

# Leistungsqualität sichern

Wie soll künftig die Daseinsvorsorge gewährleistet werden? von [Peter Biwald](#)

Die Städte und Gemeinden erbringen eine breite Palette an Leistungen der kommunalen Daseinsvorsorge in einem vielfältigen Mix an Organisationsformen. Damit leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Standortqualität, womit die Wettbewerbsfähigkeit der Stadt und Region wie auch die Lebensqualität verbessert werden.



Seit dem Jahr 2000 hat die Anzahl der Leistungserbringung in ausgegliederten Einheiten stark zugenommen. Mit der wachsenden Vielfalt stellt sich vermehrt die Frage, wie die ausgegliederten Einheiten gesteuert bzw. die Leistungserbringung durch externe Partner hinsichtlich der Qualität und Effizienz gesichert und gewährleistet werden können.

Dieser auch in Österreich zu beobachtende Trend der Leistungserbringung folgt einem wichtigen Prinzip des Public Managements, wonach der Staat in allen öffentlichen Aufgabenbereichen die Gewährleistungsverantwortung trägt, aber lediglich so genannte Kernaufgaben des Staates selbst erbringt.

## „Das Gewährleistungsmanagement betrifft die gesamte öffentliche Leistungserbringung.“

Die öffentliche Verwaltung trägt im Gewährleistungsstaat die Verantwortung für die Sicherstellung der Leistungserbringung der demokratisch festgelegten Aufgaben. Nicht zwingend ist die eigentliche Ausführung und Erbringung der Aufgabe sowie deren Finanzierung. Die öffentliche Hand hat jedenfalls zu gewährleisten, dass eine Leistung zielgerecht erbracht wird und die Finanzierung sicherzustellen.

Angesichts der wachsenden Bedeutung von externen Kooperationen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben haben die Gemeinden in ihrer Gewährleistungsfunktion, auch für ein effektives Management der ausgegliederten/ ausgelagerten Leistungserbringung zu sorgen:

- Gewährleistungspolitik erfordert ein systematisches und geplantes Steuern der externen Leistungserbringung, um die damit verbundenen Ziele zu erreichen.
- Dabei ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Selbstständigkeit der externen Leistungserbringer und der Steuerung und Kontrolle durch die Stadt/Gemeinde als öffentliche Gewährleisterin zu achten.
- Die Steuerung als auch die Kontrolle soll sich auf die Ergebnisse der Leistungserbringung beziehen – das sind Finanz- wie auch Leistungsergebnisse.

Es ist ein System von Zielvereinbarungen bzw. Zielvorgaben zu entwickeln, das die Strategie in Ziele auf die einzelnen fachlich verantwortlichen Leistungserbringer herunterbricht. Die Zielvereinbarungen werden in Kontrakten festgehalten, die sich aus folgenden Punkten zusammensetzen:

- Leistungsauftrag: Welche Leistungsschwerpunkte werden gesetzt? In welcher Quantität und Qualität sollen die Leistungen angeboten werden?
- Finanzierung: Eigenfinanzierung aus Leistungserlösen, Zuschuss des Eigentümers bzw. Überschüsse für das Stadtbudget.
- Rahmenbedingungen: Berichtswesen, Prozedere bei Zielabweichungen, Evaluierung.
- Steuerungsunterstützend hilft ein Controllingssystem, die erforderlichen Informationen in aussagekräftigen Berichten bereitzu-

stellen, Abweichungsanalysen durchzuführen und Anpassungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Gewährleistungsmanagement betrifft die gesamte öffentliche Leistungserbringung. Die von den Kommunen selbst erbrachten Leistungen werden dabei in Form von internen Zielvereinbarungen geregelt und gesteuert. Für die von kommunalen Beteiligungen erbrachten Leistungen bedarf es Leistungsvereinbarungen, die über das klassische Beteiligungsmanagement hinausgehen. Die Leistungsinhalte müssen auf die Ergebnisse, angepeilten Wirkungen und Qualitätsstandards fokussieren. Auf der Ebene der externen Leistung zielt das Gewährleistungsmanagement auf die Steuerung von Leistungsinhalten (Quantität und Qualität hinsichtlich der Ergebnisse und Wirkungen) sowie deren Finanzierung ab. Die Bandbreite reicht vom Sozialbereich bis zu technischen Dienstleistungen, wie auch der Ver- und Entsorgung. Im Sozialbereich sind dies beispielsweise die Rettungsdienste, mobilen Dienste und Pflegeheime, aber auch die Kinderbetreuung. Dabei geht es um die Festlegung der Rettungsbeiträge sowie der Stunden- und Tagsätze für Pflegeleistungen und



der damit verbundenen Leistungs- und Qualitätsstandards. Im Bereich der Ver- und Entsorgung sind die häufig in Unternehmen oder Verbände ausgegliederten Leistungen von Abwasserentsorgung und Wasserversorgung betroffen. Insbesondere die Steuerung von Verbänden ist vom Prinzip der Zielvereinbarung zwischen Gewährleister (Verbandsgemeinden) und Leistungserbringer (Verband) häufig noch weit entfernt.

Wie dies in der Praxis organisiert werden kann, zeigt der Beitrag von Peter Biwald und Karl Kamper „Wie gewährleisten Städte die Daseinsvorsorge bei Outsourcing?“ in der neuen KDZ Publikation „Gutes Regieren – Konzepte, Realisierungen, Perspektiven“ am Beispiel der Stadt Graz.



[Kommentar senden](#)

**TAGUNGSREIHE WIFO-KDZ-WORKSHOP**



**Koordinierung der Finanzpolitik im Bundesstaat –  
Finanzausgleich, Stabilitätspolitik, Verschuldungsgrenze**

Der WIFO-KDZ-Workshop fand am 7. April 2011 in den Räumlichkeiten der Kommunalkredit AG, erstmals mit dem Institut für Föderalismus als Mitveranstalter statt. Einleitend referierte Hansjörg Blöchliger von der OECD zur Koordinierung der Finanzpolitik in Bundesstaaten. Ihm folgte der erste Schwerpunkt zum Thema „Finanzausgleich“. Christoph Schaltegger von der Universität Luzern beleuchtete die Schweizer Finanzausgleichsreform aus Prozesssicht, Ferdinand Karhofer von der Universität Innsbruck reflektierte Finanzausgleichsreformen mit der Brille des Politikwissenschaftlers. Helfried Bauer (KDZ) und Margit Schratzenstaller (WIFO) stellten zentrale Reformansätze für den österreichischen Finanzausgleich

aus aktuellen Studien von IHS, KDZ, TU-Wien und WIFO vor. Der zweite thematische Block widmete sich der Stabilitätspolitik und den Verschuldungsgrenzen. Ulrich Fritsche von der Universität Hamburg beleuchtete die Stabilitätspolitik auf europäischer Ebene, Rolf Caesar von der Universität Hohenheim hinterfragte, in wie weit die deutsche Schuldenbremse ein Modell für Europa sei und Roland Sturm widmete sich schließlich den Verschuldungsgrenzen der Länder und Gemeinden.

Die Ergebnisse der Tagung können unter <http://www.kdz.or.at/wifo-kdz-workshop-2011> abgerufen werden.