

Im Rahmen der Politikbetreuung geht es einerseits um die laufende Bereitstellung der erforderlichen Informationen zur Vertretung der Eigentümerinteressen in den Gesellschaften, andererseits hat auch die Qualifizierung und Schulung einen großen Stellenwert.

### Resümee

Es gilt, ein Steuerungssystem auszubauen und zu pflegen, das sowohl für die in den öffentlichen Verwaltung wie auch für die in den Beteiligungsgesellschaften organisierten Leistungsbereiche, verwendet werden kann. Ein ganzheitliches Steuerungssystem in Bezug auf öffentliche Verwaltungen und ihre Beteiligungen umfasst fünf Aspekte:

- integrieren der gesamten Verwaltung und der Beteiligungen in ein Steuerungssystem (organisationaler Aspekt);
- flächendeckender Einsatz von Zielvereinbarungen, Reportings und Abweichungsanalysen (instrumenteller Aspekt);
- Finanzen, Ergebnisse und Wirkungen, Entwicklungen messen (integrativer Aspekt);
- mittelfristige Perspektiven mit den kurzfristigen Erfordernissen abgestimmt sowie die strategische Ebene/Ziele einbringen (Aspekt der Nachhaltigkeit);
- einbeziehen aller AkteurInnen – EigentümervertreterInnen, leitende Bedienstete in die Verwaltung und Geschäftsführungen (partizipativer Aspekt).

# Bessere Steuerung durch Produkte, Kennzahlen und Standards

**Das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung hat im Jahr 1999 das Projekt „Produktkatalog österreichischer Städte und Gemeinden“ sowie das Projekt „Entwicklung eines Leistungskennzahlensystems“ im Auftrag des Österreichischen Städtebundes und des Bundesministeriums für Finanzen durchgeführt. Eine Überarbeitung steht an.**



Ergebnis dieses Projektes war ein Produkt- und Kennzahlenleitfaden für österreichische Städte und Gemeinden. Dieser Leitfaden beinhaltet einen Muster-Produktkatalog sowie eine Vielzahl an Kennzahlenbeispielen. Auf Basis dieses Muster-Produktkataloges haben viele österreichische Städte und Gemeinden sich intensiv mit den Themen Produkte und Produktsteuerung auseinandergesetzt und ihre eigenen Produktkataloge und Steuerungskennzahlen entwickelt. Die Einordnung von Produkten und Kennzahlen in die kommunale Steuerung stellt einen wichtigen Schritt dar, um die Informationsqualität auszubauen. So ermöglicht eine outputorientierte Steuerung Aussagen über die Kosten der erreichten Leistungen sowie über die Qualität einzelner Produkte bzw. Produktgruppen und trägt damit zur Verbesserung der Kostenwahrheit sowie Ergebnis- und

Wirkungsorientierung bei. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich mit einer Weiterentwicklung des Produktkatalogs auseinanderzusetzen.

Zentrale Themen in diesem Zusammenhang sind:

- die Integration des Produktkatalogs in die strategische und operative Planung der öffentlichen Leistungen,
- die Verknüpfung von Produkten mit Kennzahlen und Prozessen,
- die Verbindung von Produkten und Qualitätsstandards sowie
- die Integration der Produkte und Kennzahlen in Produktbudgets.

Die **Produkte** bilden den **Output einer Organisation**. Sie stellen die Leistungen dar und sind somit auch eine wichtige Grundlage für die strategische und operative Steuerung. Die strategische Steuerung befasst sich mit langfristigen und grundsätzlichen Fragestellungen. Dazu gehören etwa folgende Fragen: Werden die richtigen Produkte erbracht? Welche Produkte sollen forciert und welche reduziert werden? Welche Wirkungen können mit den erbrachten Produkten bei den KundInnen erzielt werden? Im Rahmen der strategischen Steuerung müssen (grundsätzliche) strategische Ziele

Produktgruppe:	Kennzahl	Kennzahldefinition	Grunddaten	Ziel	Referenzwert	
					Min.	Max.
Ergebnisse & Wirkungen	Umschlagshäufigkeit (gegliedert nach Themenbereichen)	Verdeutlicht das Ausmaß wie oft alle Medien (oder ein Themenbereich) im Vergleich zum gesamten Medienbestand (oder ein Themenbereich) entlehnt werden	Zähler: Anzahl der Entlehnungen gesamt (oder in einzeln) Themenbereichen zum Stichtag X Nenner: Gesamtanzahl der Entlehnungen in allen Themenbereichen (oder in einzeln) zum Stichtag X	attraktiver Medienbestand in allen oder ausgewählten Themenbereichen - Umschlagshäufigkeit Bereich Y von mind. X Prozent	1,5	5,2
	Entlehnungsquote "neue Medien"	Verdeutlicht den Entlehnungsanteil neuer Medien an den gesamten Entlehnungen	Zähler: Anzahl der Entlehnungen "neuer Medien" zum Stichtag X Nenner: Gesamtanzahl der Entlehnungen zum Stichtag X Anmerkung "neue Medien": Online-	Erfüllung der geänderten Info-Bedürfnisse - X Prozent der Entlehnungen sollen aus neuen Medien erfolgen	7%	25%
	Besucherfrequenz	Gibt Auskunft über Besucheranzahl (gesamt, oder nach Altersgruppen)	Anzahl der BibliotheksbesucherInnen zum Stichtag X Entwicklung: Zeitreihenanalyse	Ausreichendes Bereitstellen von Medien und Infos - Besucherfrequenz von X		
	Besucherfrequenz "unter 18"	Verdeutlicht den Anteil der Besucher "unter 18" an allen Bibliotheksbesuchern	Zähler: Anzahl der BesucherInnen "unter 18" zum Stichtag X Nenner: Gesamtanzahl der BesucherInnen zum Stichtag X	Sicherstellung eines modernen und zeitgemäßen Medienbestandes - Besucherfrequenz "unter 18"		
Struktur- und Prozessqualität	Erneuerungsquote	Verdeutlicht das Ausmaß der Aktualisierung des bestehenden Medienbestandes (Verhältnis d. Neuzugängen zum ges. Medienbestand)	Zähler: Anzahl des aktualisierten Medienbestandes zum Stichtag X Nenner: Gesamtanzahl aller Medien zum Stichtag X Anmerkung "aktualisierter Medienbestand": neue Auflagen, neue Medien, etc.	Verbesserung der Aktualität des Medienangebotes - Erneuerungsquote mind. X Prozent	11%	32%
	Entlehnungsquote	Verdeutlicht den Nutzungsgrad des in der Bibliothek angebotenen Medienbestandes	Zähler: Anzahl der Entlehnungen zjn Stichtag X Nenner: Gesamtanzahl der entlehbaren Medien	optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen - Entlehnungsquote von mind. X		
Wirtschaftlichkeit	Entlehnkosten je Entlehnung	Höhe Entlehnkosten	Höhe Entlehnkosten Entwicklung: Zeitreihenanalyse	Entlehnkosten niedrig halten - max X EUR	3,2	9,8
Kundenorientierung	Servicequalität	Verdeutlicht die Verfügbarkeit von Medien für KundenInnen innerhalb von Y Wochen	Zähler: Anzahl der innerhalb von Y Wochen nachgekommenen Entlehnwünsche Nenner: Gesamtanzahl der Entlehnwünsche innerhalb von Y Wochen	Rascher und umfassender Zugang zu Medienbestand - Zugangsquote mind. X%		
	Stammkundenquote	Verdeutlicht den Anteil der Stammkunden am gesamten Kundensegment	Zähler: Anzahl der Stammkunden zum Berichtszeitpunkt X Nenner: Gesamtanzahl der Kunden zum Berichtszeitpunkt X	Stammkundenquote langfristig erhöhen/halten		
Mitarbeiter-orientierung	Mitarbeiterzufriedenheit	Verdeutlicht den Anteil zufriedener MitarbeiterInnen in der gesamten Belegschaft	Zähler: Anzahl der zufriedenen MitarbeiterInnen zum Berichtszeitpunkt X Nenner: Gesamtanzahl der MitarbeiterInnen zum Berichtszeitpunkt X	Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit		
	Fuktuationsquote	Verdeutlicht die Kündigungsintensität zum	Zähler: Anzahl der Kündigungen Nenner: Gesamtanzahl der Beschäftigten	Fuktuationsquote von max. X Prozent		
	Weiterbildungsquote	Anteil der im Bericht X insgesamt absolvierten Weiterbildungsstunden an der Gesamtanzahl der Arbeitsstunden im Berichtszeitraum X	Zähler: Anzahl der Weiterbildungsstunden Nenner: Anzahl der Arbeitsstunden Anmerkung Arbeitsstunden: Stundenausmaß der regulären Arbeitszeiten ohne Urlaub, Krankenstände, sonstige	Weiterbildungsquote von mind. X Prozent		

Abb. 1: Bücherei: Medienentlehnung – Mehrdimensionales Kennzahlensystem mit Referenzwerten (Auszug)

Quelle: KDZ

vorgegeben werden. Diese Ziele und deren Erreichung werden in Kennzahlen gemessen. Die operative Steuerung befasst sich primär mit kurz- bis mittelfristigen Fragestellungen. Fragen bei der operativen Steuerung sind, welche und wie viele Ressourcen zur Produkterstellung notwendig sind und wie der Prozess der Produkterstellung optimal gestaltet werden kann. Die operativen Ziele müssen genauso wie die strategischen Ziele im Vorfeld definiert und danach mittels Kennzahlen deren Erreichung gemessen werden. Gleichzeitig steckt hinter jedem Produkt ein **Erstellungsprozess**. Durch diesen Erstellungsprozess wird eine Vielzahl von Ressourcen gebunden. Optimierte Prozesse leisten einen

wesentlichen Beitrag zur Effizienz einer Organisation. Um dies sicherzustellen, ist es sinnvoll, den Leistungserstellungsprozess darzustellen und die einzelnen Schritte der Leistungserstellung mit dem dafür benötigten Ressourcenbedarf zu verknüpfen. Auf der Grundlage dieser Information können Prozesse analysiert und noch effizienter gestaltet werden.

Durch die Verknüpfung von Produkten mit **Qualitätsstandards** (in welcher Qualität muss eine bestimmte Leistung erbracht werden) entsteht Transparenz über die Leistungserstellung und auch Sicherheit darüber, welchen Leistungsstandard man als KundIn erwarten darf. Der Qualitätsstandard

einzelner Produkte und auch ganzer Produktgruppen wird durch die strategischen und operativen Ziele einer Organisation geprägt. Die Änderung der Qualitätsstandards bei einzelnen Produkten haben natürlich Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz. Eine Erhöhung der Qualitätsstandards führt häufig zu einem zusätzlichen Ressourceneinsatz.

Mit **Kennzahlen** wird die Qualität und Effizienz der Leistungserbringung messbar. Es kann das Ausmaß der Zielerreichung wie auch die Einhaltung der Qualitätsstandards besser erfasst werden. Ebenso bilden Kennzahlen eine wichtige Grundlage für Vergleiche und Benchmarkings.

Grundsätzlich sollen Kennzahlensets mehrdimensional sein, d.h. neben der Wirtschaftlichkeit insbesondere auch die Ergebnisse und Wirkungen, die Struktur- und Prozessqualität sowie die Kunden- und Mitarbeiterorientierung in den Mittelpunkt stellen.

Der **Einsatz der Produkte zur Planung und Steuerung** spiegelt sich schließlich auch darin wider, dass sie künftig Bestandteil des öffentlichen Haushalts in Form von Produktbudgets sein sollten. Sie ermöglichen es, die Ergebnis- und Wirkungsseite in das öffentliche Rechnungswesen zu integrieren.

Die genannten Themen empfehlen sich für eine vertiefende Auseinander-

setzung mit den Entwicklungen und Erfahrungen der vergangenen Dekade. Ausgehend vom Produktkatalog aus dem Jahr 1999 ist es sinnvoll:

- den Produktkatalog weiterzuentwickeln und zu vervollständigen (insbesondere um interne Produkte),
- die strategische und operative Steuerung auf Grundlage des Produktkatalogs anhand mehrerer Beispiele darzustellen und mit Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung zu verknüpfen – ein interessantes Feld sind hier insbesondere die Wirkungskennzahlen (Was bewirkt eine Leistung bei den EmpfängerInnen?),
- die optimierte Darstellung von Produkterstellungsprozessen insbe-

- sondere bei zentralen Produkten,
- die Verknüpfung zentraler Produkte mit Qualitätsparametern (Parameter zur Qualitätsmessung) zu bearbeiten sowie
- die Grundlagen schaffen, um Produkte und Kennzahlen künftig auch in den öffentlichen Haushalt (Stichwort Produktbudget) zu integrieren.

Das KDZ wird die oben genannten Themen bearbeiten und möchte aufbauend auf den bestehenden Grundlagen einen neuen Leitfadens zur Nutzung in Österreichs Städten und Gemeinden erstellen. ■

## Neue Publikation zur Finanzwirtschaft

NEUERSCHEINUNG



### **Finanzausgleich 2008. Ein Handbuch – mit Kommentar zum FAG 2008** Autor: Helfried Bauer

Der Finanzausgleich ist ein zentrales Handlungsfeld jedes Bundesstaates, bei dem es künftig – mehr als heute – gilt, die öffentlichen Aufgaben und Ausgaben, Aufgaben- und Verwaltungsreformen und die Verteilung der Einnahmen zu verknüpfen. In diesem aktuellen Handbuch zum Finanzausgleich 2008 wird ein umfassender Kommentar zum neuen Finanzausgleichsgesetz geboten. Darüber hinaus werden die finanzwirtschaftlichen Auswirkungen der bisherigen Regelungen (seit 1976) analysiert sowie Reformbereiche des Finanzausgleichs beleuchtet.

#### Aus dem Inhalt

- Teil 1: „Grundlagen und Entwicklung des Finanzausgleichs in Österreich sowie das Finanzausgleichsgesetz 2008“ – bildet mit dem Kommentar zum FAG 2008 und der finanzwirtschaftlichen Analyse, die bis ins Jahr 2011 reicht, den Kern des vorliegenden Bandes.
- Teil 2: „Stellungnahmen zum FAG 2008“ – Expertinnen und Experten der Gebietskörperschaften sowie von Interessensvertretungen nehmen Stellung zum FAG 2008.
- Teil 3: „Zur Reform des Finanzausgleichs“ – erörtert dringend diskussions- und reformbedürftige Fragen des Finanzausgleichs im weiteren Sinn aus theoretischer und praktischer Sicht (z.B. verstärkte Zielorientierung, Verknüpfung mit der Entwicklung der Aufgaben), weiters Ansatzpunkte für die Verbesserung des Gemeinde-Finanzausgleichs sowie Beispiele für Finanzausgleichsreformen in skandinavischen Staaten und in Spanien.
- Teil 4: Materialien zum Finanzausgleich 2008 (Paktum zum FAG 2008, Politische Vereinbarung zur Abänderung der Verwaltungsreform II zwischen Bund, Ländern und Gemeinden, Österreichischer Stabilitätspakt 2008 sowie der zusammenhängende Gesetzestext des FAG 2008, BGBl. I Nr. 103/2007).

**Die Publikation ist im Neuen Wissenschaftlichen Verlag erhältlich.**