leistungsangebot zu professionalisieren und bestmöglich auf den Bedarf ihrer Kundinnen und Kunden auszurichten, und sie unterzieht das Gesamtsystem einer kritischen Würdigung durch Gegenüberstellung am wissenschaftlichen Modell und durch die Analyse der Kundenfeedbacks.

Die Organisationsstrukturen und die Führungsinstrumente von Support Sozialdepartement sind über die Jahre hinweg entstanden und gewachsen. In der Regel wurden sie eher isoliert entwickelt, d.h. es lag ihnen zwar stets ein entsprechender Zielfokus, nie aber eine umfassende Grundkonzeption zu Qualitäts- und Kundenmanagement zugrunde. In dieser Arbeit wird erstmals der Versuch unternommen, diesen konzeptionellen Rahmen herzustellen und das gesamte Instrumentarium zum Management-System von SDS als Netzwerk mit wechselseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen hinsichtlich der Sicherstellung eines bestmöglichen Nutzens aufzuzeigen.

Als Abteilungsleiter und Mitglied der GL SDS hat der Autor an der Erarbeitung der meisten Führungsinstrumente selber aktiv mitgearbeitet. Das Interesse an der Bearbeitung des Themas entstand aus dem Wunsch, Qualitäts- und Kundenmanagement in SDS konsequenter und vor allem konzeptioneller zu etablieren. Insofern soll die vorliegende Arbeit auch wichtige Anhaltspunkte für die zukünftige Ausrichtung der Dienstabteilung liefern.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Kuno Schedler für seine Bereitschaft, meine Arbeit zu betreuen. Ein Dank geht auch an die Direktorin SDS, Frau Erika Bachmann, die mir nicht nur die Weiterbildung ermöglicht hat, sondern mir auch mit Rat und Tat zur Verfügung stand, mich mit wichtigen Inputs und Informationen versorgte und mir als Korrekturleserin eine grosse Stütze war, sowie an alle Personen, die mir für Interviews zur Verfügung standen. Und speziell möchte ich mich bei meiner Frau und meinen Kindern für die Entbehrungen und ihre Nachsicht in den Zeiten des Studiums und des Abfassens der Arbeit bedanken!

Zu Gunsten der Lesefreundlichkeit wird bei Personen- oder Funktionsbezeichnungen nur die männliche Form verwendet. Alle Ausdrücke beziehen sich auch auf die weibliche Form.

Zusammenfassung

Um die vielfältigen und wachsenden Anforderungen an den Support im Sozialdepartement bestmöglich zu erfüllen, hat SDS im Lauf der letzten Jahre ein eigenes Management-System entwickelt. Es beruht auf dem Grundverständnis, dass sich die geforderte Leistungsqualität in einer öffentlichen Verwaltung nur durch *bewusste, geplante* und *koordinierte* Anwendung und Ausrichtung aller Organisationsteile und Führungsinstrumente sicherstellen lässt.

Das Management-System kann als Pyramide dargestellt werden: Seine Basis stellt eine sich am politischen Auftrag und den Kundenansprüchen orientierende Organisationsstruktur mit kundengerichteter Prozessarchitektur, die in ein umfassendes Prozessmanagement samt integriertem Internem Kontrollsystem (IKS) eingebettet ist. Als Referenzpunkte für die strategische Ausrichtung von SDS stehen der Rahmenauftrag des Vorstehers, das Leitbild und die Führungsgrundsätze an der Spitze der Systempyramide.

Den Mittelbau der Pyramide bilden die Führungsinstrumente und -prozesse, mit welchen die übergeordneten Strategien, Entscheide, Vorgaben und Rahmenbedingungen so transponiert werden, dass sie im operativen Geschäft der Abteilungen und Teams umgesetzt werden können. Dazu gehören namentlich das Strategische Management mit der strategischen Zielsetzung und organisatorischen Ausrichtung, das Kundenmanagement, in dessen Rahmen die SDS-Dienstleistungen mit den Kunden ausgehandelt, festgelegt und überprüft werden und über das die kontinuierliche Kommunikation mit den Kunden sichergestellt wird, und das Qualitätsmanagement, womit in SDS aber nicht ein spezifisches Instrument, sondern die geplante und koordinierte Anwendung und Ausrichtung aller Führungsinstrumente hinsichtlich der umfassenden Sicherstellung bestmöglicher Dienstleistungsqualität zugunsten seiner Kundinnen und Kunden gemeint ist.

Die Überprüfung des Management-Systems SDS am wissenschaftlichen Kundenmanagementmodell weist auf einen recht hohen Erfüllungsgrad hin: Die Grundhaltung der Qualitäts- und Kundenorientierung ist in der Dienstabteilung fest verankert und prägt die Unternehmenskultur wesentlich; Die Stossrichtung des Handelns ist mit dem Rahmenauftrag, den strategischen Zielen und den Leistungsvereinbarungen umfassend beschrieben; die Kunden und ihre Ansprüche sind identifiziert und eine auf ihren Bedarf ausgerichtete Aufbau- und Ablauforganisation ist etabliert; das Potenzial der Mitarbeiter und der Technologie wird durch weitreichende Entwicklungsmassnahmen und innovative Projekte gezielt erschlossen. Und schliesslich ist mit dem Kundenmanagement SDS ein kontinuierlicher Kundenbetreuungsprozess installiert.

Auch die Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden zeigen, dass SDS mittlerweile gut etabliert ist und seine Leistungen auf positive Resonanz stossen. Die Messung der Kundenzufriedenheit mittels Kundenbarometer hat über alle befragten Dienstleistungen hinweg eine Durchschnittsbewertung von 5.0 auf der Schulnotenskala ergeben und 3/4 der im Rahmen dieser Arbeit befragten Mitglieder der Geschäftsleitungen der Direktionen des Sozialdepartements sind explizit der Ansicht, dass Anforderungen an SDS umfassend oder weitgehend erkannt und umgesetzt würden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Fragestellung und Arbeitsaufbau	1
2 Entstehung von Support Sozialdepartement.....	3
2.1 Projekt «SD 2000».....	3
2.2 Auf- und Ausbau der Zentralen Ressourcendienste	4
2.2.1 «Change 2».....	4
2.2.2 Organisatorische Bereinigungen.....	5
2.3 Strategische Ausrichtung bis ca. 2009	5
3 Qualität und Qualitätsmanagement	7
3.1 Zur Entwicklung des Qualitätsbegriffs	7
3.2 Dienstleistungsqualität.....	8
3.3 Anforderungen an ein umfassendes QM im Dienstleistungsbereich.....	10
3.4 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung	10
3.5 Das Qualitätsverständnis in SDS	12
4 Auftrag und Struktur von SDS	13
4.1 Auftrag	13
4.2 Organisationsaufbau	14
4.3 Führung	15
4.4 Personal.....	15
4.5 Finanz- und Leistungskennzahlen	16
4.6 Kern- und Supportprozesse.....	16
4.7 Prozessmanagement SDS	17
4.7.1 Organisation und Aufbau des Prozessmanagements SDS.....	17

4.7.2	Prozessmanagement und IKS	18
5	Das Management-System SDS.....	19
5.1	Referenzpunkte der Strategischen Ausrichtung.....	19
5.1.1	Der Rahmenauftrag.....	19
5.1.2	Leitbild SDS	20
5.1.3	Führungsgrundsätze.....	20
5.2	Führungsprozesse SDS	21
5.2.1	Strategisches Management	22
5.2.2	Ressourcenmanagement	24
5.2.3	Qualitätsmanagement	25
5.2.4	Qualitätsmanagement und Personal.....	27
5.3	Kundenmanagement SDS	29
5.3.1	Entwicklung des Kundenmanagements in SDS	29
5.3.2	Leistungsvereinbarungen.....	30
5.3.3	Leistungsüberprüfung.....	32
5.3.4	Kundenbarometer SDS	33
6	Beurteilung der Konzepte und Instrumente zum Qualitäts- und Kundenmanagement	36
6.1	Überprüfung am Kundenmanagementmodell.....	36
6.2	Feedbacks der Kunden.....	39
6.2.1	Auswertung zum Kundenbarometer SDS	39
6.2.2	Auswertung der Interviews mit dem Führungskader	41
7	Fazit und Ausblick.....	45
	Literaturverzeichnis	VIII
	Anhang	X
Anhang 1:	Dienstleistungskatalog SDS.....	X
Anhang 2:	Kennzahlen zum Personal SDS, zum Mittelbedarf und zur Mittelverwendung und zur Leistungserbringung von SDS.....	XI
Anhang 3:	Interviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitungen der Dienstabteilungen des Sozialdepartements.....	XIV
	Selbständigkeitserklärung.....	XVI
	Über den Autor	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	9
Abbildung 2: Schematische Darstellung des Qualitätsmanagements in SDS	12
Abbildung 3: Organigramm SDS, Stand Dezember 2013.....	14
Abbildung 4: Zusammenspiel der verschiedenen Führungsinstrumente im Qualitätsmanagement SDS	27
Abbildung 5: Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung	36
Abbildung 6: Personalkennzahlenbericht SDS vom 20. Dezember 2012.	XI
Abbildung 7: Rechnung 2012 und Budget 2013 SDS: KA-Gruppen und wichtigste KA.	XI
Abbildung 8: Aufgaben- und Finanzplan 2013 – 2016: Eingabe August 2012.	XII
Abbildung 9: Verwendung der Budgetmittel 2012 nach Abteilung und Kunde.	XII
Abbildung 10: Kundenanteile am SDS-Aufwand 2012.	XII
Abbildung 11: Kennzahlen SDS zum Geschäftsbericht 2012.....	XIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Leistungen und Zielgruppen für das Kundenbarometer SDS.....	39
Tabelle 2: Auswertung des Kundenbarometers.....	40
Tabelle 3: Dienstleistungsgruppen, Dienstleistungen und leistungsbeziehende Organisationseinheiten	X

Abkürzungsverzeichnis

AFP	Aufgaben- und Finanzplan
AOZ	Asyl-Organisation für den Kanton Zürich
AZL	Amt für Zusatzleistungen
CHARM	Chancen- und Risikomanagement
DA	Dienstabteilung
EB	Elternbeiträge
ERP	Enterprise-Resource-Planning
DGA	Departementsgliederung und –aufgaben
FiBu	Finanzbuchhaltung
GL	Geschäftsleitung
GR	Gemeinderat
HR	Human Resources
IKS	Internes Kontrollsystem
Kita	Kindertagesstätte
Klibu	Klientenbuchhaltung
LBZ	Laufbahnzentrum
NPM	New Public Management
PDCA	Planungszyklus im Qualitätsmanagement (<u>P</u> lan – <u>D</u> o – <u>C</u> heck – <u>A</u> ct)
QM	Qualitätsmanagement
SD	Sozialdepartement
SDS	Support Sozialdepartement
SEB	Soziale Einrichtungen und Betriebe
SOD	Soziale Dienste
StRB	Stadtratsbeschluss
SWOT	Akronym für <u>S</u> trengths, <u>W</u> eaknesses, <u>O</u> pportunities and <u>T</u> hreats (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken).
VS	Vorsteher/in Sozialdepartement
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltung
ZAT	Zahlungsadministration Teilnehmende SEB
ZBG	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch
ZRD	Zentrale Ressourcendienste
ZV	Zentrale Verwaltung

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Dienstleistungskatalog SDS	X
Anhang 2: Kennzahlen zum Personal SDS, zum Mittelbedarf und zur Mittelverwendung und zur Leistungserbringung von SDS	XI
Anhang 3: Interviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitungen der Dienstabteilungen des Sozialdepartements	XIV

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Mit dem Ziel der Professionalisierung und der Nutzung von Synergien hat das Sozialdepartement der Stadt Zürich im Jahr 2000 begonnen, die Supportabteilungen der Sozialen Dienste, der Sozialen Einrichtungen und Betriebe und der Zentralen Verwaltung in einer eigenen Direktion zu organisieren. «Support Sozialdepartement SDS» zählt heute rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und stellt für seine Kundinnen und Kunden umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Finanzwesen/Klientenbuchhaltung, Personal, Informatik, Raum / Infrastruktur und Controlling bereit.

Bei der Entwicklung und Sicherung der Qualität seiner Dienstleistungen hat sich Support Sozialdepartement (SDS) verschiedenen Herausforderungen zu stellen:

- hohen, teilweise divergierenden Qualitätsansprüchen der Verantwortlichen der Kunden-Dienstabteilungen
- einer hohen Regeldichte in allen Supportbereichen
- einer grossen Dynamik in den Kerngeschäften der Kunden-Dienstabteilungen, verbunden mit häufig wechselnden Anforderungen an die Supportleistungen
- einem steigenden Bedarf nach Supportleistungen (als Folge des Wachstums in den Kerngeschäften) bei gleich bleibenden (Personal-)Ressourcen
- wachsenden Anforderungen an die Qualitätssicherung durch die konzernweite Einführung von Führungsinstrumenten wie IKS und Chancen-/Risikomanagement
- Veränderungen in der Leistungserbringung durch die Entwicklung und den Einsatz neuer Technologien (bspw. ERP-Systeme, neue elektronische Fallführungssysteme, Workflow-Tools); generelle Professionalisierung in allen Supportbereichen
- fachliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Mittel- und langfristige Sicherung/Sicherstellung der notwendigen Kompetenzen und Ressourcen.

Dazu hat SDS im Lauf der letzten Jahre ein eigenes Management-System entwickelt. Es beruht auf dem Grundverständnis, dass sich die geforderte Leistungsqualität in einer öffentlichen Verwaltung nur durch *bewusste, geplante und koordinierte* Anwendung und Ausrichtung aller Organisationsteile und Führungsinstrumente sicherstellen lässt.

1.2 Fragestellung und Arbeitsaufbau

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Darstellung dieses Management-Systems. Beginnend beim Rahmenauftrag des Vorstehers des Sozialdepartements, den sich SDS 2011 neu hat erteilen lassen und der gewissermassen am Anfang der strategischen Zielplanung steht, wird dargelegt, was für ein Qualitätsverständnis sich bei SDS entwickelt hat und welche Instrumente und Massnahmen durchgeführt wurden, um dieses Verständnis zu operationalisieren und im Alltag zu verankern. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf jene Massnahmen und Konzepte gelegt, mit denen die Ausrichtung der Leistungen auf den Bedarf der Kundinnen und Kunden

unterstützt werden soll, mit denen die Kundinnen und Kunden aber auch explizit in Pflicht und Verantwortung genommen werden können.

Bei der Analyse interessieren vor allem drei Aspekte:

- Welche Instrumente wurden erarbeitet, welche Massnahmen getroffen?
- Welche Wirkung, welchen konkreten Nutzen erzielten die Massnahmen, wie wirken sie auf die Leistungsqualität ein?
- Welchen Einfluss haben diese Massnahmen auf die Betriebskultur, das allgemeine Qualitätsverständnis und die Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden?

Ein zweites Hauptkapitel ist der Analyse von Qualitäts- und Kundenmanagement in SDS gewidmet. Zum einen werden die Instrumente am Kundenmanagementmodell geprüft, das Proeller und Zwahlen 2003 für die öffentliche Verwaltung entwickelt haben. Zum anderen werden die Ergebnisse aus der Kundenbefragung analysiert, die SDS im Rahmen ihres Kundenbarometers im Herbst 2013 durchgeführt hat. Und drittens werden die Anforderungen der Mitglieder der Geschäftsleitungen der SD-Dienstabteilungen an das Qualitätsmanagement und die Kundenorientierung von SDS und ihre Beurteilung zum gegenwärtigen Erfüllungsgrad ausgewertet. Sie wurden für diese Arbeit mittels strukturierten schriftlichen Interviews erhoben.

Den notwendigen Kontext zu den beiden Hauptteilen wird in drei vorangestellten Kapiteln hergestellt. Beschrieben wird die Entwicklung der Dienstabteilung Support Sozialdepartement, die SDS-Aufbau- und Ablaufstruktur sowie in einem kurzen Exkurs die Entwicklung der Begrifflichkeiten von Qualität und Kundenorientierung unter besonderer Berücksichtigung der öffentlichen Verwaltung.

Im Sinne eines Schlussfazits werden die wichtigsten Erkenntnisse kurz zusammengefasst und wird ein knapper Ausblick auf kommende Herausforderungen gemacht.

Methodisch beruht die vorliegende Arbeit auf der Analyse von SDS-internen Dokumentationen und Führungsinstrumenten, dem Studium von Fachliteratur zu theoretischen Ansätzen und Modellen des Qualitätsmanagements und der Kundenorientierung und der Befragung von Führungspersonen und Mitarbeitenden mittels Befragungstools oder strukturierter schriftlicher Interviews.

2 Entstehung von Support Sozialdepartement

2.1 Projekt «SD 2000»

Unter der Projektbezeichnung «Sozialdepartement 2000» wurde im Herbst 1998 im Sozialdepartement der Stadt Zürich ein umfassender Reorganisationsprozess eingeleitet. Gemäss Auftrag des Stadtrates¹ sollte dieser Prozess folgende Zielsetzungen ansteuern:

- Politisch-strategische „*Trendwende*“ durch stärkeren Fokus auf den Ausbau der Angebote zur sozialen und beruflichen Integration und der Soziokultur mit dem Ziel der finanziellen Entlastung bei den Transferleistungen.
- Entwicklung und Bündelung von Programmen und Anreizmodellen zur möglichst schnellen Reintegration von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt («Arbeit statt Fürsorge»).
- Bessere Berücksichtigung der sozialraumspezifischen Problemstellungen und Nutzung der vorhandenen Ressourcen des Sozialraumes durch Regionalisierung der ambulanten Leistungen.
- Schaffung von interdisziplinären Teams in der ambulanten Sozialhilfe, „*um eine umfassendere und gleichzeitig gezieltere Bearbeitung der Problemlagen der einzelnen Klientinnen und Klienten...*“² zu gewährleisten.
- Festlegung einheitlicher Strukturen und Prozesse für die Fallarbeit in den Sozialzentren.
- Effektivere Nutzung der Ressourcen und Fachkompetenzen der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter „*...durch die Entlastung ... von administrativen Tätigkeiten*“³.

Nach umfassender Analysetätigkeit stimmte der Stadtrat am 22. Dezember 1999 der Aufteilung der Stadt Zürich in fünf Sozialregionen zu. In der Folge wurde der laufende Reorganisationsprozess und der Projektbezeichnung «Change Sozialdepartement» neu strukturiert und in sechs Teilprojekten fortgesetzt, die sich bis Ende 2000 mit den Themen der Steuerung der Leistungsprozesse, dem Aufbau der fünf Sozialzentren, der Neuausrichtung der beruflichen Integration von Langzeitarbeitslosen, der Entwicklung einer departementsweiten Geschäftsstrategie, der Identifikation und Analyse der Supportprozesse und des Change-Managements auseinandersetzen.

Organisatorisch hatte das Projekt «Change Sozialdepartement» zur Folge, dass die ambulanten Dienstleistungen in der Jugend- und Familienhilfe und der Sozialhilfe, die Führung vor-mundschafftlicher Mandate sowie die gesamten Soziokulturellen Angebote und Dienste, die bisher in drei unterschiedlichen Direktionen organisiert waren, per 2001 als «Soziale Dienste

¹ Nach: Change Sozialdepartement, Reorganisation und Aufbau der regionalen Sozialzentren, Bericht an den Gemeinderat.

² Ebd. S. 2

³ Ebd.

(SOD)» in einer neuen Dienstabteilung zusammengefasst wurden. Gleichzeitig wurden die sogenannten Zentralen Dienste dieser Organisationseinheiten – das Personalwesen, das Finanz- und Rechnungswesen, die Klientenbuchhaltung, das Raummanagement und die Rechtsdienste – organisatorisch vom Kerngeschäft herausgelöst und in einer neuen Dienstabteilung, den «Zentralen Ressourcendiensten (ZRD)» zentralisiert.

Der Bericht des Stadtrates an den Gemeinderat vom 23. Mai 2001 führt zum Zusammenschluss der Supportdienste aus:

„...Es entspricht der Philosophie des Prozessmanagements, die Supportleistungen künftig möglichst zentral, effizient und in der von internen Kundinnen und Kunden gewünschten Qualität zu erbringen. Dadurch können Standards vereinfacht und vereinheitlicht werden. Die technologische Entwicklung, vor allem in der Informatik machte die Aufgaben im Supportbereich in den letzten Jahren immer komplexer. Mit der Zentralisierung dieser Leistungen und dem Zusammenschluss aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Dienstabteilung soll die Produktivität erhöht werden: Es soll vermieden werden, dass im so genannten Overhead immer mehr Personal benötigt wird...“⁴

2.2 Auf- und Ausbau der Zentralen Ressourcendienste

Der Bericht lässt bereits erahnen, welche Herausforderungen sich den Verantwortlichen der Zentralen Ressourcendienste in den kommenden Jahren stellten: Es war eine neue Organisation mit gut 80 Stellen und für fünf komplett verschiedene Supportbereiche aufzubauen, dabei rund 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeits- und Betriebskulturen zu integrieren, für die die Zentralisierung zunächst Verlust an Orientierung, Identität und Prestige bedeutete, den Support für Einheiten sicherzustellen, die ebenfalls von grossen organisatorischen und prozessualen Veränderungen betroffen waren, die Vereinheitlichung und Standardisierung von Organisationen und Prozessen voranzutreiben und dabei die notwendige fachliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, zur Erhöhung der Produktivität die bestehenden Abläufe zu optimieren, dabei die divergierenden Qualitätsansprüche der Kundinnen und Kunden zu berücksichtigen und neue Technologien und andere Innovationen einzuführen.

2.2.1 «Change 2»

Die Herausforderungen sollten sich 2004/05 wiederholen, als die Vorsteherin des Sozialdepartements im April 2004 unter dem Namen «Change 2» einen Sparauftrag über Fr. 5 Mio. erteilte, der durch die Zusammenfassung des Amtes für Soziale Einrichtungen (ASE), des Ergänzenden Arbeitsmarktes (EAM) und zweier Angebote der Zentralen Verwaltung in der neuen Organisation «Soziale Einrichtungen und Betriebe» (SEB) und die Überprüfung und Neuausrichtung der entsprechenden Aufgaben, die Auslagerung der Supportaufgaben der

⁴ Aus: Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 23. Mai 2001. – 876. Change Sozialdepartement, Reorganisation und Aufbau der regionalen Sozialzentren, Bericht an den Gemeinderat, S. 8.

neuen Dienstabteilung in die Zentralen Ressourcendienste und die Einführung der Kostenpflicht für gewisse Angebote der Berufsberatung realisiert werden.

Weitere rund 30 Stellen und die dazugehörenden Aufgaben wurden deshalb per 1. Januar 2005 in die ZRD-Strukturen verschoben. Die stadträtliche Weisung vom 3. November 2004 zur Schaffung der Dienstabteilung Soziale Einrichtungen und Betriebe hält fest, dass sich *„im Vergleich zu den Ressourcen, die bisher für diese Aufgaben eingesetzt wurden, ... durch die neue Zuordnung ein Synergieeffekt von etwa 10 Prozent (ergibt). Der Sparbeitrag ab Voranschlag 2005 beträgt rund 0.5 Millionen Franken jährlich.“*⁵

2.2.2 Organisatorische Bereinigungen

Im Verlaufe der folgenden Jahre gab es immer wieder organisatorische Bereinigungen zwischen den Zentralen Ressourcendiensten und den übrigen Dienstabteilungen des Sozialdepartements. Sie weisen darauf hin, dass die Grenzziehung zwischen Kern- und Supportgeschäft keine exakte Wissenschaft darstellen kann und stark von den individuellen Haltungen der Protagonisten, aber auch vom ‚Zeitgeist‘ oder von der gegenwärtigen politischen Agenda abhängig ist.

Die wichtigsten organisatorischen Bereinigungen betrafen die Integration der Archivdienste (ca. 2006) und des Informationszentrums (2012) aus den SOD und die Übernahme aller Informatikdienste des Laufbahnzentrums (ab 2012). Umgekehrt wurde die gesamte Rechtsabteilung mit rund 10 Stellenwerten im Jahr 2011 wieder aus dem Supportbereich ausgegliedert und auf die SEB, SOD und ZV aufgeteilt.

2.3 Strategische Ausrichtung bis ca. 2009

Seitens ZRD wurde in den ersten Jahren der Entwicklungsfokus sehr stark auf die Konsolidierung der einzelnen Aufgaben und die Verfestigung der neuen Organisationsstrukturen gelegt. Die strukturierte Berücksichtigung der spezifischen Kundenansprüche und insbesondere die Klärung der Rollen und der Beziehung zwischen Support und leistungsbeziehenden Organisationseinheiten wurde tendenziell vernachlässigt. ZRD legte das Verhältnis zu seinen Kundinnen und Kunden einseitig und abschliessend als «partnerschaftlich» fest, womit implizit verstanden wurde, dass sich Support und Kerngeschäft als gleichberechtigte Fachinstanzen auf Augenhöhe begegnen würden und demnach die Qualitätsverantwortung, aber auch die Definitionsmacht für die Supportdienstleistungen bei ZRD liegen würde.

Mit Blick auf die oben erwähnten Zielsetzungen des Stadtrates (Zentralisierung, Standardisierung, Erhöhung der Produktivität, Ausbau der Fachlichkeit) macht diese Grundhaltung zunächst Sinn. Allerdings lässt sie den festgeschriebenen Anspruch der Leistungsbezügerinnen und Leistungsbezüger (oder eben Kundinnen und Kunden), Einfluss auf die Ausgestaltung der Leistungen nehmen und die Leistungsqualität gestalten oder wenigstens mitgestalten zu können, ausser Betracht. Und damit erschwerte sie die Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses und die Klärung wichtiger grundsätzlicher Fragen zur Zusammenarbeit, so

⁵ StRB zur Schaffung SEB (2004), S. 3.

zum Beispiel, welche individuellen Ansprüche in standardisierten Dienstleistungen ohne Effizienzverlust berücksichtigt werden können und sollen.

Dieses grundsätzliche Rollenverständnis und das «Nebeneinander» von ZRD – seit dem Namenswechsel 2007 von «Support Sozialdepartement (SDS)» – belastete die Zusammenarbeit mit den Kundendienstabteilungen spürbar negativ, bestand aber bis zum Austritt des ersten Direktors SDS Ende 2008 fort.

Die neue Direktorin SDS ging dann 2009 rasch daran, ihre Dienstabteilung konzeptionell und strategisch neu abzustützen. Rein sprachlich äusserte es sich bereits Mitte 2009 darin, dass die «Partnerschaftlichkeit» als Grundanspruch an die Zusammenarbeit durch den Begriff der «Kundenorientierung» ersetzt und die «Partner» fortan als «Kunden» bezeichnet wurden. Die konzeptionelle Einbettung der Kundenorientierung in einem umfassenden Qualitätssystem erfolgte danach mit der Erarbeitung eines neuen Rahmenauftrages, der Definition strategischer Ziele und dem Aufbau eines umfassenden Managementsystems mit einem Instrumentarium zum Kundenmanagement im Zentrum.

3 Qualität und Qualitätsmanagement

3.1 Zur Entwicklung des Qualitätsbegriffs

Die ISO Norm 8402 definiert Qualität als „*die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen*“⁶.

Der Beginn der bewussten inhaltlichen Auseinandersetzung mit Qualität und also der „*Qualitätsbewegung*“⁷ geht auf die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. Mit der Industriellen Revolution und der Einführung „*tayloristische(r) Produktionssysteme*“⁸ werden erstmals klare Qualitätsstandards definiert und gemessen. Sie fokussieren den internen Produktionsprozess und die objektive Güte des Endprodukts, lassen dabei aber das externe Qualitätsverständnis, welches im handwerklichen Produktionsprozess qualitätsprägend war und ist, weitgehend ausser Acht.

Ein umfassenderes Qualitätsverständnis beginnt sich erst ab etwa den zwanziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts zu entwickeln, als die „Entdeckung der Relevanz hoher Qualität und die Etablierung des Qualitätsbegriffs ... zunehmend an Bedeutung als Wettbewerbsvorteil von Unternehmungen gegenüber ihren Konkurrenten (gewann)“⁹.

Wie Felix ausführt, lassen sich bei der Weiterentwicklung der Qualitätsverständnisses von der Qualitätskontrolle mittels statistischer Erhebungen und Auswertungen zum umfassenden Qualitätsmanagement in den achtziger Jahren zwei verschiedene Ansätze unterscheiden:

*„Dem westlichen und dem östlichen Verständnis gemeinsam ist, dass ein Produkt nach seinem Erfüllungsgrad von Anforderungen beurteilt wird. Den beiden Ansätzen liegt jedoch eine unterschiedliche Sichtweise von Qualität zu Grunde. Die im Westen dominierende produktorientierte Sichtweise fasste Anforderungen als organisationsintern definierte, objektiv messbare Eigenschaften eines Produktes auf. Für japanische Unternehmen stellten Anforderungen jedoch verbraucherdefinierte und somit organisationsexterne Vorgaben dar, die zudem in ihrer Grundform zumeist subjektiver Natur sind...“*¹⁰

Damit rückt also das Individuum in den Fokus der Qualitätsdiskussion: Einerseits der Mitarbeiter, der als „*der entscheidende Schlüssel der Prozessqualität ...*“¹¹ zu erkennen und in systematische Verantwortung für Prozesse und Qualität im persönlichen Tätigkeitsbereich zu nehmen begonnen wird.

Andererseits erhält das Qualitätsverständnis und –empfinden des Kunden zunehmend an Bedeutung. Zwar besteht der Bedarf nach Produkten und Sachleistungen in hoher normativer

⁶ In: Schedler (1995), S. 22.

⁷ Felix (2003), S. 11.

⁸ Ebd.

⁹ Koci (2005), S. 16.

¹⁰ Felix (2003), S. 13f.

¹¹ Ebd., S. 14

Qualität fort, mit der wirtschaftlichen Entwicklung wandeln sich aber auch die Ansprüche der Kunden hin zu einer umfassenden, „*verbraucherorientierten Qualitätssicht*“¹². Wie Felix ausführt, sind „*heute kaum mehr reine Sachleistungen als Marktleistungen anzutreffen*“, sondern setzen sich in Kombination mit anderen Produkten und Dienstleistungen zu „*umfassenden Problemlösungsbindeln*“¹³ zusammen. Am Beispiel der Automobilindustrie zeigt Felix auf, dass in die Beziehung des Herstellers zum Kunden nicht mehr über den Verkauf der Sachleistung «Fahrzeug», sondern des Dienstleistungspakets «Mobilität» definiert ist: „*Die früher im Vordergrund gestandene Sachleistung stellt dabei lediglich einen Teil eines ganzen Leistungssystems dar*“¹⁴. Und je grösser in diesem Leistungssystem der Dienstleistungsanteil ist, desto mehr wird der Kunde zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens, denn es „*wird zunehmend erkannt, dass die Qualitäten einer Dienstleistung insgesamt wie auch die Servicequalität im direkten Kontakt am besten durch Kunden beurteilt werden können und demzufolge eine regelmässige und kritische Überprüfung in Evaluations- und Qualitätsmanagementprozesse stärker einbezogen werden müssen*“¹⁵.

3.2 Dienstleistungsqualität

Als wesentliches Merkmal und Abgrenzungskriterium zu Sachleistungen und Produkten gilt bei Dienstleistungen ihre Intangibilität. Dienstleistungen sind immateriell, können weder produziert noch gelagert, sondern nur in unmittelbarer Interaktion mit dem Kunden erbracht werden. Ihre Qualität beruht daher nicht ausschliesslich auf tatsächlichen physikalischen Eigenschaften, sondern auch auf der individuellen Wahrnehmung und Beurteilung, die je nach Bedeutung für den Kunden ganz unterschiedlich ausfallen kann.

Felix spricht vom Kunden als «*externem Faktor*»¹⁶, der durch seine Leistungserwartung und -wahrnehmung und durch Interaktion wesentlichen Einfluss auf die Dienstleistungsproduktion nimmt: „*Eine erfolgreiche Produktion von Dienstleistungen setzt voraus, dass das Potential des Kunden in der Gestaltung der seitens des Dienstleistungsanbieters bereitzuhaltenden Vorleistungen berücksichtigt werden muss*“¹⁷.

Die Forschung rückt diesen Sachverhalt ab ca. den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts in den Fokus und entwickelte zahlreiche Modelle und Konzepte zu Servicequalität und zu Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich¹⁸. Darin werden eigentlich immer wieder die drei gleichen dienstleistungsspezifischen Herausforderungen herausgeschält, die für die Sicherstellung hoher Servicequalität von zentraler Bedeutung sind:

Die erste Herausforderung beruht auf der Erkenntnis, dass vom Mitarbeiter eine hohe Qualitätsbeeinflussung ausgeht. Durch seinen mehr oder weniger intensiven Kundenkontakt und seine direkte Teilhabe am Erstellungsprozess übt er „*unmittelbaren Einfluss auf die verrich-*

¹² Ebd. S. 16.

¹³ Felix (2003), S. 15f.

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Koci (2005), S. 15.

¹⁶ Felix (2003), S. 18

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Eine kurze Darstellung zur verschiedenen Modellen und Konzeptionen findet sich in: Koci (2005), S. 24ff.

tungsbezogene Qualität als auch auf die Ergebnisqualität...“¹⁹ aus. Um nicht von zu starken „qualitätsbeeinflussenden Leistungsschwankungen (durch) Interpretationsunterschiede, Unaufmerksamkeiten, unterschiedliche Fertigkeiten, Voreingenommenheiten, bewusste Verfälschungen oder schlichtweg die ‚Tagesform‘“ abhängig zu werden, sind sowohl spezifisches Prozessmanagement wie intensives Personaltraining von hoher Bedeutung.

Die zweite Herausforderung leitet sich aus dem Umstand ab, dass der Kunde über die Interaktion im Herstellungsprozess unmittelbar Einfluss auf die Prozessqualität und das Leistungsergebnis nimmt. Für eine zielgerichtete und effiziente Produktion setzt dies ein umfassendes Knowhow zum Kunden voraus, welches weit über das unmittelbare Kundenbedürfnis hinausgeht.

Eine dritte Herausforderung hat mit der Art und Weise der Leistungsbeurteilung durch den Kunden zu tun: Gemäss Modellen der Zufriedenheitstheorie²⁰ leitet sich die Zufriedenheit von Empfängern intangibler Leistungen nämlich nicht von der effektiven Leistungsqualität, sondern vom *wahrgenommenen* Erfüllungsgrad der *erwarteten* Leistung ab. Die Erwartungen ihrerseits statuieren sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit, den individuellen Bedürfnissen und der Leistungskommunikation durch den Anbieter.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich gemäss ‚Kano-Modell‘²¹ die individuellen Bedürfnisse oder Anforderungen in drei Teilkomponenten aufteilen: Grund- oder Basisanforderungen müssen bei der Leistungserbringung zwingend vorhanden sein. Sie steigern die Zufriedenheit nicht, wirken sich aber stark auf die Unzufriedenheit aus, wenn sie fehlen. Leistungsanforderungen heben die Qualität der Dienstleistung über die Basisanforderungen hinaus und steigern die Zufriedenheit linear. Begeisterungsanforderungen werden vom Kunden nicht erwartet. Sind sie trotzdem vorhanden, steigern sie die Kundenzufriedenheit überproportional.

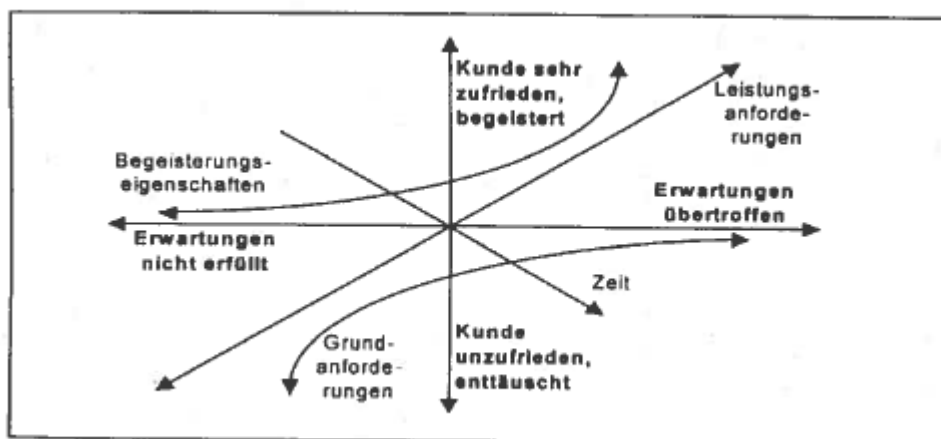


Abbildung 1: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit²²

¹⁹ Felix (2003), S. 20.

²⁰ Siehe dazu Felix (2003), S. 21f, und Koci (2005), S. 40ff.

²¹ Koci (2005), S. 40f.

²² Aus: Koci (2005), S. 41.

Wie erwähnt nähren sich die Erwartungen aber auch aus der kundengerichteten Kommunikation durch den Leistungserbringer, und zwar nicht nur durch explizite Leistungsversprechen, sondern fast mehr noch durch implizite Versprechen, die beispielsweise durch das persönliche Auftreten oder die Art und Weise der Kommunikation selber generiert werden.

Aber auch die Wahrnehmung von erbrachten Dienstleistungen kann je nach Art der Leistung, Beziehung zwischen Kunde und Hersteller oder Leistungserbringungsprozess getrübt, lückenhaft oder einseitig sein oder gar ganz ausbleiben, sei es, weil sich Gewöhnungseffekte im Leistungsbezug eingestellt haben, die Wahrnehmung beispielsweise von Konflikten überlagert wird oder man sich des Bezuges gar nicht bewusst ist.

3.3 Anforderungen an ein umfassendes QM im Dienstleistungsbereich

Die Herausforderungen bei der Sicherstellung der erforderlichen Leistungsqualität im Dienstleistungsbereich führen gemäss Felix zu folgenden „Kernprinzipien“²³ für ein umfassendes Qualitätsmanagement:

- *Kundenorientierung*: Die Anforderungen der Kunden werden systematisch erhoben und in Leistungsspezifikationen übersetzt. Die Organisation und die Produkte sind auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtet;
- *Prozessorientierung*: Gestaltung organisationsübergreifender Prozesse, Installation geeigneter Messinstrumente für die Leistungsmessung;
- *Kontinuierliche Verbesserung*: Systematisches Erfassen von Fehlern, Etablieren einer ‚Lernenden Organisation‘;
- *Mitarbeiterorientierung*: Übertragen der Qualitätsverantwortung auf die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, Erschliessen des Konzernwissens, Installation spezifischer Fördermassnahmen für die Mitarbeiter;
- *Strategisches Managementverständnis*: Sicherstellen des persönlichen Engagements des Topmanagements.

3.4 Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Effiziente Leistungserbringung in der von internen und externen Kunden gewünschten Qualität, Vereinfachung und Vereinheitlichung mittels Standards, Erhöhung der Produktivität durch Zentralisierung, Verbesserung der Produktivität bei gleichen Ressourcen und stetig wachsenden Anforderungen, Sicherstellung der nötigen Zufriedenheit²⁴ - Die Argumente, die der Stadtrat in seinem Bericht an den Gemeinderat zur Schaffung der Zentralen Ressourcendienste aufgeführt hat, lesen sich wie ein Argumentarium zur Konzeption des New Public Management (NPM).

²³ Felix (2003), S. 25.

²⁴ Siehe oben, Kapitel 1.1.

NPM prägt seit Beginn der Neunzigerjahre die Reformbemühungen in den öffentlichen Verwaltungen auf der ganzen westlichen Welt. In der Schweiz wird sie vor allem unter dem Namen der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung vorangetrieben. Darunter werden alle Massnahmen und Konzepte verstanden, die auf zufriedenere Bürgerinnen und Bürger durch mehr Bürgernähe, schlankere Prozesse, schnellere Abläufe und höhere Effizienz und Effektivität bei generell verbesserter Wirtschaftlichkeit hinzielen.

Gemäss Definition sind wesentliche Elemente oder Voraussetzungen der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung ein aktives, professionelles und mit den richtigen Handlungsfreiheiten und Kompetenzen ausgestaltetes Management, explizite Leistungsstandards mit messbaren Erfolgsindikatoren, eine outputorientierte Mittelzuteilung und –steuerung, kleine, dezentrale und selbständige Organisationseinheiten, denen das Arbeiten mit Globalbudgets ermöglicht ist, die Ermöglichung von Wettbewerb in der Leistungserbringung, flexibilisierte Anstellungs- und Führungsinstrumente bei der generellen *„Betonung grösserer Disziplin und Sparsamkeit im Ressourceneinsatz“*²⁵.

Gegenüber anderen Dienstleistungsbereichen weist die öffentliche Verwaltung wichtige Unterscheidungsmerkmale aus, die für die Gestaltung des Qualitätsmanagements von grosser Bedeutung sind. So ist es beispielsweise schwierig, den Begriff des Kunden auf die Verwaltung zu übertragen, da einerseits ihre wechselseitige Beziehung in vielen Fällen nicht auf Freiwilligkeit beruht und ‚Exit and Voice‘ als *„zwei typische Elemente des privatwirtschaftlichen Kundenverständnisses ... nicht uneingeschränkt zur Verfügung stehen“*²⁶, sich andererseits die Qualitätsausrichtung nicht nur an den Leistungsabnehmern orientieren kann, sondern auch die Auftraggeber berücksichtigen soll, welches im öffentlichen Sektor die Bürgerinnen und Bürger sind. Wie Schedler ausführt, können deshalb in der Kundenorientierung die *„Kundeninteressen nicht über die grundlegitimatorischen Interessen der Bürgerinnen und Bürger gestellt werden. Vielmehr soll eine ausgewogene Abwägung der Interessen und Anspruchsgruppen stattfinden, zu denen auch die direkten Kundinnen und Kunden zählen.“*²⁷

Eine zweite wesentliche Unterscheidung betrifft die Fokussierung auf die Wirksamkeit der Verwaltungstätigkeit. Sind in privaten Dienstleistungsbereichen die Outputs von übergeordneter Bedeutung und funktioniert die traditionelle Verwaltung nach dem Grundsatz der Inputsteuerung – die Mittelzuteilung löst die Verwaltungstätigkeit aus –, stellt New Public Management die Ergebnisorientierung in den Fokus und steuert die gesamte Verwaltungstätigkeit auf definierte vorgegebene Wirkungsziele zu, die dann zur Lösung *„bestimmte(r) sozioökonomische(r) Probleme“*²⁸ beitragen.

Drittens erfordert New Public Management von der öffentlichen Verwaltung ein neues umfassendes Qualitätsverständnis. Wie Schedler ausführt, steht ‚Qualität‘ hier nämlich in einem mehrdimensionalen Spannungsfeld mit verschiedenen Qualitätsdimensionen, die es im Qualitätsmanagementsystem zu berücksichtigen gilt²⁹: Die Dimension der produktebezogenen Qua-

²⁵Nach: Schedler (2011), S. 40f.

²⁶ Schedler (2011), S. 73.

²⁷ Ebd.

²⁸ Ebd., S. 79.

²⁹ Nach: Schedler (2011), S. 83f.

lität (also die Qualität der Leistungserbringung an sich), die Kundenbezogene Qualität mit dem Fokus auf der Kundenzufriedenheit und dem Impact auf das Kundenverhalten, die Prozessbezogene Qualität mit den Fragen nach Prozessoptimierungen und rechts- und ordnungsmässiger Leistungserbringung, die Wertebezogene Qualität, die Rückschlüsse zur effizienten Leistungserbringung zulässt, und die Politische Qualität, die die „Angemessenheit staatlicher Handlungen“³⁰ anspricht.

3.5 Das Qualitätsverständnis in SDS

Unter «Qualität» versteht die Geschäftsleitung SDS „...*die Erfüllung der vereinbarten Leistungen, die die Kunden heute und in Zukunft an SDS stellen...*“. Die Leistungsqualität im engeren Sinne „... *wird dabei im Rahmen gemeinsamer Vereinbarungen mit den Kunden ausgehandelt*“³¹.

Die Formulierung nimmt vorweg, dass bezüglich der Steuerung der Leistungsqualität ein besonderer Fokus auf dem Konzept zum Kundenmanagement liegt, in dessen Rahmen die Leistungsvereinbarungen mit den Kundinnen und Kunden vereinbart und bewirtschaftet werden. In (impliziter) Anlehnung an die von Felix dargestellten «Kernprinzipien» zum Qualitätsmanagement (siehe oben, [Kapitel 3.3](#)) umfasst die Qualitätskonzeption aber auch alle anderen Führungsinstrumente bis hin zur Aufbau- und Ablauforganisation, weil dort die Operationalisierung und Umsetzung der übergeordneten Organisationsziele und Qualitätsansprüche stattfindet.

Qualitätsmanagement meint in SDS dann auch nicht die Verwendung eines spezifischen Instrumentes, sondern die geplante und koordinierte Anwendung und Ausrichtung aller Führungsinstrumente hinsichtlich der umfassenden Sicherstellung bestmöglicher Dienstleistungsqualität zugunsten seiner Kundinnen und Kunden.

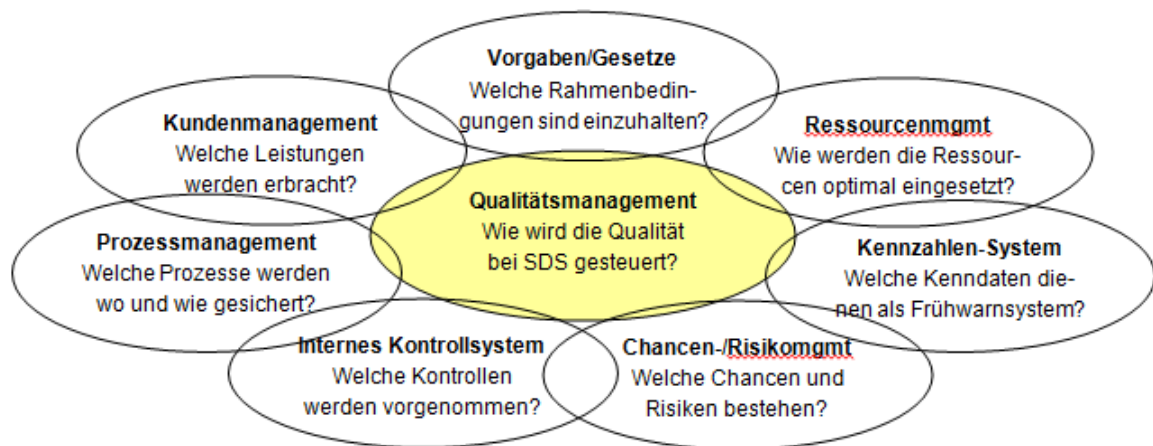


Abbildung 2: Schematische Darstellung des Qualitätsmanagements in SDS³²

³⁰ Ebd. S. 84.

³¹ Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, S.

³² Aus: Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, S. 5.

4 Auftrag und Struktur von SDS

4.1 Auftrag

Support Sozialdepartement ist ein Querschnittamt im Sozialdepartement der Stadt Zürich. Solche Ämter stellen eine «Verwaltung in der Verwaltung» dar und ihre Leistungen richten an interne Kunden, d.h. andere Stellen in der Verwaltung.

Querschnittämter oder „*Ressourcenämter*“³³ werden geschaffen, um „*Synergie- oder Koordinationseffekte*“³⁴ (zu) erzielen. Als typische Beispiele nennt Schedler „...*die Finanzverwaltung, zentrale Organisationsstellen, EDV-Zentralen, Beschaffungs- und Personalämter.*“³⁵ Gemäss Vogel findet sich ein traditionelles Einsatzfeld „*in der Bedarfsverwaltung, welche die Erbringung administrativer Hilfstätigkeiten beinhaltet*“³⁶.

Gemäss Stadtratsbeschlusses über die Departementsgliederung und –aufgaben (STRB DGA) vom 2. Oktober 2013 erfüllt „*Support Sozialdepartement ... insbesondere folgende Aufgaben:*

- a) *Unterstützung des Departements in den Bereichen Personal, Finanzen, Informatik, Controlling und Infrastruktur*
- b) *Information über das öffentliche und private Angebot im Sozialbereich und gezielte Orientierungshilfe durch das Informationszentrum.*³⁷

³³ Schedler (2011), S. 119.

³⁴ Vogel, S. 234.

³⁵ Schedler (2011), S. 119.

³⁶ Vogel, S. 234.

³⁷ STRB DGA, Version 02.10.13, Art. 69, S. 33; In: Amtliche Sammlung (AS) 172.110,

4.2 Organisationsaufbau

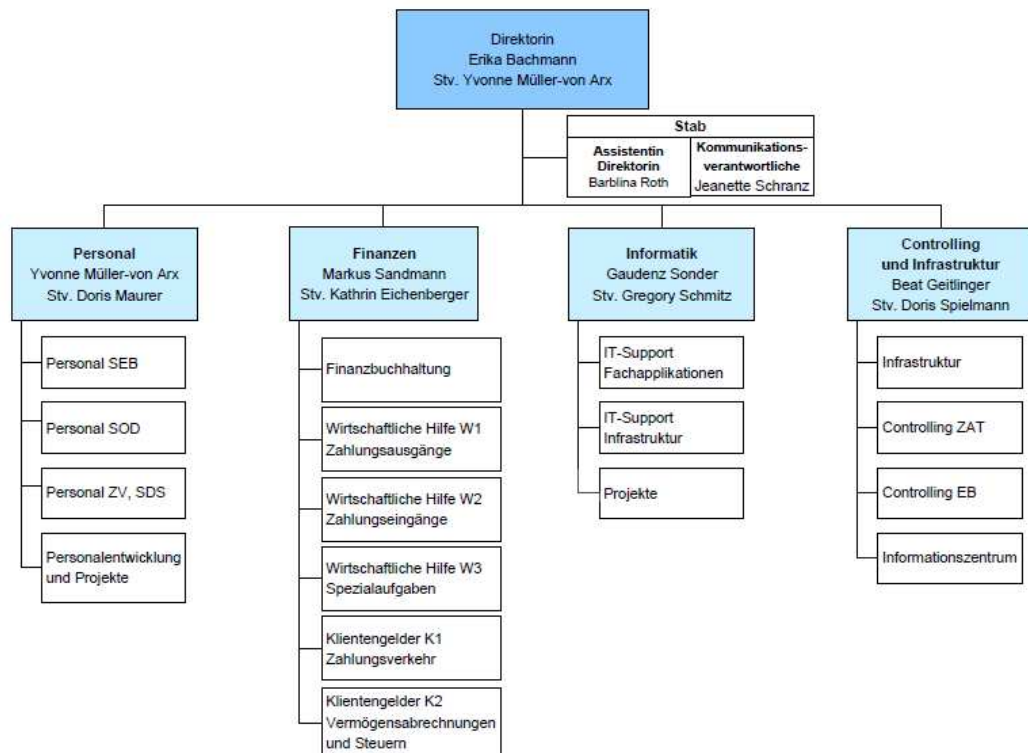


Abbildung 3: Organigramm SDS, Stand Dezember 2013.

Die Abteilungen als oberste organisatorische Einheiten von Support Sozialdepartement sind entlang den Kernaufgaben «Personal», «Finanzen» und «Informatik» organisiert: Eine vierte Abteilung umfasst unter dem Namen «Controlling + Infrastruktur» diverse kleinere Spezialdienstleistungen.

Innerhalb der vier Abteilungen ist die Ausrichtung unterschiedlich:

- Die Abteilung Personal ist entlang den Hauptkundengruppen organisiert und unterscheidet je ein Personalteam SOD, SEB und ZV/SDS. Ein Team «Personalentwicklung» sowie verschiedene Stabsdienste für das Personalmarketing, die Lehrlingsbetreuung und personalstatistische Auswertungen und Analysen ergänzen die Abteilung.
- Die Abteilung Finanzen unterscheidet zunächst zwischen Finanz- und Klientenbuchhaltung. Während in der Finanzbuchhaltung die Rechnungswesen aller Kundendienstabteilungen organisatorisch in einem Team zusammengefasst sind, ist die Klientenbuchhaltung in zwei Hauptbereiche «Wirtschaftliche Hilfe» (W) und «Klientengelder» (K) und diese wiederum in die Teams W1 bis W3 («Zahlungseingänge», «Zahlungsausgänge» und «Spezialaufgaben») resp. K1 und K2 (Zahlungsverkehr» und «Vermögensabrechnungen und Steuern») gegliedert. Mit Ausnahme des Teams «Spezialaufgaben» erbringt die Klientenbuchhaltung ihre Dienstleistungen ausschliesslich gegenüber den Sozialen Diensten.
- Die Abteilung Informatik unterscheidet zwischen IT-Support und IT-Projekten, wobei der IT-Support in die beiden Organisationseinheiten «Fachapplikationen» und «Infrastruktur» unterteilt ist. Das Fachapplikationsteam betreut fast ausschliesslich die

Kernapplikation der Sozialen Dienste, während die beiden anderen Teams alle Kunden zu gleichen Teilen resp. nach ihrem jeweiligen Bedarf unterstützen.

- Die Abteilung Controlling + Infrastruktur entstand nach der zweiten grossen Reorganisation des Sozialdepartements im Januar 2005. Sie erbringt diverse Spezialdienstleistungen, die sich typischerweise nur an eine eingeschränkte Ziel- und Nutzergruppe einzelner Kunden-Dienstabteilungen richtet. Organisatorisch sind diese Leistungen in vier Teams und einem Stab Betriebswirtschaft zusammengefasst: Das Team «Controlling ZAT», stellt die Teillohnadministration für die Programme der städtischen Arbeitsintegration sicher und führt als zweite Kernaufgabe die Kontrollstelle über die Auszahlung der AHV-Mindestbeiträge. Das Team «Controlling EB» stellt im Auftrag des städtischen Kinderbetreuung und des Kontraktmanagements das Controlling über die Elternbeiträge in städtischen und subventionierten privaten Kindertagesstätten sicher, verrechnet Elternbeiträge für Betreuungsverhältnisse in städtischen Kita und rechnet mit den privaten Kitas die städtischen Subventionsbeiträge ab. Das Team «Infrastruktur» bewirtschaftet die Arbeitsplätze des Sozialdepartements im Verwaltungszentrum Werd, unterstützt die Sozialzentren bei der Planung und Bewirtschaftung ihrer Arbeitsräume und –plätze und führt für die SOD das Vorarchiv mit den abgeschlossenen Klientendossiers. Das Team «Informationszentrum» sammelt und bewirtschaftet Daten und Informationen zu sozialen Angeboten und Dienstleistungen in der Stadt Zürich und publiziert sie im Internet des SD und im Intranet der Sozialen Dienste. Es koordiniert das Informationsangebot in den Infotheken der Sozialzentren und bedient die telefonische Infoline des Sozialdepartements. Der Stab Betriebswirtschaft schliesslich stellt die Mittelplanung und das Finanzcontrolling für SDS sicher, pflegt DA-interne Führungsinstrumente und führt im Auftrag der eigenen Dienst-abteilung oder von Kunden-DA betriebswirtschaftliche Projekte und Dienste durch.

Ein Katalog mit den Leistungen und Leistungsempfängern je Abteilung ist im Anhang 1 abgebildet.

4.3 Führung

Die vier Abteilungsleiterinnen und –leiter bilden zusammen mit der Direktorin die Geschäftsleitung (GL SDS). Sie werden organisatorisch von der GL-Assistentin und der Kommunikationsverantwortlichen unterstützt. Dem erweiterten Kader gehören ausserdem alle Teamleiterinnen und Teamleiter an.

4.4 Personal

SDS beschäftigt ca. 150 Mitarbeitende in rund 120 Planstellen. Darüber hinaus betreut SDS im Auftrag des Sozialdepartements rund 45 KV-Lernende. Sie sind organisatorisch ebenfalls SDS angegliedert.

Die ausführlichen Kennzahlen zum Personalbestand SDS sind im Anhang 1 dargestellt.

4.5 Finanz- und Leistungskennzahlen

Die wichtigsten Kennzahlen zum Finanzbedarf, Mittelverbrauch und zur Leistungserbringung sind im Anhang 1 dargestellt.

4.6 Kern- und Supportprozesse

Die Kernprozessgruppen sind auf die im städtischen Auftrag formulierten Hauptaufgaben ausgerichtet. Innerhalb der Abteilungen wurden die Prozesse dann nach eigenen Gestaltungsprinzipien definiert:

- Die Abteilung Personal unterlegt der Prozessdefinition zunächst den ‚Lifecycle‘ eines Mitarbeitenden im Unternehmen und unterteilt ihre Prozessgruppe in «Personalgewinnung», «Personalführung», «Personalentwicklung», «Personaladministration» und «Personalaustritt». «Personalsteuerung» und «Berufsausbildung» ergänzen die Personalprozesse. Jedes der drei operativen Personalteams erbringt also das gleiche Set an Kernprozessen, richtet es aber, wie weiter unten dargestellt werden wird, individuell an den jeweiligen Ansprüchen und Kundenspezifika aus.
- Die Abteilung Finanzen hat je einen Kernprozess für die Finanzbuchhaltung, die Klientenbuchhaltung W und die Klientenbuchhaltung F sowie das Inkasso von Rückerstattungen und Beiträgen definiert. Es lassen sich auch hier klare Zuordnungen der Organisationseinheiten zu den Prozessen machen, indem eines oder zwei Teams genau einen Kernprozess unterstützen. Eine individuelle Ausrichtung auf die jeweiligen Kundenansprüche findet in der Fibu sowie im Inkasso statt.
- Die Abteilung Informatik unterscheidet bei den Kernprozessen zwischen «Benutzer/innen unterstützen», «IT-Bestellungen bearbeiten», «IT-Zugriffsrechte verwalten», «IT-Systeme betreiben», «IT-Projekte durchführen» und «IT-Controller-Aufgaben ausführen». Die ersten vier Prozesse werden von den beiden Supportteams gemeinsam wahrgenommen. IT-Projektaufgaben werden vom Projektteam, die Controller-Aufgaben vom Abteilungsleiter wahrgenommen.
- In der Abteilung Controlling + Infrastruktur richten sich die Kernprozesse an den Organisationseinheiten aus. Zwischen den fünf Kernprozessen «Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen erbringen», «Infrastruktur bereitstellen», «Zahlungen für Klientinnen/Klienten SEB sicherstellen», «Elternbeiträge und Subventionen abrechnen, Kontrakteinhaltung sicherstellen» und «Informationszentrum betreiben» gibt es organisatorisch und aufgabenbezogen kaum Berührungspunkte.

Die vier Kernprozessgruppen sind aufgeteilt in Haupt-, Teil- und Subprozesse. Je nach Bedarf der Abteilung oder der Heterogenität der Prozesse findet eine noch feinere Segmentierung (auf vier oder fünf Stufen) statt.

In Support Sozialdepartement besteht das Kerngeschäft aus der Bereitstellung von Supportdiensten, aus Aufgaben also, die in anderen Unternehmen typische Supportprozesse darstellen. In SDS wird dann von Supportprozessen gesprochen, wenn sich die Kernprozesse nach innen richten und der eigenen Organisation zur Sicherstellung ihrer Leistungs- und Hand-

lungsfähigkeit dienen. Dies ist bei allen Personal- und Informatikprozessen, den Prozessen zur Finanzbuchhaltung und zum Inkasso und von Controlling + Infrastruktur bei der Bereitstellung von Infrastruktur und den Betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen der Fall.

Die Unterscheidung in Kern- und Supportprozesse ist eine rein semantische. Inhaltlich und organisatorisch sind diese Prozesse ähnlich oder sogar identisch wie die Kernprozesse gestaltet.

4.7 Prozessmanagement SDS

Seit der Gründung von SDS im Jahre 2001 wurden die Geschäftsprozesse erhoben, festgelegt und dokumentiert, zunächst jedoch wenig systematisch und eher punktuell. Ein umfassendes, durchgängiges und strukturiertes Prozessmanagement besteht in SDS erst seit ca. 2011.

Auslöser für die Aufnahme entsprechender Aktivitäten waren einerseits der Rahmenauftrag des Vorstehers des Sozialdepartements an die Direktorin von SDS, mit den Kundendienstabteilungen prozessbasierte Dienstleistungsvereinbarungen auszuhandeln (s.u.), andererseits das stadtweite Projekt zum Chancen- und Risikomanagement in der Stadt Zürich (CHARM), welches ein verbindliches IKS mit primärem Fokus auf einheitlich definierte Geschäftsprozesse und deren Risiken hervorbrachte und drittens der Bedarf des Departementscontrollings nach Kennzahlen zu den Kernprozessen von SDS.

Das Prozessverständnis und das Prozessmanagement-System in SDS basiert auf dem St. Galler Management-Modell und geht vom Regelkreis der Definition und Planung, Einführung und Umsetzung, Überwachung und Bewertung und der Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen aus. Neben den allgemeinen Zielsetzungen, die beim Aufbau eines einheitlichen Prozessmanagements gelten, (zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse, Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Kundenorientierung, Verbesserung der Effizienz und Prozesseffektivität, Identifikation und Umsetzung von Prozessoptimierungen, Erzielen von Informationen und Realisieren von Informationsflüssen, Wissen erhalten und Wissenstransfer sicherstellen, Qualitätssicherung etablieren, Wissen dokumentieren, organisationale Transparenz erzielen, Organisationsstruktur ausrichten), hat SDS sein Prozessmanagement aber auch explizit als Ausgangspunkt und Grundlage für die Leistungsvereinbarungen mit den Kundendienstabteilungen geschaffen.

4.7.1 Organisation und Aufbau des Prozessmanagements SDS

Das Prozessmanagement SDS ist als Führungsaufgabe konzipiert und liegt in den Händen der Geschäftsleitung. „Die Direktorin SDS trifft gemeinsam mit den Abteilungsleitenden alle Entscheidungen von grundsätzlicher Tragweite“³⁸.

Rollenmässig unterscheidet das Prozessmanagement SDS zwischen Prozessvorgesetzten, Prozessverantwortlichen und Prozessbeteiligten:

³⁸ Leitfaden Prozessmanagement SDS, S. 8.

Prozessvorgesetzte sind die Abteilungsleiterinnen und –leiter. Sie sind dafür verantwortlich, dass die oben aufgeführten Zielsetzungen in den Prozessen ihrer Abteilung umgesetzt werden können. Sie sorgen dafür, dass die dafür benötigten Prozesse installiert sind und alle Prozesse identifiziert, definiert und einheitlich dokumentiert sind. Sie stellen sicher, dass die Prozesse dabei an den übergeordneten Strategien und am Bedarf der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sind und ihr Kerngeschäft optimal unterstützen. Sie nehmen das Feedback der Kunden entgegen, werten es aus und leiten Massnahmen zur Neuausrichtung der Prozesse bzw. zur Installation neuer Prozesse ein. Dazu regeln sie die Kompetenzen und Aufgaben für die Ausrichtung der Prozesse in ihrem Zuständigkeitsbereich und führen mit den Prozessverantwortlichen regelmässige Besprechungen zu den Prozessrisiken und möglichem Optimierungspotenzial.

Prozessverantwortliche sind in der Regel die Teamleiterinnen und Teamleiter. Sie entscheiden innerhalb ihrer Kompetenzen über Prozessoptimierungen, setzen durch, dass die definierten Prozessabläufe von ihrem Team eingehalten werden, dass die festgelegten Kontrollen durchgeführt und deren Ergebnisse dokumentiert werden und stellen sicher, dass die Prozesse und die Prozessrisiken periodisch geprüft und neu bewertet werden. Sie dokumentieren alle Geschäftsprozesse in ihrem Zuständigkeitsbereich und halten die Dokumentation aktuell. Schliesslich erarbeiten sie bei Bedarf Vorschläge zur Verbesserung der Prozesse und diskutieren sie mit den Prozessvorgesetzten.

Prozessbeteiligte schliesslich sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre operative Prozessverantwortung ist über ihre Stellenbeschreibung geregelt und sie führen ihre Prozesse gemäss den entsprechenden Prozessdokumentationen durch. Das beinhaltet namentlich auch die festgelegten Kontrollen einschliesslich der Dokumentation der Kontrollergebnisse.

Es entspricht dem Grundverständnis der GL SDS und ist auch so im Leitfaden zum Prozessmanagement festgehalten, dass die Prozessverantwortlichen durch ihre Vorgesetzten dazu eingeladen werden sollen, mit Optimierungsvorschlägen zur Verbesserung der Prozessqualität beizutragen. Das kann beispielsweise über das Ideenmanagement oder auch durch Einbezug in entsprechende Arbeitsgruppen erfolgen.

4.7.2 Prozessmanagement und IKS

Organisatorisch sind Prozessmanagement und Internes Kontrollsystem (IKS) in SDS eng aneinander gekoppelt. Das bedeutet zunächst, dass bei der Definition der Geschäftsprozesse ein spezieller Fokus auf organisatorische Übergänge und systemische Brüche gesetzt wird und der Festlegung von Prozesskontrollen zur Begegnung und Vermeidung von Risiken auch im Prozessmanagement zentrale Bedeutung beikommt. Es bedeutet auch, dass beide Systeme einheitlich dokumentiert werden und es bedeutet schliesslich, dass der Terminplan, den die Stadt für die Aktualisierung des IKS vorgibt, auch fürs Prozessmanagement übernommen wird. Sämtliche Geschäftsprozesse von SDS werden somit also mindestens einmal jährlich überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.

5 Das Management-System SDS

5.1 Referenzpunkte der Strategischen Ausrichtung

Organisationsaufbau und Geschäftsprozesse von SDS bilden das Fundament des Management-Systems, das in SDS als Pyramide dargestellt wird. Die Spitze dieser Pyramide und damit der Referenzpunkt der organisatorischen Ausrichtung wird durch den Rahmenauftrag des Vorstehers des Sozialdepartements, das SDS-Leitbild und die Führungsgrundsätze definiert.

5.1.1 Der Rahmenauftrag

Der Rahmenauftrag des Vorstehers legt in knapper Form die Eckpunkte für das Wirken von SDS fest:

- Er erteilt SDS den Auftrag zur „Erbringung von Support-Dienstleistungen“ in den Bereichen Personaladministration, Personalberatung, Personal- und Organisationsentwicklung, Finanz—Rechnungswesen und Klientenbuchhaltung, IT-Infrastruktur, Applikationsentwicklung und –betreuung, Raummanagement, Arbeitsplatzbewirtschaftung, Archivierung sowie weiteren mit den KundInnen vereinbarten Supportbereichen und –Dienstleitungen (Teil A).
- Er legt fest, dass SDS seine Dienstleistungen für alle Dienstabteilungen des Sozialdepartement anbietet, und dass die Ausnahmen vom Bezug der SDS-Dienstleistungen begründet und dokumentiert sein sollen („Bezug von Support-Dienstleistungen“, Teil B)
- Er legt fest, dass SDS mit Kunden-Dienstabteilungen eigene Leistungsvereinbarungen abschliesst, in welchen die Art und der Umfang der zu erbringenden Supportleistungen, deren Qualitätsmerkmale sowie die Rahmenbedingungen der Leistungserbringung detailliert aufgeführt sein sollen („Leistungsvereinbarungen“, Teil C).
- Er erwähnt die Möglichkeit für die Erstellung von „Service-Level-Agreements“ für Dienstleistungen von hoher strategischer Bedeutung und spezifischer Anforderungen seitens der Kunden, welche die Leistungsvereinbarungen ergänzen sollen (Teil D).
- Er legt fest, dass SDS gemeinsam mit den Kunden das Qualitätsniveau definieren und nimmt SDS in Verantwortung, die definierte Leistungs- und Prozessqualität zu entwickeln und sicherzustellen („Leistungsqualität, Teil E).
- Er verpflichtet SDS dazu, ein Kennzahlensystem zu führen, das die Messung der Leistungserbringung pro Organisationseinheit und die Erhebung der Kosten je Leistungseinheit ermöglicht. Gegenüber den Kunden sollen die jährlichen Leistungsmengen und Kosten ausgewiesen werden.
Im Übrigen soll SDS regelmässig die Zufriedenheitswerte der Kundinnen messen und ins Qualitätsmanagement einfliessen lassen („Leistungsmessung, Teil F).
- Schliesslich beauftragt er SDS dazu, in der Lage zu sein, die Kosten der Leistungserbringung verursachergerecht auszuweisen und zu verrechnen, sofern der politische

Auftrag hierzu erteilt werden würde. Die konkrete Verrechnungsart wäre dann in der Leistungsvereinbarung zu regeln („Leistungsverrechnung“, Teil G).

Der Rahmenauftrag des Vorstehers wurde im Jahr 2010 erarbeitet und erstmals auf den 1. Januar 2011 hin verabschiedet. Er stellt eine klare Zäsur für die strategische Ausrichtung von SDS dar und ist ein wesentlicher Meilenstein auf dem Weg vom formalistischen SDS-Dienstleistungsmanagement der frühen Jahre mit Anspruch auf zentralisierte Leistungssteuerung und explizitem Definitions- und Gestaltungsanspruch der Supportleistungen durch die SDS-Führung hin zum flexiblen und nutzerorientierten SDS-Kundenmanagement, das sich ab 2011 zu etablieren begann.

5.1.2 Leitbild SDS

Das Leitbild SDS nimmt zunächst den Rahmenauftrag des Vorstehers auf. Dann stellt es einen direkten Bezug zwischen der Supportorganisation und ihren Kundinnen und Kunden her und entwirft den Unterstützungsgedanke als zentrales Leitmotiv: *„Wir kennen und verstehen die Ziele und Aufgaben unserer KundInnen. Damit ermöglichen wir ihnen die Konzentration auf ihr Kerngeschäft“*.

Die Kernbotschaft des Leitbildes wird danach in neun Leitsätzen ausformuliert:

- Wir übernehmen Mitverantwortung für die Aufgaben unserer KundInnen
- Wir legen Wert auf Qualität und verbessern sie laufend
- Wir setzen unsere Mittel wirkungsvoll und bedacht ein
- Wir schätzen gute Leistungen
- Unsere Vorgesetzten sind kompetent und motivieren
- Wir arbeiten in einer flexiblen und effizienten Organisation
- Wir leben eine offene Kultur
- Wir entwickeln uns weiter

Ca. 2008 begonnen wurde das SDS-Leitbild in einem iterativen Prozess über einige Jahre hinweg erarbeitet und zu griffigen Formulierungen verdichtet, was für die die Adaption und Umsetzung im operativen Alltag von zentraler Wichtigkeit ist.

Seit rund drei Jahren wird jährlich jeweils ein Leitsatz den anderen vorangestellt und zum Thema für mögliche Aktivitäten und Schwerpunkte in der Personal-, Organisations-, Kultur- oder Führungsentwicklung oder beispielsweise auch im Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozess (ZBG) gemacht.

5.1.3 Führungsgrundsätze

Die Führungsgrundsätze sind ähnlich ausgerichtet wie das SDS-Leitbild. In ebenfalls neun Grundsätzen wird der Rahmen geschaffen für das Selbstverständnis der SDS-Führung, aber auch den professionellen Anspruch an ihre Führungsarbeit.

Gemäss Führungsgrundsätzen verstehen sich SDS-Führungspersonen zunächst als *Dienstleisterinnen und Dienstleister (1)*, die Klarheit über ihren Auftrag haben und die die Qualität ihrer Dienstleistungen gemeinsam mit den Kunden kontinuierlich überprüfen und optimieren. Sie *identifizieren sich mit den Aufgaben (2)*, übernehmen Verantwortung und sind loyal gegenüber Organisation, Mitarbeitenden, Kunden und Geschäftspartnern. Sie *fordern professionelle Leistungen (3)*, setzen dazu branchenübliche Qualitätsstandards, überprüfen die Ergebnisse, honorieren gute Leistungen und sprechen Fehler an. Sie *vereinbaren Ziele und delegieren Aufgaben und Kompetenzen (4)*, die klar, anspruchsvoll und erfüllbar sind, bieten bei der Umsetzung die notwendige Unterstützung an, bewerten die Leistungen und geben im Rahmen des jährlichen ZBG Feedback ab. Sie *treffen Entscheide und setzen sie um (5)*, sind dabei verbindlich und beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Entscheidungsprozess. Sie *kommunizieren aktiv (6)*, offen, direkt und rechtzeitig. Sie sind klar und verständlich in der Ausdrucksweise, bestimmt in der Sache und respektvoll gegenüber der Person. Sie *fördern die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (7)*, indem sie den Entwicklungsbedarf und die Stärken und Potenziale erkennen und ihre Entwicklung unterstützen. Sie *gestalten Veränderungen mit (8)*, begegnen Veränderungen konstruktiv, frühzeitig und eigenverantwortlich. Sie *schaffen ein wertschätzendes Arbeitsklima (9)*, indem sie einen wertschätzenden Führungsstil pflegen, zuverlässig und verlässlich sind, Vertrauen schaffen und Konflikte frühzeitig erkennen, konsequent ansprechen und lösen.

Die Führungsgrundsätze bilden die Basis für die Führungsausbildung in SDS (s.u.). Ebenfalls wird jährlich ein Führungsgrundsatz speziell fokussiert und zum Gegenstand vertiefter Auseinandersetzung – in der Regel im Rahmen von ein oder zwei Kaderworkshops – gemacht.

5.2 Führungsprozesse SDS

Den Mittelbau in der Management-Systempyramide beschreiben die Führungsprozesse SDS. Dazu zählen Strategisches Management, Kundenmanagement, Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Organisationsmanagement, Personalmanagement, Ressourcenmanagement, Gesundheitsmanagement sowie die interne Kommunikation. Prozess- und Organisationsmanagement wurden oder werden an anderer Stelle behandelt und werden hier nur noch der Vollständigkeit halber erwähnt. Auf das Gesundheitsmanagement und die interne Kommunikation wird in diesem Kapitel nicht weiter eingegangen.

Mit den Führungsprozessen werden die übergeordneten Strategien, Entscheide, Vorgaben und Rahmenbedingungen so transponiert, dass sie im operativen Geschäft der Abteilungen und Teams umgesetzt werden können.

Die Aufzählung der einzelnen Führungsprozesse darf nicht dazu verleiten, sie als in sich geschlossene Prozesse oder Instrumente mit scharfer Trennung zu den anderen Führungsprozessen zu sehen. Viel mehr benennen sie den jeweils spezifischen Fokus, den die Führung von SDS bei der Ausrichtung ihrer Organisation einnimmt. Dabei bedient sie sich immer wieder ähnlicher Konzepte und Instrumente und versucht insbesondere auch, Umsetzungsmassnahmen aus den verschiedenen Prozessen zu verknüpfen oder zueinander in Bezug zu bringen.

5.2.1 Strategisches Management

Mit dem Strategischen Management will die Geschäftsleitung SDS die Herausforderungen der kommenden Jahre möglichst früh antizipieren und eine gute Entscheidungsgrundlage für die mittel- bis langfristige Ausrichtung der Organisation legen. Das tut sie mit verschiedenen Instrumenten.

5.2.1.1 Geschäftsstrategie

Support Sozialdepartement verfügt über keine Geschäftsstrategie im engeren Sinne, denn sie ist als Querschnittorganisation einerseits in die Geschäftsfeldstrategien des Sozialdepartements und der Kunden-Dienstabteilungen und andererseits in die städtischen und departementalen Ressourcenstrategien (IT-Strategie, HR-Strategie, Raumstrategie, städtische Strategie zum Beschaffungswesen, etc.) eingebunden.

5.2.1.2 Strategische Ziele

Basierend auf dem Rahmenauftrag des Vorstehers und des SDS-Leitbildes und unter Berücksichtigung der Legislaturplanung des Stadtrates und der Geschäftsfeldstrategien des Departements und der Kunden-Dienstabteilungen hat SDS im Jahr 2011 eine Mission sowie zwei „Zielfelder“ mit insgesamt sechs strategischen Zielen formuliert. Sie richten sich einerseits an die Empfängerinnen und Empfänger der SDS-Dienstleistungen, andererseits an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

«Als SDS erbringen wir unseren Beitrag für das Sozialwesen der Stadt Zürich» ist das erste strategische Oberziel. Daraus leiten sich die strategischen Zielsetzungen ab, die Kunden und ihre Anliegen zu kennen (1), die Dienstleistungen mit den Kunden zu vereinbaren (2) und die Dienstleistungen kontinuierlich zu optimieren (3).

Am Oberziel «Als SDS pflegen wir eine Kultur der Offenheit, Wertschätzung und Verbindlichkeit» orientieren sich die zweiten drei strategischen Ziele, nämlich sach- und personengerecht zu kommunizieren, Rückmeldungen zu geben und zuzuhören (4), die Mitarbeitenden zu überzeugenden Leistungen zu befähigen (5) und eine motivierende Führungskultur zu fördern (6).

Zu allen strategischen Zielen hat die Geschäftsleitung SDS ein bis drei Zielindikatoren festgelegt und Massnahmen zur Umsetzung definiert, terminiert und personell zugewiesen. Die Umsetzungskontrolle findet im Rahmen der Pendenzensteuerung der GL SDS statt.

Es ist geplant, mit Beginn der neuen stadträtlichen Legislatur, die dem Sozialdepartement auch eine/n neue/n Vorsteher/in bescheren wird, die Strategischen Ziele grundsätzlich zu prüfen und gegebenenfalls neu auszurichten.

5.2.1.3 Umfeld- und SWOT-Analyse

Umfeldanalyse und SWOT-Analyse werden von der GL SDS im Rahmen der jährlichen Überarbeitung des Chancen- und Risikomanagements durchgeführt, eines Prozesses, der gesamtstädtisch reglementiert und strukturiert ist.

In Anlehnung ans St. Galler Management-Modell wird mit der Umfeldanalyse SDS in Bezug zu seinen Anspruchsgruppen (effektive und potenzielle Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und Partner, städtische und externe Wettbewerber, Öffentlichkeit, der Staat bzw. die Rechtlichkeit) gesetzt und Veränderungen mit Implikationen für SDS antizipiert, aber auch Aussagen zu (potenziell) möglichen Entwicklungen im externen (Natur, Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie) und internen (Prozesse, Strategie, Strukturen, Kultur, Entwicklung) Umfeld und in sogenannten Interaktionsthemen (Ressourcen, Anliegen/Werte) gemacht.

Die Umfeldanalyse bildet die Ausgangsbasis für die Identifikation von organisatorischem Entwicklungsbedarf mit kurz- bis mittelfristigem Planungshorizont, aber auch generell von unternehmerischen Chancen und Risiken.

Die SWOT-Analyse stellt die aktuellen Stärken und Schwächen der Organisation sowie die möglichen Chancen und Risiken ihrer zukünftigen Entwicklung in einer Matrix dar. Sie basiert auf der Umfeldanalyse und der Einschätzung der GL SDS, die wiederum durch externe Einschätzungen (bspw. Finanzkontrolle) beeinflusst sein kann.

Die SWOT-Analyse für 2013 listet als *Stärken von SDS* das grosse Commitment des Vorstehers zum zentralisierten Support, die klare SDS Strategie, ein grosser zufriedener Kundestamm, effiziente und professionelle Mitarbeitende und Führungskräfte, attraktive städtische Arbeitsplätze, eine gute Arbeitsplatz-Infrastruktur, die starke Vernetzung im Departement und die Möglichkeit der Einflussnahme von SDS in städtischen Gremien auf. *Als Schwächen* ist aufgeführt, dass die Leistungen noch nicht vollständig vereinbart sind, dass nicht alle organisatorischen Schnittstellen dokumentiert sind, dass die IT-Instrumente den Bedarf des Supports nicht überall genügend abdecken, dass eine hohe Abhängigkeit zu externen IT-Lieferanten und -Partnern besteht, dass das bestehende städtische Lohnsystem die Möglichkeiten für die Anstellung von qualifizierten Fachspezialisten einschränkt und dass eine grosse Abhängigkeit von Regelungen, Prozessen und Ressourcen der städtischen Querschnitt-Dienstabteilungen besteht.

Als Chancen für die zukünftige Entwicklung werden die Aufnahme jährlicher Reporting-Gespräche zur Überprüfung der Leistungsvereinbarungen und der Leistungsqualität, die Erbringung zusätzlicher Dienstleistungen an bestehende und neue Organisationseinheiten, die Umsetzung des Bildungskonzepts, die Verbesserung der Führungsarbeit durch die Etablierung strukturierter Führungsfeedbacks, die umfassendere Nutzung des Potenzials vorhandener IT-Instrumente und die Verbesserung der internen und externen Kommunikation durch Nutzung von Social Media Instrumenten. Demgegenüber stehen *als Risiken* die Verletzung der Integrität der Mitarbeitenden, das Nicht-Erreichen anvisierter Systemoptimierungen, negative Kostenentwicklung durch fehlende oder nichtrealisierbare IT-Standardisierungen, die sinkende Attraktivität des SD als Arbeitgeberin, Personenschäden bei Evakuationen des Verwaltungszentrums Werd, die nicht rechtzeitige Bereitstellung von Arbeitsplätzen, der Verlust der benötigten Budgetmittel zur umfassenden Leistungserfüllung als Sparauftrag des Gemeinderats, den Wechsel des Vorstehers des Sozialdepartements und damit verbunden die geänderte Haltung zum zentralisierten Support sowie ein erhöhter Umsetzungsaufwand infolge der zunehmenden Reglementierung.

Chancen und Risiken sind im Bericht zum Chancen- und Risikomanagement von SDS mit konkreten, terminierten und personell zugewiesenen Massnahmen verknüpft. Ihre Umsetzung wird im Rahmen des Pendenzenmanagements der GL SDS überwacht.

5.2.2 Ressourcenmanagement

Ressourcenmanagement meint die kurz-, mittel- und langfristige Sicherung der Verfügbarkeit der zur Erbringung der vereinbarten Supportleistungen benötigten Budgetmittel, Personalressourcen, Informationstechnologie und Arbeitsräume. Dabei ist SDS zunächst eingebunden in die stadtweiten Instrumente wie den Aufgaben- und Finanzplan und den Stellenplan, das städtische IT-Controlling oder die Prozesse zur Budgetierung und zur kurzfristigen Mittellenkung (z.B. Zusatzkreditbegehren).

Die Sicherstellung der erforderlichen IT-Infrastruktur erfolgt über ein etabliertes, SD-internes IT-Projektportfolio, in welchem der Entwicklungsbedarf von Technologie und Applikationen zusammen mit den Prozessverantwortlichen regelmässig erhoben wird, welches die Massnahmen zuhanden der Geschäftsleitung SD priorisiert und über welches die Anmeldung neuer Projekte (im städtischen IT-Controlling und zur Planung der erforderlichen Geldmittel via AFP und Budget) stattfindet.

Die Sicherstellung des erforderlichen Personaletats erfolgt quantitativ über die stadtweiten Finanzplanungsprozesse (AFP und Budget) und qualitativ über ein umfassendes Instrumentarium zum Personalmanagement (siehe dazu unten, [Kap. 5.2.4](#)). Die Zuordnung der Planstellen zu den Organisationseinheiten orientiert sich am bestehenden Stellenplan für SDS. Ein einfaches Stellenwertcontrolling schafft monatliche Transparenz über die aktuelle Stellenplanausschöpfung und zeigt Optionen und Notwendigkeiten für kurzfristige Planstellenverschiebungen auf.

Die Verknüpfung von Personalressourcen und Leistungserbringung geschieht zusammen mit den Kunden im Rahmen des Prozesses zur Vereinbarung der Dienstleistungen und der jährlichen Leistungsüberprüfung (siehe dazu unten, [Kap. 5.3.1](#)). Hier wird der Personalbedarf definiert, der zur Leistungserbringung in der geforderten quantitativen und qualitativen Ausprägung notwendig ist, hier werden aber auch gemeinsam Massnahmen definiert, über welche nötigenfalls zusätzliche Ressourcen beschafft oder umgelenkt werden können.

Zur Schaffung der gebotenen Transparenz zu Bedarf und Verwendung der Budgetmittel betreibt SDS seit ca. 2010 eine umfassende Kostenrechnung mit den eigenen Organisationseinheiten als Vor- und Hauptkostenstellen und den Kunden-Dienstabteilungen als Kosten- und Erlösträger. Sie ermöglicht eine nach Kostenarten und Leistung gegliederte und in laufenden – und Projektaufwand unterteilte Darstellung der Kostenanteile je Kunden-DA (siehe dazu unten, [Anhang 2, Teil 2c](#))

Die Führungsinstrumente werden durch die Abteilungen Informatik (IT-Projektportfolio), Personal (Instrumente zum Personalmanagement) und Controlling + Infrastruktur (Instrumente zur Planstellenkontrolle und Kostenrechnung) bewirtschaftet.

5.2.2.1 Weiterverrechnung des SDS-Aufwandes

Zwischen 2001 und 2005 hat SDS den approximativen Kostenanteile an die Kundendienstabteilungen weiterverrechnet und also ein sogenanntes ‚Nullbudget‘ ausgewiesen. Diese Praxis sorgte wegen den departementsinternen Verrechnungen nicht nur „im Gemeinderat jedes Jahr für Verwirrung...“³⁹, sondern führte auch zwischen SDS und Kunden zu ausufernden wiederkehrenden Diskussionen zu Kostenwahrheit, Transparenz und ‚gerechter‘ Kostenverteilung. Deshalb beschloss die Vorsteherin des Sozialdepartements im August 2005, „die Praxis mit dem Voranschlag 2006 zu ändern und künftig auf die Weiterverrechnung der Kosten der Zentralen Ressourcendienste zu verzichten“⁴⁰.

Die Option der Leistungsverrechnung wurde 2010 nochmals im Rahmenauftrag aufgenommen, indem SDS verpflichtet wurde, „(...in der Lage zu sein), die Kosten der Leistungserbringung verursachergerecht auszuweisen und zu verrechnen“⁴¹. Weil sich aber weder SDS noch die Kunden davon einen wirklichen Vorteil versprachen, verfügte der Vorsteher am 12.12.2012 den definitiven Verzicht auf die Weiterverrechnung: „Die Gründe, welche 2005 ausschlaggebend für den Systemwechsel waren, bestehen auch heute noch und sprechen nach wie vor gegen die Durchführung der SD-internen Verrechnung der Supportleistungen. Die notwendige Kostentransparenz ist mit der gültigen SDS-Kostenrechnung hergestellt. Sie genügt den Anforderungen der Kundinnen und Kunden und dritter Stellen. Darum kann am heutigen System festgehalten werden.“⁴²

5.2.3 Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement wird von der Geschäftsleitung als kontinuierlicher Verbesserungsprozess auf der Basis des vierstufigen PDCA-Zyklus⁴³ betrachtet, auf den die Führungsinstrumente gemeinsam einwirken.

5.2.3.1 Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung setzt die Leitplanken für die Qualitätsdiskussion in SDS. Dazu gehören die Etablierung der geeigneten Organisation, die Festlegung der Instrumente zum Qualitätsmanagement sowie die Schaffung eines einheitlichen Qualitätsverständnisses.

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Qualitätsmanagement in SDS kein in sich geschlossenes Gesamtsystem darstellt, sondern damit das Zusammenspiel aller Führungsinstrumente hinsichtlich der Etablierung und Sicherung einer guten Leistungsqualität gemeint ist. Somit lassen sich als zentrale Tools zum Qualitätsmanagement auch mehrere Führungsinstrumente nennen, so das Kundenmanagement, das Prozessmanagement, das Interne Kontrollsystem (IKS) SDS oder das Chancen- und Risikomanagement, aber auch weniger ‚pro-

³⁹ Schreiben VS an den Finanzvorstand vom 19.08.2005 zum Verzicht auf die Weiterverrechnung, S. 1.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Rahmenauftrag, S. 2.

⁴² Verfügung des Vorstehers des Sozialdepartements vom 12.12.12 zum Verzicht auf die Weiterverrechnung.

⁴³ Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, S. 5: Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) beschreibt einen iterativen vierphasigen Problemlösungsprozess, in dem die Erfahrungen wieder zurück in die Planung einfließen, wodurch ein Regelkreis entsteht.

minente‘ wie das Ideenmanagement, in dem die Mitarbeitenden eingeladen sind, Verbesserungs- oder Entwicklungsvorschläge einzubringen.

Entsprechend vielfältig ist auch die Gestaltung der Organisation zum Qualitätsmanagement, denn jedes der beschriebenen Instrumente baut auf eigenen Strukturen mit definierten Rollen und Zuständigkeiten auf. Wesentlich ist aber, dass Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe wahrgenommen wird und deshalb alle Entscheide von grundsätzlicher Tragweite in den Händen der Geschäftsleitung liegen. Ihr Qualitätsverständnis orientiert sich im Wesentlichen am Leistungsauftrag und den Strategischen Zielen und lässt sich an vier qualitätspolitischen Grundsätzen festmachen:

- *Das Qualitätsmanagement ist ein Prozess der nie zu Ende geht. Die ständige Qualitätsverbesserung der SDS-Dienstleistungen ist ein ständiges Ziel. Grundlage hierfür ist die Optimierung der Abläufe, Leistungen und Ergebnisse unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel.*
- *Die übergeordneten Vorgaben und gesetzlichen Rahmenbedingungen legen den Handlungsrahmen fest und werden bei der Leistungserbringung von SDS eingehalten.*
- *Die Qualität der Leistungen orientiert sich an den Anforderungen der Kunden.*
- *Qualität bezieht sich auf die Dienstleistungen von SDS und schliesst die vor- und nachgelagerten Prozessschritte der Kunden mit ein.*
- *Qualität wird von fach- und sozialkompetenten Mitarbeitenden aller Bereiche und Ebenen erzielt.⁴⁴*

5.2.3.2 Qualitätslenkung

Die Lenkung der Qualität der Dienstleistungen von SDS erfolgt einerseits im Kundenmanagement, in dem gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden die Leistungen vereinbart und ihre Qualität definiert wird, andererseits im Rahmen des Prozessmanagements durch die Definition der Geschäftsprozesse, die Identifikation von Prozessrisiken und die Installation und Sicherstellung der geeigneten Massnahmen und Kontrollen.

5.2.3.3 Qualitätssicherung

Die notwendige bzw. vereinbarte Leistungsqualität wird zunächst durch die operativ Verantwortlichen im Rahmen ihrer ordentlichen Führungsaufgabe sichergestellt, dann aber auch durch die Wahrnehmung aller permanenten und jährlich wiederkehrenden Aufgaben zum Internen Kontrollsystem IKS.

Die Sicherung der Qualität erfolgt aber auch im Rahmen des regelmässig stattfindenden und mittlerweile in allen Abteilungen und zu allen Kunden etablierten Austauschs mit den Verantwortlichen resp. den Empfängerinnen und Empfängern der Supportdienstleistungen.

5.2.3.4 Qualitätsverbesserung

Die Verbesserung der Leistungsqualität baut zum einen auf den Erkenntnissen aus der jährlichen Auswertungen zu den Leistungsvereinbarungen, zum anderen aus strukturierten oder freien Kundenbefragungen, aus der Umsetzung von Massnahmen zum Prozessmanagement,

⁴⁴ Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, S. 8.

dem IKS und dem Chancen- und Risikomanagement, oder aus dem Ideenmanagement oder schliesslich aufgrund externer Hinweise oder Aufträge, wie sie beispielsweise die Finanzkontrolle im Rahmen ihrer periodischen Revisionstätigkeit machen kann.

5.2.3.5 Zusammenspiel der Führungsinstrumente im Qualitätsmanagement

Das Zusammenspiel der verschiedenen Führungsinstrumente im kontinuierlichen Verbesserungszyklus des Qualitätsmanagements in SDS lässt sich mit folgender Graphik aus dem Leitfaden zum Qualitätsmanagement SDS am besten verdeutlichen:

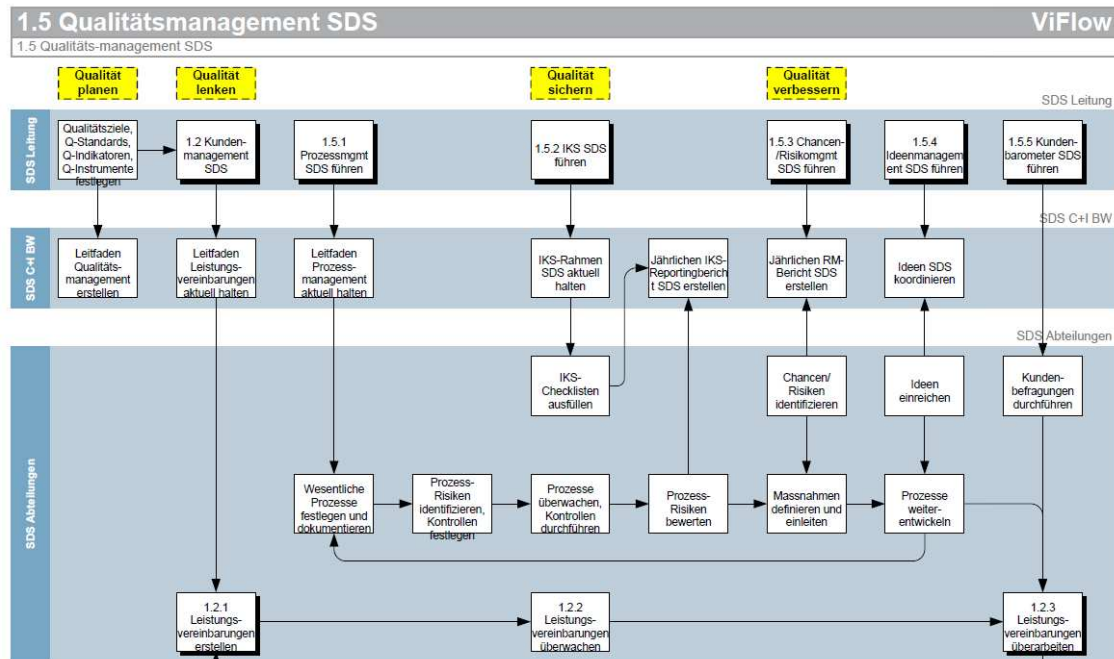


Abbildung 4: Zusammenspiel der verschiedenen Führungsinstrumente im Qualitätsmanagement SDS⁴⁵

5.2.4 Qualitätsmanagement und Personal

Ein ebenso wesentlicher Impact auf die gute Qualität der SDS Dienstleistungen wie die oben erwähnten Führungsinstrumente geht von einer professionellen Führung und von fachlich versiertem und motiviertem Personal aus. Die Geschäftsleitung SDS trägt diesem Sachverhalt auf breiter Basis Rechnung:

- Allgemein durch die Etablierung eines professionellen Personalgewinnungsverfahrens, die Festschreibung aller Stellenprofile in verbindlichen Stellenbeschreibungen, die verbindliche Durchführung regelmässiger Liniengespräche auf allen Stufen, die konsequente Einhaltung des ZBG-Jahreszyklus mit individueller Jahreszielsetzung, darauf basierenden Beurteilungsgesprächen und davon abgeleiteten Entwicklungsmassnahmen, die finanzielle Beteiligung an individuellen Bildungsmassnahmen, die Durchführung von gesundheitsförderlichen oder –erhaltenden Massnahmen im Rahmen des internen Gesundheitsmanagementkonzepts, die Gewährleistung grösstmöglicher Flexibilität bei der Anwendung des Jahresarbeitszeitmodells oder den Ein-

⁴⁵ Aus: Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, S. 11.

bezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in die Ausrichtung der Dienstabteilung oder die Prozessverantwortung, sei es im Rahmen des Prozessmanagements, des Ideenmanagements oder anderer Instrumente.

- Auf Führungsebene durch die konsequente Arbeit mit und an den Führungsgrundsätzen, den gezielten und obligatorischen Aufbau umfassender Führungskompetenz in entsprechenden Weiterbildungsangeboten oder die Reflexion der eigenen Führungskompetenz durch ein institutionalisiertes, entlang der Führungsgrundsätze strukturiertes Vorgesetzten-Feedback, welches jährlich durchgeführt wird.

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, näher auf alle der oben aufgeführten Instrumente einzugehen. Erwähnt sei einzig noch das Bildungskonzept SDS, welches von der GL SDS in diesem Jahr verabschiedet wurde und sich an alle Mitarbeitenden und Führungskräfte von SDS richtet.

Das Bildungskonzept ist auf das Kompetenzmodell der Stadt Zürich abgestimmt und unterscheidet zwischen Fach-, Selbst, Sozial- und Führungskompetenzen. Zu diesen Kompetenzen definiert es Bildungsmassnahmen, die in den drei Phasen «Einführung – Probezeit», «Vertiefte Einführung im 1. Jahr in der jeweiligen Funktion» sowie «Erweiterung und Vertiefung» durchlaufen werden sollen.

Die Module der drei Phasen beinhalten obligatorische (städtische oder DA-interne) Bildungsmassnahmen, abteilungs- oder teamspezifische oder SDS-spezifische Bildungsmassnahmen oder individuelle Bildungsmassnahmen.

Von Bedeutung sind dabei insbesondere die SDS-spezifischen Bildungsmassnahmen, über welche SDS die „*Umsetzung der strategischen Ausrichtung...*“⁴⁶ sicherstellen will. Insgesamt wurden sechs Module definiert, die derzeit ausgearbeitet und 2014 erstmals durchgeführt werden sollen:

- Das Modul «Technische Arbeitsinstrumente SDS» vermittelt für Mitarbeitende und Führungskräfte in der Einführungsphase ein Basiswissen zur IT-Infrastruktur samt Standardprogrammen, Datenschutz und IT-Sicherheit, Peripheriegeräte, Zeiterfassung, Telefonie etc.
- Das Modul «*Selbstverständnis SDS*» vermittelt bei derselben Zielgruppe ein Grundwissen zur strategischen Ausrichtung, Qualitäts- und Kundenmanagement, Dienstleistungsorientierung oder Kommunikation.
- «*Kundenorientierte Kommunikation*» lehrt den Mitarbeitenden und Führungskräften in der Erweiterungs- und Vertiefungsphase den professionellen Umgang mit anspruchsvollen Kunden
- Im Modul «*Dienstleistungsorientierung*» setzt sich dieselbe Zielgruppe mit dem Dienstleistungsverständnis, Service Qualität, Beratungskompetenz u.dgl. auseinander
- Die Kaderworkshops werden künftig als fünftes SDS-Modul des Bildungskonzepts geführt. Alle Führungskräfte bearbeiten dort 3 – 4 x jährlich aktuelle Themen resp. Schwerpunktthemen zu den Jahreszielen oder den Führungsgrundsätzen.

⁴⁶ Bildungskonzept SDS, S. 10.

- Im Modul «*StadtFührung light*» werden Führungskräfte in der Erweiterungs- und Vertiefungsphase über stadtweite Strategien, Legislatorschwerpunkte und Führungs- und Steuerungsinstrumente informiert.

5.3 Kundenmanagement SDS

Das Instrumentarium zum Kundenmanagement steht im Zentrum der Führungsprozesse in SDS. Es umfasst die Konzepte zu den Leistungsvereinbarungen und zur Leistungsüberprüfung und das Kundenbarometer SDS.

5.3.1 Entwicklung des Kundenmanagements in SDS

Wie oben erwähnt markiert der im Jahr 2010 erstmals erarbeitete Rahmenauftrag des Vorstehers eine Zäsur im Selbstverständnis und einhergehend der strategischen Ausrichtung von SDS. Zuvor basierte das Verständnis auf dem Grundsatz des „Supports auf Augenhöhe“: SDS verstand sich als autonome Supportorganisation und gleichberechtigter Partner der leistungsbeziehenden SD-Dienstabteilungen. Seine Mission war die Bereitstellung professioneller Supportdienstleistungen zur Entlastung und Ergänzung des Kerngeschäfts. Daraus leitete SDS implizit den eigenen Definitions- und Gestaltungsanspruch an seinen Dienstleistungen ab, und zwar sowohl bezüglich des ‚Was‘ wie auch des ‚Wie‘, wobei er die grösstmögliche Standardisierung seiner Dienstleistungen im Fokus hatte («*Wir legen fest, was unsere Partner benötigen...*»).

Ausdruck dieses Verständnisses und konzeptionelle Grundlage der Leistungserbringung in den Nullerjahren war der Dienstleistungskatalog SDS. Im Dienstleistungskatalog hatte SDS alle seine Leistungen mehr oder weniger detailliert beschrieben, mit Qualitätskriterien verknüpft und den einzelnen Kunden (oder eben Partnern gemäss damaliger Nomenklatur) zugewiesen. Er umfasste rund 30-40 Seiten und stellte formell den Leistungsauftrag der damaligen Vorsteherin an SDS dar. Deshalb wurde er auch mit ihr vereinbart und von ihr unterzeichnet, die Partner nahmen das Leistungspaket lediglich formell zur Kenntnis. Die Operationalisierung des Kataloges erfolgte supportintern.

Als Eingeständnis an die Verschiedenartigkeit der Partner wurde der Dienstleistungskatalog ab ca. 2006 doppelt geführt, je in einer Version für die Sozialen Dienste und die Zentrale Verwaltung und in einer zweiten Version für die Sozialen Einrichtungen und Betriebe.

Trotz erfolgreichem Aufbau der neuen Supportorganisation und Erfüllung aller wesentlichen normativen Leistungsanforderungen war um 2009 die Unzufriedenheit der Kunden mit der Leistungsqualität von SDS relativ gross. Seitens der Kunden wurden immer wieder die fehlende Kundennähe und die mangelnde Bereitschaft, sich mit den spezifischen Kundenanforderungen auseinanderzusetzen, moniert. SDS, so der allgemeine Tenor, würde sich ausschliesslich mit sich selbst beschäftigen und so den Blick für das Wesentliche – die Unterstützung der departementalen Kernprozesse – aus den Augen verlieren. SDS galt als hoch bürokratisch, wenig innovativ und nur mässig effizient. Es überrascht daher nicht, dass Ende 2008 auch die Forderung im Raum stand, die Supportorganisation wieder auf die Dienstabteilungen aufzuteilen und den Verantwortlichen des Kerngeschäfts zu unterstellen

Der Lagebericht veranschaulicht die Darlegungen in [Kapitel 3](#) und weist auf die Faktoren hin, die ein umfassendes und aktives Kundenmanagement im Dienstleistungssektor und insbesondere in einer öffentlichen Verwaltung zwingend nötig machen:

- Die Qualität einer Dienstleistung ist nicht (nur) normativ, sondern leitet sich wesentlich von den individuellen Ansprüchen, Haltungen etc. des Kunden ab.
- Das Erbringen von Dienstleistungen setzt zwingend die Interaktion mit den Kunden voraus.
- Wie das Kano-Modell aufzeigt, ist nicht die Erfüllung der normativen Qualitätskriterien (sie wird vorausgesetzt!), sondern das Gewähren umfassender und z.T. nicht erwarteter Serviceleistungen der Treiber für die Kundenzufriedenheit. Beschränkt sich also ein Dienstleister – wie vor 2009 in SDS geschehen – auf das Prozessmanagement und die Sicherstellung der Prozessqualität, wächst zwangsläufig der Unmut der Kunden.
- Hohe Aufmerksamkeit erfordert zudem der Umstand, dass sich die Kunden einer öffentlichen Verwaltung in einer Art ‚Zwangspartnerschaft‘ zum Leistungserbringer befinden, weder den Produzenten noch einen Teil der Leistungen frei wählen können und auch bei der Ausgestaltung dieser Leistungen durch übergeordnete Vorgaben und Standards eingeschränkt sind. Dieses ‚umgekehrte Abhängigkeitsverhältnis‘ impliziert ein hohes Potenzial für Unzufriedenheit und Konflikte.

2008/2009 erfolgten im Sozialdepartement wichtige personelle Veränderungen und mit dem Stellenantritt des neuen Departementsvorstehers, der neuen Direktorin SOD und vor allem der neuen Direktorin SDS veränderte sich das Selbstverständnis grundlegend. SDS begann, sich nicht mehr gegenüber seinen Partnern, sondern in Ergänzung zu ihnen zu positionieren, sie als Kunden wahrzunehmen und das Supportgeschäft konsequent auf den Bedarf ihrer Kernprozesse auszurichten. Dabei entwickelte sich auch die Einsicht in die Notwendigkeit zur gemeinsamen Festlegung der Supportprozesse nach dem Grundsatz der ‚individuellen Standardisierung‘ (*«jeder kriegt zwar nicht das, was er will, aber das, was benötigt...»*).

Der Rahmenauftrag des Vorstehers schaffte dazu die Voraussetzungen: Er legt den Rahmen für die Leistungserbringung fest und beauftragt SDS und die Kunden, den Leistungsbezug festzulegen, die Operationalisierung zu definieren und mit der Leistungsvereinbarung gemeinsam einen konkreten, formellen und verbindlichen Auftrag zu erstellen.

5.3.2 Leistungsvereinbarungen

Gemäss Konzept zu den Leistungsvereinbarungen SDS vom April 2012 dokumentieren die Leistungsvereinbarungen zwischen SDS und den Kunden-Dienstabteilungen das *«gemeinsame Verständnis über die zu erbringenden Support-Dienstleistungen...bezüglich den Fragen, welche Dienstleistungen, in welcher Qualität, welcher Menge und unter welchen Rahmenbedingungen erbracht werden»*⁴⁷. Sie sind das Ergebnis eines Prozesses, dessen Zielsetzungen für SDS aber noch weiter gehen:

⁴⁷ Leitfaden Leistungsvereinbarungen SDS, S. 3.

- Es wird eine fachliche Auseinandersetzung mit den Kundinnen geführt, in der unterschiedliche Vorstellungen diskutiert und abgeglichen und eine Verständigung sowie ein gemeinsames Verständnis erzielt wird.
- Es werden qualitative und quantitative Anforderungen der Kunden, aber auch individuelle Kundenanliegen und übergeordnete Vorgaben und Rahmenbedingungen formuliert und berücksichtigt.
- Es wird Transparenz und Verbindlichkeit über Art der Leistungen, Leistungsmengen und Leistungsqualität geschaffen.
- Es wird eine gemeinsame Basis für die kontinuierliche Überprüfung und Sicherstellung der Leistungserbringung geschaffen, auf der auch die Beurteilung der Leistungsqualität stattfinden kann.
- Die gemeinsame Basis ermöglicht SDS, sein Qualitätsmanagement und sein Prozessmanagement (inkl. IKS) zu installieren, und sie bildet die Grundlage für den SDS-Zielvereinbarungs- und Beurteilungszyklus (ZBG) und die Personalentwicklung.

Leistungsvereinbarungen werden grundsätzlich für alle relevanten Dienstleistungen erstellt. Sie umfassen eine, mehrere oder alle Leistungen eines Supportbereichs (also einer Abteilung) gegenüber einer Kunden-(Dienst-)abteilung. Verantwortlich für die Erarbeitung der Leistungsvereinbarungen sind SDS-seitig die Leiterinnen und Leiter der SDS-Abteilungen.

Welche Leistungen in wie vielen Leistungsvereinbarungsprozessen ausgehandelt werden sollen, entscheiden SDS und Kunde gemeinsam. Dabei spielt die ‚Homogenität‘ der Leistungen eine wichtige Rolle: Ähnliche Dienstleistungen mit gleicher oder ähnlicher Zielgruppe und ähnlichen Leistungskriterien wie beispielsweise die Dienstleistungen im Bereich Finanzbuchhaltung oder die Informatik-Standarddienstleistungen können und sollen in derselben Leistungsvereinbarung abgebildet werden, während die Dienstleistungen, die zwar von derselben Organisationseinheit erbracht werden, aber unterschiedliche Leistungscharakteristika aufweisen und sich an ganz unterschiedliche Zielgruppen wenden, in verschiedenen Vereinbarungen geführt werden. Beispiele dafür sind die einzelnen Leistungen der Abteilung Controlling + Infrastruktur oder die Dienstleistungen der Klienten- und der Finanzbuchhaltung der Abteilung Finanzen SDS an die SOD.

Eine Leistungsvereinbarung umfasst die formelle Einordnung der vereinbarten Leistung(en), eine Beschreibung des übergeordneten Auftrags und der Leistungsziele, die Beschreibung des Leistungsumfangs mit Angabe zu den Grundlagen der Leistungserbringung (Prozessbeschreibungen, gesetzliche oder rechtliche Vorgaben) und konkretem Mengengerüst, die Beschreibung der Leistungsqualität je Dienstleistung mit Benennung der erfolgskritischen Faktoren und den davon abgeleiteten Qualitätszielen, die Festlegung von Datenlieferungen an den Kunden (falls erforderlich), den Verweis auf das Interne Kontrollsystem der leistungserbringenden Organisationseinheit und die Beschreibung der wichtigsten Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung (verfügbare (personelle) Ressourcen, Anforderungen an die Kundenmitwirkung, Berichterstattung). Im Anhang zur Leistungsvereinbarung werden die wichtigsten mitgeltenden Unterlagen zusammengestellt.

5.3.2.1 Ablauf

Der Vereinbarungsprozess ist iterativ aufgebaut: Basierend auf dem Leistungskatalog⁴⁸ erstellt die zuständige Abteilungsleitung bzw. eine von ihr delegierte Teamleitung einen ersten Vorschlag über die zu vereinbarenden Leistungen. Die Kunden-Dienstabteilung prüft den Vorschlag und ergänzt ihn allenfalls und bezeichnet eine/n Verantwortlichen für die Leistungsvereinbarung als Ansprechperson, die in der Folge den Prozess kundenseitig begleiten soll und über die die Koordination mit der Kunden-Dienstabteilung läuft. Damit dies zielführend ist, muss die Person über genügend fachliche und formelle Kompetenzen verfügen. Es sind in der Regel dann auch Mitglieder der Geschäftsleitungen, die diese Aufgabe übernehmen.

In der Folge erarbeitet SDS einen ersten Entwurf zur Leistungsvereinbarung, der dann gemeinsam mit dem/der Verantwortlichen der Kunden-Dienstabteilung geprüft, ergänzt, erweitert und/oder korrigiert wird. Je nach strategischer Bedeutung der Leistung für den Kunden, dem Gestaltungsanspruch des Kunden und der Grösse des Gestaltungsspielraumes der dazugehörigen Supportprozesse kann dieser Schritt nur kurz dauern oder aber längere Zeit und mehrere Durchgänge in Anspruch nehmen. So sind beispielsweise die Dienstleistungen zur Führung der Finanzbuchhaltung oder zur Berechnung von Elternbeiträgen für die Betreuung in Kindertagesstätten relativ einfach festzulegen, da sie durch das städtische Accounting Manual oder andere Reglemente bereits übergeordnet verbindlich festgelegt sind. Umgekehrt erfordert etwa die Vereinbarung der Dienstleistungen zum Personal- oder Raummanagement eine mehrstufige Auseinandersetzung bis hin zur Diskussion über einzelne Prozessschritte.

Einigen sich SDS und Ansprechperson, geht die vorliegende Version zur Vernehmlassung in die Geschäftsleitung der Kunden-Dienstabteilung, wo ebenfalls noch Änderungen eingefordert werden können. Erst wenn auch diese Pendenzen bereinigt sind, wird die Leistungsvereinbarung verabschiedet und dazu von den beiden Verhandlungspartnern unterzeichnet.

5.3.3 Leistungsüberprüfung

Leistungsvereinbarungen besitzen grundsätzlich eine unbestimmte Geltungsdauer. Sie werden aber jährlich überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Im Zentrum des Überprüfungsprozesses steht dabei das Reportinggespräch zwischen dem/der Leistungsverantwortlichen von SDS und der Ansprechperson der Kunden-Dienstabteilung, das die Leistungserbringung eines Kalenderjahres thematisieren soll und obligatorisch in der ersten Hälfte des Folgejahres geführt werden muss.

Das Reportinggespräch basiert auf dem Reportingbericht, den SDS zu jedem vereinbarten Leistungspaket erstellt und der folgende Elemente beinhaltet:

- Übersicht über die im Betriebsjahr vereinbarten und erbrachten Dienstleistungen
- Management-Report zur Leistungserbringung, der die wichtigsten Kennzahlen und die Erfolge und Herausforderungen je Dienstleistung im Berichtsjahr darlegt.
- Übersicht über die quantitative Entwicklung der Leistungserbringung im Berichtsjahr

⁴⁸ Siehe dazu Anhang 1.

- Einschätzung zur Erfüllung der in den Leistungsvereinbarungen festgelegten Qualitätszielen
- Zusammenstellung des Aufwandes zur Erbringung der vereinbarten Leistungen
- Schlussfolgerungen und Ausblick auf besondere Herausforderungen im Folgejahr
- Optimierungsbedarf für die vereinbarten Dienstleistungen bzw. Anpassungsbedarf an der Leistungsvereinbarung.

Der Reportingbericht gibt aber nicht nur die Struktur für das Reportinggespräch vor, er dient darüber hinaus auch als Protokoll für die Feedbacks und Einschätzungen der Kunden und für die gemeinsam festgelegten Massnahmen zur Neuausrichtung oder Anpassung der Leistungsvereinbarung.

Dieser Fall kann eintreten, wenn festgestellt wird, dass die vereinbarte Leistungsqualität oder –menge nicht erbracht werden kann, wichtige Elemente (z.B. Präzisierungen) in der bestehenden Leistungsvereinbarung fehlen, die Rahmenbedingungen sich geändert haben, die Kunden einen Bedarf nach veränderter Leistungsqualität (oder –menge) anmelden oder intern oder extern bedingte Änderungen im Kerngeschäft der Kunden dazu führen, dass neue Supportleistungen erforderlich bzw. bestehende Supportleistungen nicht mehr benötigt werden. Dann wird die Leistungsvereinbarung entsprechend angepasst und neu unterzeichnet.

Ansonsten verlängert sich die Leistungsvereinbarung mit der Unterzeichnung des Reportingberichts durch die beiden Verhandlungspartner automatisch.

5.3.4 Kundenbarometer SDS

Der Grad der Erfüllung der Leistungsvereinbarungen ist ein wesentliches Kriterium zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität von SDS, der Grad der Einhaltung der normativen Qualitätsstandards in den Geschäftsprozessen ein zweites. Es wird im Rahmen des Prozessmanagements gemessen. Als drittes Kriterium gilt in SDS der Grad der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit den erhaltenen Dienstleistungen. Ihm ist das Kundenbarometer gewidmet.

Gemäss Konzept stellt das Kundenbarometer SDS eine einfache Methodik dar, das Zusammen Arbeitsklima zwischen SDS und den Kunden zu messen: *«Das Instrument erhebt nicht den Anspruch einer umfassenden, wissenschaftlich fundierten Analyse messbarer Qualitätskriterien, sondern will mit einfachen Mitteln und wenig Aufwand die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden mit der Qualität der SDS-Leistungen, der Dauer der Leistungserstellung und der Berücksichtigung individueller Ansprüche abfragen.»*⁴⁹ Dabei richtet es sich nicht – wie in den Reportinggesprächen oder anderen Koordinationssitzungen – nur an das Kader, sondern eben explizit an die direkten Bezügerinnen und Bezüger von SDS-Leistungen.

Das Kundenbarometer ist als einfache Sharepoint-Befragung konzipiert. Dazu berechnigte Nutzerinnen und Nutzer werden über einen per Mail zugestellten Link eingeladen, je Leistung und Qualitätsaspekt (Leistungsqualität, Bereitstellungsdauer, Berücksichtigung eigener

⁴⁹ Projektantrag Projekt Kundenbarometer, S. 4.

Ansprüche) eine Bewertung auf der Schulnotenskala 1 bis 6 zu erteilen. Über ein Textfeld können sie zudem einen individuellen Kommentar abgeben oder den Namen für die persönliche Kontaktnahme (zur eingehenderen Leistungsbesprechung) hinterlegen.

Gemäss Konzept soll das Kundenbarometer nicht permanent (also beispielsweise nach jeder Leistungserbringung), sondern periodisch zur Durchführung kommen. Dabei sollen möglichst alle Abteilungen und Kunden berücksichtigt, keinesfalls aber alle Leistungen abgefragt werden. Der Grund dafür ist ein doppelter: Je grösser die Umfrage wird, desto geringer wird die Bereitschaft zur Teilnahme und je indifferenter sind die Ergebnisse zu erwarten. Und dann ist es so, dass sich längst nicht alle Dienstleistungen für eine solche Befragung eignen, weil sie – wie beispielsweise die Personallohnadministration, die Finanzbuchhaltung oder die Sicherstellung des IT-Serverdienste – ausserhalb der Kundenwahrnehmung abgewickelt werden und ausserdem in grosser Abhängigkeit zu externen Stellen und Diensten stehen.

Die spezifischen Eigenschaften des Kundenbarometers SDS liegen darin, dass es ein *einfaches* Instrument darstellt, das es SDS erlaubt, mit den Empfängerinnen und Empfängern seiner Dienstleistungen schnell und unkompliziert *ins Gespräch zu kommen*, die *Leistungserbringer* und *Leistungsbezüger zueinander in Bezug zu bringen* und ihre *Beziehung transparent* zu machen. Es stellt eine strukturierte Befragung zur Zufriedenheit dar und fragt also das *subjektive Leistungsempfinden* ab. Damit ist es grundsätzlich *beziehungsbasiert* und *fokussiert* zunächst das *Leistungsverhalten* und das *Leistungsempfinden* jedoch weniger die objektive *Leistungsqualität*.

Das Kundenbarometer ermöglicht SDS also schnelle Befragungen, die mit verhältnismässig geringem Verwaltungsaufwand schnell verfügbare Ergebnisse erzielen, die sich einfach auswerten und nach innen und aussen kommunizieren lassen. Andere Wirkungen sind ebenso bedeutsam:

- Indem es jedem Kunden ein Feedback ermöglicht («*was ich immer schon mal sagen wollte...*»), vermittelt es nach aussen die Botschaft der Bedeutsamkeit der Kundenmeinung und unterstreicht damit das Bestreben von SDS, den Kunden in die Ausrichtung der Leistungen einzubeziehen.
- Stärkt das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden oder gibt ihnen Ansporn zur Verbesserung / Veränderung, indem es ihnen ein direktes Feedback auf ihre Arbeit gibt
- Unterstützt den Anspruch von SDS als transparente Organisation (Abkehr von der «SDS-Blackbox»)
- Stärkt insgesamt die Zusammenarbeit zwischen SDS und Leistungsempfängern.

Wie schon erwähnt eignet sich das Instrument nicht für die Messung der objektiven Leistungsqualität und es ersetzt auch nicht die Leistungsmessung oder das Leistungsreporting. Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass die Durchführung von Quervergleichen (zwischen den Teams, den Abteilungen, den Kunden, ...) problematisch sind, da eben die Rückmeldungen stark beziehungsbasiert und also subjektiv sind.

Anwendungsrisiken liegen aus Sicht SDS vor allem darin, dass seitens Kunden zu grosse oder unrealistische Erwartungen bezüglich der Leistungsausrichtung ausgelöst werden können,

dass das Kundenbarometer Raum für unreflektierte Globalkritik bietet oder dass es – bei schlechten Feedbacks der Kunden – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demotivieren kann.

Nach einem erfolgreich durchgeführten «Piloten» der Abteilung Personal mit den Kundinnen und Kunden der SEB im Jahr 2012, hat sich die GL SDS dazu entschieden, das Kundenbarometer im November 2013 erstmals flächendeckend anzuwenden. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel dargestellt.

6 Beurteilung der Konzepte und Instrumente zum Qualitäts- und Kundenmanagement

6.1 Überprüfung am Kundenmanagementmodell

Um die Güte der Konzepte und Instrumente zum Qualitäts- und Kundenmanagement in SDS beurteilen zu können, soll zunächst das Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung herangezogen werden, welches Isabelle Proeller und Thomas Zwahlen ihrer Studie zum Kundenmanagement als konzeptionellen Rahmen verwenden:

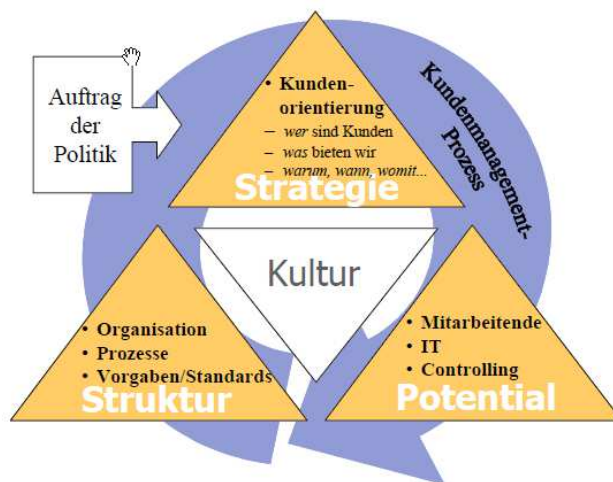


Abbildung 5: Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung⁵⁰

Im Zentrum des Modells stehen die als (Unternehmens-) *Kultur* zusammengefassten informellen Prozesse und Organisationen als Ausdruck der Werte und Werthaltungen. Für das Kundenmanagement SDS sind dabei verschiedene Prägungen von Bedeutung: Einerseits durch das SDS-Leitbild, die Festlegung von strategischen Organisationszielen mit explizitem Fokus auf die Dienstleistungs- und Kundenkultur, die Umsetzung der Ziele und des Leitbildes im Kundenmanagement und den Instrumenten zur Führungs- und Personalentwicklung und schliesslich durch eine kontinuierliche Binnenkommunikation durch die Direktorin und die Mitglieder der GL SDS.

Strategie wird im Modell umfassend verwendet und beinhaltet alle Elemente, „die die allgemeine Stossrichtung des Handelns einer öffentlichen Organisationseinheit vorgeben“. Dazu gehört ein klares Verständnis der Kundengruppen, der für sie zu erbringenden Leistungen und der damit zu erzielenden Wirkungen, das Kennen und Wahrnehmen der „Gestaltungsräume und Grenzen für Kundenorientierung im Rahmen der Leistungserbringung“ und das „Erfassen und Beurteilen von Kundenerwartungen und –zufriedenheit“⁵¹.

⁵⁰ Aus: Proeller und Zwahlen, S. 8.

⁵¹ Proeller und Zwahlen, S. 7f.

Mit dem Rahmenauftrag des Vorstehers, seinem Leitbild, den strategischen Zielen und den Leistungsvereinbarungen hat SDS einen klaren strategischen Rahmen für die Ausrichtung seiner Leistungen geschaffen. Die Kunden sind darin ebenso definiert wie die Leistungen, die sie von SDS beziehen und die Qualität, die sie dabei erwarten können. Das Regelwerk, das dem Prozessmanagement zugrunde liegt und dessen Einhaltung unter anderem über ein ausgebautes Internes Kontrollsystem sichergestellt wird, fließt in die Leistungsvereinbarungen mit ein und setzt der Kundenorientierung klare Grenzen. Und über den Beurteilungsprozess zu den Leistungsvereinbarungen und das Kundenbarometer ist ein permanenter Austausch zu Kundenerwartungen und –zufriedenheit strukturell verankert.

Struktur bezeichnet im Modell die „Aspekte der Ablauf- und Aufbauorganisation innerhalb der Organisationseinheit, formelle Regeln sowie systematische Rahmenbedingungen...». Hervorgehoben werden dabei «die Abstimmung der Organisation auf Kundensegmente..., die Differenzierung von Serviceleistungen nach Kundensegmenten..., ein kohärentes durchgängiges Zielsystem in Bezug auf das Kundenmanagement..., Organisatorische Massnahmen wie z.B. besondere Verantwortlichkeiten oder die Aufnahme von Kundenmanagementaspekten in die Stellenbeschreibungen..., das Arbeiten mit externen und internen Leistungsstandards... und die Ressourcen- und Kapazitätsplanung⁵²».

Strukturell ist SDS konsequent auf die jeweiligen Kundensegmente ausgerichtet und auch die Binnenorganisation der einzelnen Einheiten orientiert sich stark am Bedarf der Kundinnen und Kunden. Über die Erarbeitung der individuellen Leistungsvereinbarungen findet eine hohe Differenzierung und Individualisierung der Leistungen statt, und mit den quantitativen und qualitativen Zielen, die mit den Kunden ausgehandelt und in der Leistungsvereinbarung abgebildet werden, ist ein «kohärentes Zielsystem» sichergestellt. Leistungs- und Prozessverantwortung sind definiert, personell zugewiesen und gegenüber den Kunden transparent kommuniziert. Als Strategisches Ziel fließt Kundenorientierung auch in alle Instrumente des Personalmanagements ein, so in das ZBG-Instrumentarium, das Bildungskonzept oder die Führungsentwicklung. Die Leistungsstandards werden – wo nicht durch übergeordnete Instrumente oder Regelwerke wie beispielsweise das städtische Accounting Manual vorgegeben – durch die Prozessverantwortlichen definiert und in den Kundenmanagementprozessen vereinbart.

Ressourcen- und Kapazitätsüberlegungen werden im Rahmen der Leistungsüberprüfung durchgeführt, sie orientieren sich allerdings stark an den bestehenden Verhältnissen (verfügbare Stellenwerte, Leistungsumfang). Die Verknüpfung mit der Kurz- und Mittelfristplanung der Dienstabteilung (Budget, Aufgaben- und Finanzplan AFP) erfolgt nur punktuell und dann in aggregierter und summarischer Form. Ein Ausgleich von (Personal-) Ressourcen zur Überbrückung von Engpässen oder zum Auffangen des gestiegenen Auftragsvolumens findet am ehesten zwischen den Teams derselben Abteilung und seltener zwischen den Abteilungen statt.

Potenzial meint die Mitarbeitenden und ihre Einstellung bei der Umsetzung des Kundenmanagements, eine auf die Sicherstellung des Kundenmanagements ausgerichtete Informations-

⁵² Ebd., S. 8.

technologie oder eine zielgerichtete Information / Kommunikation. Insgesamt werden im Bereich Potenzial die „*enabling factors im Sinne von Ressourcen und Instrumenten zusammengefasst*“⁵³.

«Enabling Factors» in SDS sind zunächst das umfassende Instrumentarium zum SDS-Personalmanagement, welches das strategische Ziel der Kundenorientierung konsequent und auf breiter Front umsetzt. Dann ist auch das Kommunikationskonzept SDS dazu zu zählen, welches verbindliche Richtlinien für die Kommunikation nach innen und aussen schafft und durchsetzt. Und schliesslich verfügt SDS über eine ganze Reihe von Software-Produkten, welche die Prozesse zum Kundenmanagement unterstützen: Intranet-Applikationen für die Bereitstellung von Reglementen, Richtlinien, Anleitungen, Formularen etc. zu allen wichtigen Geschäftsprozessen, elektronische Workflows zu Schlüsselprozessen, Datenbanken Verwaltung der Pendenzen aus den Führungsprozessen, Projekt- und Massnahmenportfolios, ein auf der ViFlow-Technologie basierendes Tool zur Dokumentation der Geschäftsprozesse, Sharepoint-basierte Anwendungen wie beispielsweise das Kundenbarometer oder das Ideenmanagement, elektronische Formulare und Vorlagen zum Kundenmanagement und weiteren Führungsinstrumenten und andere mehr.

Noch nicht realisiert ist ein umfassendes, DA-weites Kennzahlensystem. Zwar werden die Finanzkennzahlen zentral erhoben und ausgewertet, die Bewirtschaftung der Leistungskennzahlen erfolgt jedoch nach wie vor in den Abteilungen oder den Teams.

Den drei Themenbereichen Strategie, Struktur und Potenzial unterlegen Proeller und Zwahlen in ihrem Modell den kontinuierlichen *Kundenmanagementprozess*. Er setzt sich zusammen aus den sechs Teilprozessen zur Klärung und Segmentierung der Zielgruppen und zur umfassenden Gestaltung des Leistungsangebots samt flankierender Massnahmen wie Leistungsüberprüfung und Kommunikation («*Zielgruppenansprache*»), zur Sicherstellung einfacher, unbürokratischer und effizienter Zugänge zur Organisation und zu den Leistungen («*Kundenanfragen*»), zum Umgang mit spezifischen Kundenansprüchen, neuem Leistungsbedarf oder neuen Kunden («*Begrüssung*»), zur kontinuierlichen Pflege der Kundenbeziehung («*laufende Betreuung*»), zum Umgang mit unzufriedenen Kunden, ungenügenden Leistungen und Reklamationen («*Beschwerdemanagement*») und zur Sicherung der allgemeinen Kundenzufriedenheit und des Vertrauens, der Verhinderung seiner innerlichen Abkehr und im Bedarfsfall seiner Rückgewinnung («*Kundenrückgewinnung / Vertrauen*»). Ergänzt wird der Zyklus durch die Etablierung einer umfassenden «*Qualitätssicherung*» zum gesamten Kundenmanagementprozess.

Das Kundenmanagement SDS deckt den hier skizzierten Prozess weitgehend ab, und da es in weiten Teilen gemeinsam mit den Kunden entwickelt wurde und es sie auch aktiv in die Ausgestaltung und Erbringung der Dienstleistungen einbezieht, ist es bereits gut etabliert und stösst auf grundsätzlich positive Resonanz. Wohl sind zum Beschwerdemanagement und zur Vertrauensbildung bzw. Kundenrückgewinnung (noch) keine Instrumente installiert, die aktuellsten Auswertungen zu den Leistungsvereinbarungen, die Ergebnisse zum Kundenbarometer

⁵³ Ebd.

meter (s.u.) und die Rückmeldungen der Führung der Kunden-Dienstabteilungen weisen aber auch nicht auf einen diesbezüglichen unmittelbaren Handlungsbedarf hin.

Gerade was die Rückgewinnung innerlich abgekehrter Kunden an Aufwand erfordert, steht sehr wohl noch im Bewusstsein von SDS, war dies doch die Situation, die bestand, bevor vor rund vier Jahren mit der Erarbeitung des Rahmenauftrages das Kundenmanagement seinen Anfang nahm.

Schliesslich ist gerade in einem Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung die Berücksichtigung von Einflüssen des Gesetzgebers oder allgemein der Politik in den Prozessen zum Kundenmanagement von Bedeutung. SDS stellt das bei der jährlichen Aktualisierung der Umfeld- und SWOT-Analyse und der darauf aufbauenden Formulierung von Jahres- und Entwicklungszielen angemessen sicher.

6.2 Feedbacks der Kunden

6.2.1 Auswertung zum Kundenbarometer SDS

Wie oben erwähnt wurde im November 2013 zum ersten Mal das Kundenbarometer SDS flächendeckend nach folgendem Schema⁵⁴ angewendet:

Tabelle 1: Leistungen und Zielgruppen für das Kundenbarometer SDS

Abt.	Dienstleistung	Zielgruppen für die Befragung:				
		SOD	SEB	ZV	SDS	weitere
Personal	Personalgewinnung	--	Kader*	Kader	Kader	--
	Workflow Bildungsantrag	Kader	--	--	--	--
	Arbeitszeugnisse erstellen	Kader	Kader	Kader	Kader	--
	Personal beraten	Kader	Kader	Kader	Kader	--
Finanzen	Vermögensabrechnungen erstellen	ausgewählte TL / SA	--	--	--	--
	Steuererklärungen ausfüllen	ausgewählte TL / SA	--	--	--	--
Informatik	IT-Bestellungen bearbeiten	Kader	Kader	Kader	Kader	--
	IT-Zugriffsrechte verwalten	Kader	Kader	Kader	Kader	--
C+I	Arbeitsplatzgestaltung	Alle im VZW	Alle im VZW	Alle	Alle	--
	Lohn-/Beitragsadministration sicherstellen (inkl. Administration Jobkartenbetriebe)	--	S+D, Ltg A&T Al, alle Kader	--	--	--
	EB-Controlling durchführen, Subventionen abrechnen	--	KB, alle Kader	KM, Alle	--	private Kita-Trägersch.

Die Leistungen, die mit dem Kundenbarometer abgefragt wurden, wurden von den Abteilungen festgelegt. Dabei galten als Anforderungskriterien:

- Je Abteilung sollten eine bis maximal fünf Leistungen abgefragt werden
- Die Leistungen sollen konkret wahrnehmbar sein
- Die Leistungen sollen sich an klar definierte Zielgruppen richten

⁵⁴ Weil die Pilotanwendung zum Kundenbarometer im Herbst 2012 die Leistungen der Abteilung Personal an das Kader SEB umfasste, wurde dieser Teil der Befragung nicht noch einmal durchgeführt. Die Ergebnisse aus dem Pilot fließen jedoch auch in die vorliegende Auswertung ein.

Die Befragung der privaten Kita-Trägerschaften konnte noch nicht durchgeführt werden.

- Die Zielgruppen können mit dem Kundenbarometer erreicht werden.
- Die Zielgruppen sollen möglichst allen Kunden-Dienstabteilungen angehören.

Insgesamt konnten mit dem Kundenbarometer SDS rund 600 Personen angesprochen und je nach ihrer Funktion oder Rolle zu einer bis maximal vier Leistungen oder Leistungspaketen befragt werden. Je nach befragter Leistung schwankte die Grösse der Zielgruppe von ca. 10 Personen (EB-Controlling für die SEB durchführen) bis zu rund 300 Personen (Arbeitsplatzgestaltung).

Insgesamt gingen 374 Rückmeldungen zum Kundenbarometer SDS ein. Über alle befragten Leistungen hinweg lag damit die Beteiligung bei rund 50%. Sie liegt insgesamt etwas tiefer als noch bei der Durchführung des Piloten im vergangenen Jahr, jedoch im Rahmen der Erwartungen der GL SDS.

Die Rückmeldungen lassen auf eine erfreulich hohe Zufriedenheit der Kunden mit den Dienstleistungen und dem Leistungsverhalten von SDS schliessen. Mit Ausnahme einer Leistung liegen die durchschnittlichen Bewertungen zwischen den Schulnoten 4.5 und 5.5. Bei der einzig ungenügenden Beurteilung (Elternbeitragscontrolling für die SEB-Krippen, Note 3.9) muss berücksichtigt werden, dass sie auf lediglich fünf Rückmeldungen beruht und sie darüber hinaus einen Bereich betrifft, der in den vergangenen Monaten von einer grossen technischen Reorganisation betroffen war und sich die neuen Prozesse zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht wieder eingespielt haben.

Tabelle 2: Auswertung des Kundenbarometers.

Abteilung	Kunde	Leistung	Anz. Meldungen	Qualität	Dauer	ind. Einbezug	DS
Personal	SDS, ZV	Personalgewinnung unterstützen	21	5.29	5.00	5.43	5.24
		Zwischen-/Schlusszeugnisse		4.81	4.81	5.19	4.94
		Beratung, Erteilen v. Auskünften		5.24	5.29	5.33	5.29
							5.15
Personal	SOD	WF Bildungsantrag unterstützen	32	4.53	4.70	4.25	4.49
		Zwischen-/Schlusszeugnisse		4.80	4.70	4.93	4.81
		Beratung, Erteilen v. Auskünften		4.93	5.13	5.19	5.08
							4.80
Personal	SEB	Personalgewinnung unterstützen	58	5.10	4.90	5.00	5.00
		Zwischen-/Schlusszeugnisse		4.80	4.70	5.10	4.87
		Beratung, Erteilen v. Auskünften		5.20	5.20	5.20	5.20
							5.02
Finanzen	SOD	Vermögens- und Steuerabrechng.	25	5.40	4.78	5.31	5.16
							5.16
Informatik	Alle Kader	IT-Bestellungen verarbeiten	72	4.99	4.78	4.96	4.91
		IT-Zugriffsrechte verwalten		4.91	4.89	4.92	4.91
							4.91
C+I	Alle VZW	Arbeitsplatzbewirtschaftung	143	4.64	5.38	4.80	4.94
							4.94
C+I	SEB	Lohn-/Beitragsadministration	9	5.50	5.38	5.50	5.46
							5.46
C+I	SEB	EBV und Faktura	5	3.80	4.00	3.80	3.87
							3.87
C+I	ZV	EBV und Subventionsabrechnungen	9	5.17	5.36	5.42	5.32
							5.32
							4.96

Bei total 2000 Einzelbewertungen zu den drei Qualitätsaspekten der abgefragten 11 Leistungen wurde über 600 Mal die Schulnote 6 vergeben. Demgegenüber wurden 175 Mal die Qualitätsaspekte als ungenügend beurteilt, davon lediglich zwölfmal mit der Note 1.

Erfreulich ist, dass die befragten Personen durchaus zwischen den abgefragten Qualitätsaspekten zu unterscheiden wussten. So können bei der gleichen Leistung die Durchschnittswerte der einzelnen Kategorien um bis zu 0.8 Notenpunkte voneinander abweichen.

Neben den Bewertungen wurden rund 75 verbale Rückmeldungen gemacht. 31 dieser Rückmeldungen sind mit Lob über die Leistungen oder das Leistungsverhalten verbunden („*Personal ist am Puls und versucht, möglichst schnell zu liefern*“, „...*es können hier nur Bestnoten vergeben werden...*“, „*die Reaktionszeit ist super...*“, „*vorbildliche Erbringung der Dienstleistungen vom Team*“, „*schnellere Bearbeitung geht eigentlich gar nicht...*“, „*bei Fragen...sehr kompetent, hilfsbereit und unbürokratischer Zugang*“, „*sehr gute fehlerfreie Leistung und Zusammenarbeit*“, „*das neue Tool finde ich super*“, „*immer super Unterstützung von SDS Informatik*“, ...), 27 tadeln die Organisation oder die Arbeitsbedingungen oder kritisieren die Leistungsqualität („*den Arbeitsplatz empfinde ich als z.T. laut*“, „*es ist kalt im Büro*“, „*manchmal ist unklar, wie bei Mahnungen...vorgegangen werden soll*“, „*das Tool zum Zeugnisformular ist zu sperrig, unflexibel*“, „*die für uns zuständigen Sachbearbeiterinnen haben kein besonderes Dienstleistungsverständnis. Die Antworten sind oft unprofessionell bis unfreundlich*“, „*die Qualität ist sehr personenabhängig*“, „...*die Kommunikation ist schwieriger geworden...*“, „*IT-Bestellung ging verloren*“, „*häufig klappen die Einstellungen für die Zugriffsrechte...nicht zuverlässig*“, ...). In 9 Rückmeldungen werden konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht („*Stehpulte vermehrt zum Einsatz bringen*“, „*es wäre gut, wenn bei jeder Stufe ... ein Bestätigungsmail gesendet würde*“, „...*es wäre hilfreich zu wissen, ist das Anliegen bearbeitet oder wo steht der Prozess*“, „...*hier wäre eine Übersicht hilfreich...*“, ...), die restlichen 10 Rückmeldungen sind unspezifisch.

Das Fazit der ersten Befragung mit dem Kundenbarometer ist ein Positives: Die Kunden sind mit den SDS-Leistungen grundsätzlich sehr zufrieden und schätzen die Qualität der Leistungen in allen ihren Ausprägungen als hoch ein. Als wesentlichen Qualitätstreiber nennen sie implizit und explizit den persönlichen und stetigen Kontakt mit den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter. Wo dieser etabliert ist, wird die Leistung grundsätzlich besser beurteilt. Kritik wird insbesondere an organisatorischen Bruchstellen laut, wobei der Kunde die Mitarbeiterqualität sehr wohl in Kontext zu seinem effektiven Handlungs- und Verantwortungsspielraum zu stellen vermag.

Die Ergebnisse werden nun auf Abteilungs- und Teamebene diskutiert und zum Anlass für allfällige Korrekturen an den Prozessen genommen. Die Geschäftsleitung wird im Frühjahr darüber befinden, in welcher Kadenz und welcher Form das Kundenbarometer weitergeführt wird. Das kann in analoger Form der Fall sein, kann aber auch andere Leistungen umfassen oder auf einen neuen spezifischen Qualitätsaspekt fokussiert sein.

6.2.2 Auswertung der Interviews mit dem Führungskader⁵⁵

Und was für ein Verständnis von Dienstleistungsqualität, Kundenmanagement und Kundenorientierung haben die obersten Kader der Kunden-Dienstabteilungen sowie die Mitglie-

⁵⁵ Der Fragebogen zu den Interviews sowie der Schlüssel zu den Zitaten aus den Rückmeldungen sind im Anhang 2 aufgeführt.

der der GL SDS? Was erwarten sie dazu von SDS und wie schätzen sie die effektive Umsetzung ein? – Für die vorliegende Zertifikatsarbeit wurde ihre Meinung dazu schriftlich einzuholen versucht. 13 Personen oder ein rundes Drittel der Befragten haben den strukturierten Fragebogen ausgefüllt und zurückgeschickt, davon drei Direktor/innen und der Departmentssekretär.

6.2.2.1 Dienstleistungsqualität

Bei der einleitenden Frage nach den Eigenschaften guter Supportdienstleister nennen die Kader eine hohe Fachlichkeit und Fachkompetenz, Leistungsvermögen und Dienstleistungsorientierung, gute Erreichbarkeit, profunde Kenntnisse der Kundengeschäfts, die ihm auch den Perspektivenwechsel ermöglichen, die Fähigkeit zur flexiblen Priorisierung der Kundenanliegen, Orientierung an den Werten und Zielen der Kunden sowie eine Dienstleistungsmentalität, die sich in Sorgfalt, Speditivität, unternehmerischem Denken und hoher Verfügbarkeit äussert. Für ein Mitglied der GL SEB bedeutet es das Denken von den Ergebnissen her: „Die eigene Teilleistung wird in die gesamte Wertschöpfungskette eingeordnet“ (I1). Gute Supportdienstleistungen sind im Ergebnis fehlerlos, werden fristgerecht abgeliefert, orientieren sich am Bedarf und den Bedürfnissen des Kunden und entsprechen seinen Erwartungen, lösen das Problem oder bieten wenigstens eine Alternative dazu, sind verlässlich werden recht- und ordnungsgemäss erstellt. Eine Rückmeldung fokussiert mehr auf den Dienstleistungsprozess erachtet ihn dann als „perfekt“, wenn er die „Kundenbedürfnisse berücksichtigt..., gleichzeitig Bedürfnisse und bestehende Lösungen bei Kunden kritisch hinterfragt und alternative Lösungen entwickelt ... und dabei übergeordnete Rahmenbedingungen mit (den) Bedürfnissen der Kunden in Einklang bringt...“ (I2). Diese Erwartungen setzen die Kader auch bei den SDS-Dienstleistungen voraus, ergänzt durch den Anspruch auf Leistungserbringung gemäss gültiger Dienstleistungsvereinbarung.

Unter den Aspekten der Recht- und Ordnungsmässigkeit, der Wirtschaftlichkeit und der zweck- und verhältnismässigen Leistungserbringung wird die bestehende Qualität der SDS-Dienstleistungen unterschiedlich, jedoch grundsätzlich positiv beurteilt. Der Direktor einer Kundendienstabteilung nennt sie „gut bis sehr gut“ (I3), für andere Kader ist sie „recht gut – gut“, „adäquat und korrekt“, „in allen Belangen sehr gut“, „gut, aber noch weiter optimierbar“ oder „genügend“. Das strategische Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsqualität nehmen die Mitglieder der Geschäftsleitungen unterschiedlich wahr: Für die meisten sind solche Bemühungen mindestens teilweise oder sogar „in allen Bereichen spürbar“ (I4), andere sind der Ansicht, dass seitens SDS keine Bemühungen der kontinuierlichen Optimierung wahrgenommen würden oder monieren, dass wesentliche Kundenbedürfnisse „einfach ignoriert“ (I5) würden. Wesentlich, so der allgemeine Tenor, sei aber sowieso, dass nun die ausgehandelten Leistungsvereinbarungen ordnungsgemäss und der vereinbarten Qualität entsprechend umgesetzt würden.

Unterschiedlich ist auch die Meinung dazu, ob in SDS genügend oder allenfalls zu viel oder zu wenig für die Sicherung und/oder Verbesserung der Qualität getan wird. Einige belassen es bei einem einfachen „ja“, andere meinen sich dazu nicht äussern zu können. Eine Person erkennt eher zu viel Aktivität bei der formalen Qualität und wünscht sich ein stärkerer Fokus auf dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, eine andere erachtet das Mass als genügend

und weist darauf hin, dass zuviel Qualitätssicherung auch zum Selbstläufer werden kann, eine dritte Person hat den Eindruck, dass *„das Potenzial für Prozessreengineering und IT-Unterstützung bei administrativen Tätigkeiten nicht ausgeschöpft ist“* (I3) und eine vierte Person, dass es ihn als Kunde auch nicht interessiere: *„Ich will einfach eine hohe Qualität zu einem guten Preis. Wie SDS dies erreicht, ist mir egal“*(I5).

6.2.2.2 Kundenmanagement und Kundenorientierung

Der Stellenwert der Kundenorientierung ist in den Augen aller befragten Personen im Qualitätsmanagement einer Supportorganisation von zentraler Bedeutung. *„Die Qualität der Dienstleistung kann sich durch Kundenorientierung dadurch verbessern, dass die Lösungen ... speziell auf den Kunden zugeschnitten sind“* (I6) merkt ein Kader an.

An die Kundenrolle verknüpfen die interviewten Kader die Ansprüche, dass die eigenen Bedürfnisse und Wünsche wahrgenommen und berücksichtigt werden und dass Transparenz bezüglich der Leistungserbringung und der Kosten hergestellt ist. Ein Kunde möchte sich mit dem Leistungserbringer in einer *„Austauschbeziehung“* sehen, bei welcher *„es wichtig ist, sich mit gegenseitigem Respekt und auf Augenhöhe zu begegnen. So lassen sich gemeinsam gute Lösungen finden“* (I3). ‚Kundenorientierung‘ wird verstanden als das *„Interesse, Kenntnis und Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse“* (I6), *„Fokus mehr auf Nachfrage als auf Angebot“* (I7), *„der Kunde soll im Zentrum stehen“* (I8), *„ich habe ein Anliegen und der Profi nimmt dies zügig auf und bringt mir eine Lösung, die mich voll zufrieden stellt“* (I9) oder *„dass man beim Design und der Erbringung von Leistungen nicht nur am Stand der Technik des eigenen Fachbereichs, sondern tatsächlich an den Bedürfnissen und dem Bedarf der Kunden orientiert“* (I1).

Als Kundinnen und Kunden von SDS erwarten die Kader *„Regelmässiges und systematisches Hinterfragen des Nutzens der Leistungen sowie eine unkomplizierte Zusammenarbeit über die Schnittstellen hinweg...“* (I1), *„dass SDS auch in der Lage ist, eigene Lösungen für die Probleme des Kunden vorzuschlagen“* (I4), *„eine massgeschneiderte Leistung zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis, als wenn ich die Leistung selbst erbringen würde“* (I5), *„... hohe Erreichbarkeit, prompte Reaktion..., benutzerfreundliche, schlanke Strukturen“* (I6), *„Verständnis für unsere spezifischen und situativen Bedürfnisse“* (I7), *„Fachkompetenz, Leistungsvermögen, Sachbezogenheit“* (I8) oder *„Kundenorientierung, Zuverlässigkeit, Beratung bei Supportthemen“* (I11).

Die Bemühungen von SDS um Kundenorientierung werden durchwegs positiv bis sehr positiv bewertet, wobei ein Antwortgeber die Einschränkung macht, dass zwischen den Abteilungen und Personen durchaus Unterschiede spürbar seien (I5).

Die Frage, ob die eigenen Erwartungen und Supportansprüche von SDS wahrgenommen / abgefragt würden, beantworten zwei Personen mit ‚umfassend‘ und sechs Personen mit ‚weitgehend‘. Je eine Person fühlt sich ‚teilweise‘ und eine Person ‚punktuell‘ wahrgenommen. Zwei Personen sehen ihre Ansprüche auch ‚umfassend‘ erfüllt / umgesetzt, für sieben sind sie ‚weitgehend‘ und für eine Person wiederum nur ‚punktuell‘ realisiert.

Insgesamt sind sich die befragten Personen einig, dass für Kundenorientierung in SDS genügend getan wird. Als Verbesserungspotenziale werden die „*Erhöhung der Professionalität im Umgang mit Daten*“ (I1), oder eine intensivere Abfrage der Kundenzufriedenheit (I12) genannt. Ein Befragter hebt die Kundenorientierung im Führungsteam besonders hervor (I3), während ein anderer einen Handlungsbedarf „*vor allem bei der Verankerung der Kundenorientierung im Selbstverständnis aller Mitarbeitenden*“ (I5) verortet.

6.2.2.3 Vor- und Nachteile des zentralisierten Supports

Wo sehen die befragten Personen die Vor- und Nachteile des zentralisierten Supports? – Als positive Aspekte werden genannt: ‚höhere Qualität zu einem besseren Preis‘, ‚alles aus einer Hand‘, ‚Ausnutzung von Synergien‘, ‚Minimierung von Schnittstellen‘, ‚zeitliche Verfügbarkeit, bessere zeitliche Abdeckung der Leistungserbringung‘, ‚breite Kompetenzen‘, ‚gebündeltes Fachknowhow‘, ‚Standardisierung von Supportleistungen‘, ‚Funktionale Entlastung der Dienststellen‘, ‚Sicherung der Fachkompetenzen durch Erreichen der ‚kritischen Grösse‘ in Supportdiensten‘, ‚zentral vorhandenes Knowhow ermöglicht effizienteres Arbeiten‘, ‚Das Management kann sich durch die Auslagerung des Supports auf die Kernaufgaben konzentrieren‘, ‚es lassen sich Skaleneffekte bei der Dienstleistungserbringung realisieren‘. und eine Person führt aus: „*Die fachlichen Anforderungen sind in den einzelnen Support-Fachgebieten in den letzten 20 Jahren deutlich gestiegen. In grösseren Einheiten ist es einfacher, einen guten Mix von Fachspezialisten und Sachbearbeitern zu finden*“ (I3).

Auf der anderen Seite werden die örtliche und inhaltliche Distanz zu den Kunden, das Fehlen des erforderlichen Knowhows zur Entwicklung vernetzter Gesamtlösungen („*Entwicklungen gehen am Kunden vorbei*“), die „Gefahr der Verselbständigung des Supports“, die Tendenz zum Aufbau überflüssiger und lähmender Bürokratie, die Schwerfälligkeit und Starrheit des „*Apparats*“ als mögliche Nachteile und Stolperfallen des zentralisierten Supports genannt.

7 Fazit und Ausblick

Nimmt man die in [Kapitel 3.3](#) beschriebenen ‚Kernprinzipien‘ für ein umfassendes Qualitätsmanagement in einer Dienstleistungsorganisation zum Massstab, ist Support Sozialdepartement mit seinem Management-System und den darin enthaltenen Instrumente und Konzepte sehr gut aufgestellt. SDS vermag damit nicht nur den Ansprüchen seiner Kundinnen und Kunden zu genügen, sondern kann – innerhalb des bestehenden rechtlichen Rahmens und Auftrags – ganz generell die Herausforderungen an eine moderne Verwaltung erfüllen, wie sie beispielsweise im New Public Management postuliert werden.

Kern des Management-Systems bildet das Kundenmanagement mit den Instrumenten zur Festlegung und Überprüfung der Dienstleistungen und zur Befragung der Kunden. Konzepti- onell stellt es die Leistungserbringer und die Leistungsempfänger zueinander in Bezug und legt die Regeln für die Zusammenarbeit und Mitwirkung fest und schafft damit eine hohe Verbindlichkeit bezüglich der Definition, Überprüfung und Ausrichtung der Dienstleistungen.

Die Leistungsvereinbarungen als sichtbares Ergebnis aus den Prozessen zum Kundenma- nagement, die nun die verbindliche Basis für die Leistungserbringung und –beurteilung dar- stellen, haben zu viel gegenseitigem Verständnis und Akzeptanz geführt und damit zu einer spürbaren Versachlichung der Beziehung zwischen SDS und Kunden-DA beigetragen.

Die Sicherstellung des Kundenmanagements in der heutigen Form erfordert aber ein hohes zeitliches und ideelles Engagement aller Beteiligten und insbesondere vom obersten Kader und setzt den Willen und die Bereitschaft und Disziplin zum kontinuierlichen Dialog und zur ständigen Auseinandersetzung mit der Dienstleistungsqualität voraus. Der dazu erforderliche Raum wird allerdings schon heute stark vom operativen Alltagsgeschäft absorbiert, und mit den Herausforderungen, mit denen in den kommenden Jahren in der öffentlichen Verwaltung gerechnet werden muss – Budgetkürzungen, Kosten- und Legitimationsdruck, steigende Nachfrage nach staatlichen Leistungen, tendenzieller Anstieg der Regulierungen, technischer und methodischer Innovationsbedarf – dürfte er noch kleiner werden. Weil aber nicht nur das Kundenmanagement an sich, sondern – wie in Kapitel 3.2 dargelegt wurde – mit dem Prozess auch die Wahrnehmung und Beurteilung der Qualität von Dienstleister und Dienstleistungen durch den Kunden damit verknüpft ist, wird es in Zukunft von zentraler Bedeutung sein, die dazu benötigten Ressourcen zu bereitzustellen.

Eine zweite Herausforderung im Kundenmanagement wird sein, dass durch den Ressourcen- und Legitimationsdruck und die wachsenden Regulierungen der Aushandlungs- und Gestal- tungsspielraum von Supportleistungen kleiner wird und zukünftig mehr standardisierte Dienstleistungen angeboten werden müssen.

Es besteht die Gefahr, dass ein tieferer Berücksichtigungsgrad spezifischer Kundenansprüche zu nachhaltig negativerer Wahrnehmung der Leistungsqualität und generell von SDS führt, denn wie die Auswertung der Kundeninterviews gezeigt hat, werden vom Kader als grösste

Nachteile des zentralisierten Supports die Starrheit des Support, die Gefahr seiner Verselbständigung und die inhaltliche Distanz zum Kerngeschäft gesehen.

Dem kann entgegengewirkt werden, wenn die Transparenz über die Leistungen und die Rahmenbedingungen weiter erhöht wird, wenn Veränderungen aktiv und umfassend kommuniziert und die Kunden frühzeitig in die Umsetzung einbezogen werden.

Damit rückt der Anspruch auf eine wirkungsvolle Kommunikation in den Fokus des Kundenmanagements. Strukturierte kundenorientierte Kommunikation findet heute fast ausschliesslich in den formellen Prozessen zum Kundenmanagement statt. Daneben sind zwar in allen Einheiten Kommunikationsgefässe etabliert, sie werden in der Regel aber nur für die Organisation des Tagesgeschäfts genutzt. Und das Intranet als mächtigste Informationsplattform wird heute bloss zur Dokumentation von Regelwerken und Formularen verwendet.

Die Erarbeitung und Integration eines neuen Intranet-Konzepts, welches auf die Anforderungen eines umfassenden Kundenmanagements ausgerichtet sein wird, ist aber bereits in Erarbeitung und wird mit dem technischen Intranet-Relaunch ab Sommer 2014 eingeführt.

Neben der auf das Kundenmanagement ausgerichteten Unternehmenskommunikation hat die Gegenüberstellung des SDS-Kundenmanagements mit dem Kundenmanagementmodell zwei weitere Lücken aufgezeigt, nämlich das organisationsweite Kennzahlensystem und das Beschwerdenmanagement. Ersteres wurde bereits in der Roadmap SDS, dem Portfolio zur Mittelfristplanung von Organisationsprojekten, für das Jahr 2015 positioniert. Letzteres geniesst innerhalb SDS derzeit keine Priorität.

Die nächsten Schritte, die zum Ausbau oder zur Stärkung des Management-Systems in SDS geplant sind, betreffen die Überprüfung und Verabschiedung des Rahmenauftrages mit dem neuen Vorsteher des Sozialdepartements (2014), daran angelehnt die Aktualisierung der Strategischen Ziele (2014), die Erarbeitung eines Konzepts zum Wissensmanagement (ab 2014), der Aufbau eines internen Prozessaudits zur Stärkung des Prozessmanagements (2015) und die Entwicklung eines Business Continuity Managements (ab 2015).

Literaturverzeichnis

A, Verwendete Fachliteratur

- Felix, J. (2003). *Besonderheiten eines Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.
- Hunziker, A. (1999). *Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung. New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung*. Bern: Haupt Verlag.
- Koci, M. (2005). *Servicequalität und Kundenorientierung im öffentlichen Sektor. Eine Untersuchung personenbezogener Dienstleistungen*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bern: Haupt Verlag.
- Lehmann, A. (1993). *Dienstleistungsmanagement. Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität*. In: Entwicklungstendenzen im Management Bd. 9. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Nolte, R. & Wöhner, A. (2012). *Systemisches Verwaltungsmanagement. Ganzheitliche und wirkungsorientierte Steuerung und Führung in der öffentlichen Verwaltung*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Proeller, I. & Zwahlen, T. (2003). *Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung*. Zürich: Mummert Consulting AG und IDT-HSG.
- Schedler, K. (1995). *Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltung. Von der Idee des New Public Managements (NPM) zum konkreten Gestaltungsmodell – Fallstudie Schweiz*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Schedler, K. + Proeller, I. (2011). *New Public Management*. (5. Aufl.). Bern: Haupt-Verlag.
- Shahab, B. (2007). *Prozessmanagement in der Verwaltung. Shared Services in der Verwaltung durch Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen*. Berlin: VDM Verlag Dr. Müller.
- Thom, N. & Ritz, A. (2006). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (3. Aufl.). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.

B, Primärquellen

SDS-interne Dokumente

Rahmenauftrag des Vorstehers des Sozialdepartements der Stadt Zürich zur Bereitstellung und zum Bezug von Support-Dienstleistungen im Sozialdepartement, Version Oktober 2010.

Führungsgrundsätze Support Sozialdepartement. Version Dezember 2009.

Leitbild von Support Sozialdepartement. Ohne Datum.

Strategische Ziele SDS. Version Mai 2011.

Chancen- und Risikobericht 2013 Support Sozialdepartement. Version Dezember 2013.

Leitfaden Qualitätsmanagement SDS, Version Februar 2013 (Status: In der GL SDS besprochen).

Leitfaden Prozessmanagement SDS. Version Juni 2011.

Leitfaden Leistungsvereinbarungen SDS. Version Mai 2012.

Leitfaden «Leistungsvereinbarungen überprüfen und überarbeiten». Version Juli 2013.

Projekt Kundenbarometer; Projektantrag zH. GL SDS. Juni 2011.

Kundenbarometer SDS. Entscheidungsgrundlage der GL SDS. PowerPoint-Präsentation. Version März 2013.

Kundenbarometer SDS: Auswertung zur Befragung November 2013. Excel-Auswertung aus Sharepoint-Datenbank. Version Dezember 2013.

Bildungskonzept Support Sozialdepartement, Version März 2013.

Weitere Städtische Dokumente

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 03.11.2004. 2093. Schaffung der Dienstabteilung Soziale Einrichtungen und Betriebe, Auflösung der Dienstabteilungen Amt für Soziale Einrichtungen und Ergänzender Arbeitsmarkt.

Auszug aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich vom 23. Mai 2001. 876. Change Sozialdepartement, Reorganisation und Aufbau der regionalen Sozialzentren, Bericht an den Gemeinderat.

Sozialdepartement der Stadt Zürich, Change SD. Zwischenbericht zum Teilprojekt Support, verfasst von Kernteam TP Support zu Händen der Vorsteherin des SD und der Geschäftsleitung des SD. 21. November 2000.

Verfügung des Vorstehers des Sozialdepartements zum Verzicht auf Weiterverrechnung des Betriebsaufwands von Support Sozialdepartement vom 12. Dezember 2012.

Brief der Vorsteherin des Sozialdepartements an den Vorsteher des Finanzdepartements zur Weiterverrechnung des Saldos der Zentralen Ressourcendienste des Sozialdepartements in Voranschlag und Rechnung vom 19. August 2005.

Stadt Zürich. Aufgaben- und Finanzplan 2014 – 2017. Beschluss des Stadtrates vom 11. September 2013.

Geschäftsbericht 2012 des Sozialdepartements der Stadt Zürich.

Anhang

Anhang 1: Dienstleistungskatalog SDS

Tabelle 3: Dienstleistungsgruppen, Dienstleistungen und leistungsbeziehende Organisationseinheiten

Dienstleistungsgruppen und Dienstleistungen:		zugeordnete Stellenwerte	Leistungsbeziehende Organisationseinheit						
			5500 ZV	5510 SDS	5520 LBZ	5550 SOD	5560 SEB	AOZ	VS
1	Leitung SDS	2.2							
1.1	Management-Dienste leisten		M	M	M	M	M	M	M
1.2	Projekt- und Konzeptarbeit leisten		M	M	M	M	M	M	M
1.3	Kommunikation sicherstellen			O					
2	Personal	27.2							
2.1	Personalgewinnung sicherstellen		O, M	O, M		O, M	O, M		M
2.2	Personaleinsatz gestalten		O	O		O	O		M
2.3	Personalentwicklung fördern		O, M	O, M		O, M	O, M		
2.4	Personaladministration sicherstellen		O	O		O	O		
2.5	Personalplanung und -Controlling gewährleisten		O	O		O	O		
2.6	Organisationsentwicklung unterstützen		O, M	O, M		O, M	O, M		M
2.7	Personalpolitische Projekte und Konzepte gestalten		O, M	O, M		O, M	O, M		O, M
3	Finanzen	56							
3.1	Finanzbuchhaltung führen		O	O		O	O		
3.3	Klientenbuchhaltung Wirtschaftliche Hilfe (WH) führen					O, M			
3.4	Klientenbuchhaltung Klientengelder (K) führen					O, M			
3.5	Rückerstattungen und Beiträge geltend machen								
3.5.1	Inkasso durchführen		O	O		O	O		
3.5.2	Behördliche Weiterverrechnungen durchführen					O			
3.5.3	Rückerstattungen, Subventionen geltend machen					O			
4	Informatik	17.1							
4.1	BenutzerInnen supporten / Systeme betreiben		O	O	O	O	O		O
4.2	Änderungsmanagement der IT Infrastruktur vollziehen		O	O	O	O	O		O
4.3	Applikationen entwickeln und weiterentwickeln		O, M	O, M	O, M	O, M	O, M		M
4.4	IT-Controlling-Aufgaben durchführen		O	O	O	O	O		
5	Controlling und Infrastruktur	17.5							
5.1	Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen erbringen								
5.1.1	Finanzmittel SDS planen und überwachen			O, M					
5.1.2	Flächenmanagement für Verwaltungsbauten unterstützen					O, M			
5.1.3	Controlling-Dienstleistungen erbringen			O, M					
5.1.4	Konzepte und Instrumente entwickeln		O	O, M		O	O		
5.1.5	Management-Dienste leisten		O	O, M		O	O		
5.1.6	Supportleistungen erbringen (inkl. zentrale Telefondienste)		O	O		O	O		
5.2	Betriebsdienste leisten								
5.2.1	Raumnutzung in Verwaltungsgebäuden mitgestalten		O	O		O	O		O
5.2.2	Registatur- und Archivdienste erbringen					O			
5.3	Zahlungen für Teilnehmende SEB sicherstellen						O, M		
5.4	Elternbeiträge berechnen und fakturieren, Subventionen abrechnen, Einhaltung Kontrakte sicherstellen		O, M				O, M		
5.5	Informationszentrum betreiben		O, M			O, M			O, M
5.6	Kontrollstelle AHV-Mindestbeiträge betreiben		O			O		O	

O: Operativer Support

M: Management-Dienste

Anhang 2: Kennzahlen zum Personal SDS, zum Mittelbedarf und zur Mittelverwendung und zur Leistungserbringung von SDS

1. Personalkennzahlen SDS:

Personalbestand und Personalstruktur *	SDS	Leitung	Personal	Finanzen	Informatik	C+I
# Mitarbeitende (Head Counts)	144	2	35	68	17	22
# Mitarbeitende in FS 12-18	13	1	5	3	3	1
# Mitarbeitende in FS 09-11	40	1	14	9	11	5
# Mitarbeitende in FS 06-08	61		13	34	3	11
# Mitarbeitende in FS 01-05	30		3	22		5
Ø Soll-StW (budgetiert)	116.8 StW	1.8 StW	27.1 StW	56.7 StW	15.6 StW	15.6 StW
Ø Ist-StW (verfügt)	116.7 StW	1.6 StW	28.3 StW	56.5 StW	15.2 StW	15.1 StW
Ø StW-Äquivalent (ausbezahlt)	116.0 StW	1.6 StW	27.9 StW	56.2 StW	15.1 StW	15.2 StW
Abweichung StW-Äquivalent zum Soll-StW	0.8 StW	0.2 StW	-0.8 StW	0.5 StW	0.5 StW	0.4 StW
Ø-Alter der Mitarbeitenden	44 J.	42 J.	43 J.	43 J.	46 J.	48 J.
# Mitarbeitende > 58 Jahre (Head Counts)	24		5	16	1	2

Arbeitszeit-Saldo und Ferienguthaben	SDS	Leitung	Personal	Finanzen	Informatik	C+I
Arbeitszeit-Saldo je StW	37.8 h	57.1 h	41.2 h	36.1 h	36.1 h	37.0 h
Ferienguthaben je StW	106.7 h	105.0 h	135.2 h	85.7 h	118.4 h	119.3 h
Arbeitszeit-Saldo und Ferienguthaben je StW	144.5 h	162.1 h	176.4 h	121.8 h	154.6 h	156.2 h
Ferienguthaben je StW per 31.12.2011	78.1 h	119.3 h	115.9 h	62.2 h	73.9 h	68.9 h
Ferienguthaben je StW aus Vorjahr per 30.04.2012	21.8 h	36.1 h	58.8 h	5.0 h	27.7 h	13.4 h
Abwesenheit durch Weiterbildung je StW	8.5 h	5.3 h	13.6 h	5.2 h	14.1 h	5.7 h
Absenz-Quote **	3.5 %	3.0 %	2.3 %	5.2 %	1.5 %	2.1 %

Weitere Personalkennzahlen	SDS	Leitung	Personal	Finanzen	Informatik	C+I
Fluktuationsquote	5.7 %		14.1 %	4.5 %		
Ø nutzbare Erfahrung	9.4	12.5	8	8.6	10.6	10.9

* ohne Lernende und Praktikanten

** Krankheit, Unfall und Arztbesuche

Abbildung 6: Personalkennzahlenbericht SDS vom 20. Dezember 2012.

2. Finanzkennzahlen SDS:

a. Laufende Rechnung:

Konto-Nr	Kontobezeichnung	KGR	RE 2012	BU 2013 GRB	BU 2013, ZK I	BU 2013, LM	BU 2013, ZK II	BU 2013 inkl. ZK/LM
3010 0000	Löhne des Verwaltungs- und Betriebspersonals	30b	11'934'887	12'558'900				12'558'900
3012 0000	Löhne des Personals in Ausbildung	30b	634'362	675'500				675'500
	Personalaufwand	30b	15'609'397	16'488'800	0	0	0	16'488'800
	IT-Aufwand	31a	2'831'843	3'885'200	0	0	0	3'885'200
	Übriger Sachaufwand	31b	337'095	355'500	0	0	0	355'500
3900 0001	Vergütung an HRZ für Aus- und Weiterbildung	39	97'150	95'000				95'000
3910 0001	Vergütungen an OIZ für IT-Leistungen	39	3'036'518	3'201'000				3'201'000
3911 0001	Vergütung an SBMV für Material/Dienstleistungen	39	72'586	100'000				100'000
3913 0001	Vergütung an IMMO für Raumkosten	39	1'656'454	1'657'800				1'657'800
	Interne Verrechnungen	39	5'131'577	5'322'500	0	0	0	5'322'500
	Total AUFWAND		23'909'912	26'052'000	0	0	0	26'052'000
	Total ERTRAG		-228'113	-206'300	0	0	0	-206'300
	SALDO		23'681'798	25'845'700	0	0	0	25'845'700

Abbildung 7: Rechnung 2012 und Budget 2013 SDS: KA-Gruppen und wichtigste KA.

b. Zahlen zum Städtischen Aufgaben- und Finanzplan:

Laufende Rechnung	RE 2011	BU 2012	BU 2013	P 2014	P 2015	P 2016
Aufwand						
30 Personalaufwand	15.4	16.1	16.5	16.5	16.5	16.5
31 Sachaufwand	3.6	3.8	4.2	4.2	4.2	4.2
39 Interne Verrechnungen	5.4	5.2	5.3	5.3	5.3	5.3
Total Aufwand	24.3	25.1	26.0	26.1	26.1	26.1
Ertrag						
43 Entgelte	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2
Total Ertrag	-0.3	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2	-0.2
Ergebnis	24.1	24.9	25.8	25.9	25.9	25.9
Vorgabe						
Differenz zu Vorgabe						

Abbildung 8: Aufgaben- und Finanzplan 2013 – 2016: Eingabe August 2012.

c. Kostenrechnung SDS 2012:

	Personal		Finanzen		Informatik		C+I		TOTAL	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%	CHF	%
ZV	146'780	3%	75'240	1%	317'108	4%	408'008	19%	947'135	4.0%
SOD	2'266'093	41%	6'547'024	87%	4'092'028	48%	331'980	15%	13'237'125	55.9%
SEB	1'802'231	32%	788'911	11%	2'985'821	35%	875'181	40%	6'452'145	27.2%
SD VS	884'695	16%	0	0%	0	0%	176'344	8%	1'061'039	4.5%
SDS	449'614	8%	64'935	1%	1'045'831	12%	389'481	18%	1'949'861	8.2%
Rest (LBZ/AOZ/BVZ)	0	0%	34'494	0%	0	0%	0	0%	34'494	0.1%
TOTAL	5'549'413	23.4%	7'510'604	31.7%	8'440'788	35.6%	2'180'994	9.2%	23'681'798	100.0%

Abbildung 9: Verwendung der Budgetmittel 2012 nach Abteilung und Kunde. ⁵⁶

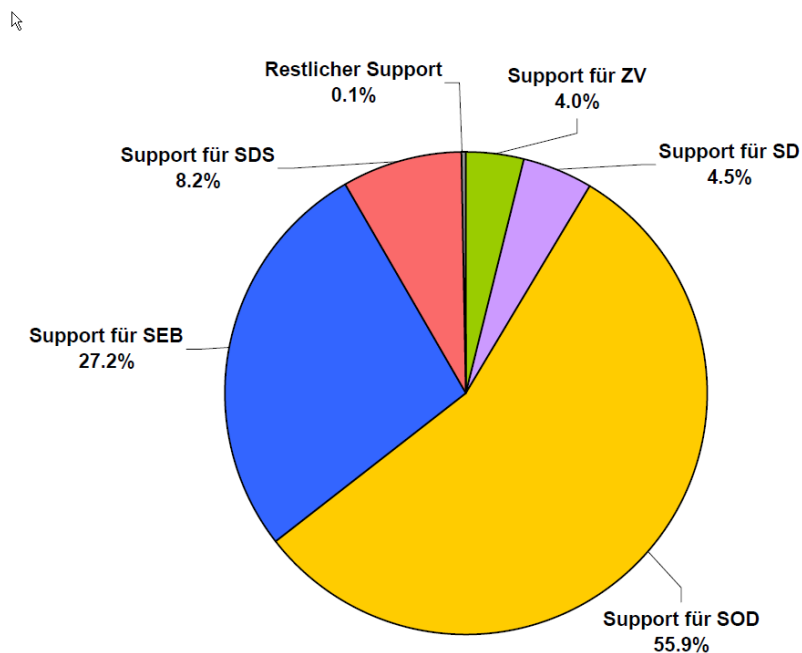


Abbildung 10: Kundenanteile am SDS-Aufwand 2012. ⁵⁷

⁵⁶ Aus: Factsheet SDS 2013.

⁵⁷ ebd.

3. Ausgewählte Leistungskennzahlen:

Personal

	2008	2009	2010	2011	2012
Anstellungen ¹	558	560	508	554	537
interne Schulungen ²	213	154	176	134	117
Auszubildende KV (Stichtag 31. Dezember)	60	47	45	47	43
Mitarbeitende im Zuständigkeitsbereich ³ (Stichtag 31. Dezember)	1 824	1 871	1 889	1 877	1 892

Definitionen:

¹ Anzahl neu besetzter, befristeter oder unbefristeter Teilzeit- und Vollzeitstellen, Praktika und Ausbildungsplätze durch interne oder externe Bewerberinnen (incl. Überträge, ohne Auszubildende KV)

² Anzahl durchgeführter Schulungsmodule, unabhängig von ihrer Dauer

³ Anzahl Mitarbeitende in aktiver, leih- oder befristeter Vollzeit- und Teilzeiterstellung im Stunden- oder Monatslohn (mit Praktikantinnen, Praktikanten und Auszubildenden, ohne Auszubildende KV und ohne Einsatzplätze der Arbeitsagentur)

Finanzen

	2008	2009	2010	2011	2012
Kreditoren-/Debitorenzahlungen ¹	745 954	802 943	848 958	869 561	892 837
Steuereinklärungen für Klientinnen und Klienten mit vormundschaftlichen Massnahmen	2 907	3 018	3 284	3 291	3 466
Vermögensabrechnungen für Klientinnen und Klienten mit vormundschaftlichen Massnahmen	1 308	2 016	2 020	1 942	2 133
Inkassofälle für Rückerstattungen Sozialhilfe und Elternbeiträge	799	960	1 141	1 165	1 099

Definition:

¹ Zahlungen Rechnungsjahr

Informatik

	2008	2009	2010	2011	2012
Bearbeitete Störungsmeldungen ¹	6 980	² 6 822	6 946	6 731	6 059
Gewartete Informatik-Arbeitsplätze (Stichtag 31. Dezember)	1 827	1 816	1 878	1 902	1 920
Gewartete Informatik-Fachanwendungen	62	61	58	58	62
Informatikprojekte und Anwendungs- erweiterungen (Stichtag 31. Dezember)	41	40	50	42	33

Definitionen:

¹ Anzahl der vom Service Desk an die Supportspezialistinnen und -spezialisten weitergegebenen Tickets

² Der im Geschäftsbericht 2009 publizierte Wert wurde korrigiert, da versehentlich die Anzahl der vom Service Desk direkt gelösten Tickets eingetragen worden war.

Controlling und Infrastruktur

	2008	2009	2010	2011	2012
Betreuungsverhältnisse in Krippen ¹ (Stichtag 31. Dezember)	3 871	4 391	4 779	4 893	5 199
Administrativ betreute Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsintegration SEB	2 318	2 319	3 332	3 166	3 063
Bewirtschaftete Arbeitsplätze im VZ Werd (Stichtag 31. Dezember)	360	347	361	356	360

Definition:

¹ Gesamtzahl der Kinder in privaten subventionierten und städtischen Krippen, die am Stichtag eine gültige Elternbeitragsvereinbarung haben.

Abbildung 11: Kennzahlen SDS zum Geschäftsbericht 2012.

Anhang 3: Interviews mit den Mitgliedern der Geschäftsleitungen der Dienstabteilungen des Sozialdepartements

Es wurden ca. 40 Mitglieder der Geschäftsleitungen der Zentralen Verwaltung (ZV), des Laufbahnzentrums (LBZ), der Sozialen Dienste (SOD), der Sozialen Einrichtungen und Betriebe (SEB) und von Support Sozialdepartement (SDS) schriftlich mit strukturiertem Fragebogen befragt. Die Fragen gliederten sich in drei Blöcke:

1 Fragen zur Dienstleistungsqualität:	Antwort (stichwortartig oder in einem bis zwei Sätzen!)
1.1 Welche Eigenschaften / Qualitätsmerkmale zeichnen Ihrer Meinung nach einen guten Supportdienstleister aus?	
1.2 Welche Eigenschaften / Qualitätsmerkmale zeichnen Ihrer Meinung nach eine gute Supportdienstleistung aus?	
1.3 Welche Erwartungen knüpfen Sie an die Dienstleistungen von SDS?	
1.4 Wie beurteilen Sie die Qualität der Dienstleistungen, die Sie von SDS beziehen (unter den Aspekten der Recht- und Ordnungsmässigkeit, der Wirtschaftlichkeit, der zweck- und verhältnismässigen Leistungserbringung)?	
1.5 Gemäss den strategischen Zielen will SDS seine Dienstleistungen kontinuierlich optimieren: Spüren sie diese Bemühungen? Welchen konkreten (qualitativen) Nutzen nehmen Sie daraus wahr?	
1.6 Wird Ihrer Meinung nach bei SDS genügend viel (oder allenfalls zu wenig / zu viel) für die Sicherung oder Verbesserung der Qualität getan? Was könnte besser sein?	
3 Fragen zur Organisation:	
3.1 Was sind aus Ihrer Sicht die Vorteile eines zentralisierten Supports?	
3.2 Was sind die Nachteile?	
3.3 Welche drei Attribute messen Sie SDS als Supportdienstleister zu?	

2 Fragen zum Kundenmanagement / zur Kundenorientierung:	
<i>In seinen strategischen Zielen und im Qualitätsmanagement misst SDS den Bezugern seiner Dienstleistungen die Rolle / Position der Kundinnen und Kunden zu:</i>	
2.1	Welchen Stellenwert hat für Sie die Kundenorientierung im Qualitätsmanagement einer Supportorganisation? - Inwiefern kann «Kundenorientierung» Ihrer Meinung nach die Qualität von standardisierten Supportdienstleistungen verbessern?
2.2	Welche Ansprüche verknüpfen Sie ganz grundsätzlich mit der Rolle des Kunden / der Kundin?
2.3	Was bedeutet für Sie «Kundenorientierung»?
2.4	Was erwarten Sie als Kunde von Support Sozialdepartement?
2.5	Wie nehmen Sie die Bemühungen von SDS um Orientierung am Kunden wahr?
2.6	Werden Ihre Erwartungen und Ansprüche von SDS <i>umfassend, weitgehend, teilweise, punktuell oder gar nicht</i> wahrgenommen / abgefragt?
2.7	Werden Ihre Erwartungen / Ansprüche von SDS <i>umfassend, weitgehend, teilweise, punktuell oder gar nicht</i> erfüllt / umgesetzt?
2.8	Sind Sie der Meinung, dass bei SDS genügend viel (oder zu viel / zu wenig) für die Orientierung am Kunden getan wird? – Wo sehen Sie Lücken und Verbesserungspotenziale?

13 Fragebögen wurden ausgefüllt und zurückgeschickt. Das ergibt eine Teilnahmequote von rund 30%. Sie entspricht der Erwartung des Autors. Die Antworten sind wie folgt zuzuordnen:

- Interview 1 (I1): Mitglied GL SEB
- Interview 2 (I2): Mitglied GL ZV
- Interview 3 (I3): Mitglied GL SEB
- Interview 4 (I4): Mitglied GL SOD
- Interview 5 (I5): Mitglied GL SEB
- Interview 6 (I6): Mitglied GL SOD
- Interview 7 (I7): Mitglied GL LBZ
- Interview 8 (I8): Mitglied GL SEB
- Interview 9 (I9): Mitglied GL SDS
- Interview 10 (I10): Mitglied GL ZV
- Interview 11 (I11): Mitglied GL SDS
- Interview 12 (I12): Mitglied GL LBZ
- Interview 13 (I13): Mitglied GL SOD

Die Interviews werden in der Arbeit verschlüsselt verwendet und nur mit der Ordnungszahl (I...) zitiert.

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Zürich, 5. Januar 2014

Beat Geitlinger

Über den Autor



Beat Geitlinger

Mattackerstrasse 5
8052 Zürich

Beat Geitlinger ist 1962 in Aarau geboren. Nach dem Erwerb der Wirtschaftsmatura studierte er an der Universität Zürich Allgemeine Geschichte, Deutsche Literatur und Psychologie. Sein Studium schloss er 1995 mit dem Lizentiat ab.

Seit 1989 arbeitet Beat Geitlinger für das Sozialdepartement der Stadt Zürich: Zunächst als Subventionsverantwortlicher für das Amt für Kinder- und Jugendeinrichtungen, danach als Assistent der Leiterin der städtischen Jugend- und Familienhilfe. 1998 wechselte er als Adjunkt ins Ressourcenmanagement der Zentralen Verwaltung des Sozialdepartements, wo er in verschiedenen städtischen und departementalen betriebswirtschaftlichen Projekten mitwirkte, so beispielsweise an der Einführung des Wirkungsorientierten Controllings im Sozialdepartement («WiCoSo»), einem Piloten zum Städtischen WOV-Projekt, oder am grossen SD-Reorganisationsprojekt in den Jahren 2000/01 («Change SD»). 2001 konnte Beat Geitlinger die Leitung des Ressourcenmanagements und damit auch die Verantwortung für die departementale Finanzplanung und das Controlling übernehmen.

Mitte 2002 trat Beat Geitlinger als Controller zu den Zentralen Ressourcendiensten (ZRD) über. Bis Ende 2004 leitete er in dieser Funktion den Budgetprozess und das Finanzcontrolling. Daneben war er massgeblich an der Konzeption zahlreicher ZRD-Führungsinstrumente beteiligt, so am Dienstleistungskatalog, an der ZRD-Scorecard und den Führungsgrundsätzen. Seit 2002 gehörte er zudem der Geschäftsleitung ZRD an.

Mit der Erweiterung der ZRD durch die Integration des Supports für die Sozialen Einrichtungen und Betriebe im Jahr 2005 übernahm Beat Geitlinger die operative Verantwortung für die neu geschaffene Abteilung Controlling + Infrastruktur. Seither ist er zuständig für die Sicherstellung spezialisierter Supportdienstleistungen in den Bereichen Elternbeitragscontrolling, Teillohnadministration, Raummanagement, Informationsmanagement. Dazu führt er fünf Fachteams mit rund 25 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daneben verantwortet er immer noch die Prozesse zum Finanzcontrolling und zur Mittelplanung ist mit seinem Stab Betriebswirtschaft für die Pflege und Entwicklung der wichtigsten Führungsinstrumente zuständig.

Beat Geitlinger ist verheiratet und Vater von drei schulpflichtigen Kindern.

