

Produkte und Kennzahlen als Einstieg in eine ergebnisorientierte Steuerung

Leitfaden für Neueinsteiger

Ergebnis der Arbeitsgruppe
„NPM-Grundlagen für Österreichs Städte“

Im Auftrag des Österreichischen Städtebundes und des
Bundesministeriums für öffentliche Leistung und Sport

KDZ-Team:
Mag. Peter Biwald
Mag. Alexander Maimer

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
Mariahilfer Straße 136
1150 Wien
Tel: +43/1/892 34 92 – 0
e-mail: institut@kdz.or.at

Inhaltsverzeichnis

Funktion und Inhalt dieses Leitfadens	3
1 <u>Ausgangssituation</u>	5
2 <u>Was soll erreicht werden?</u>	6
3 <u>Instrumente der ergebnisorientierten Steuerung</u>	8
3.1 <u>Produkte</u>	8
3.2 <u>Zielvereinbarung</u>	11
3.3 <u>Kennzahlen</u>	13
4 <u>Einführung der ergebnisorientierten Steuerung – Vorgehensweise</u>	16
4.1 <u>Projektablaufplan „Ergebnisorientierte Steuerung“</u>	18
4.2 <u>Produkte und Kennzahlen in der Praxis – Nutzen und mögliche Probleme</u>	19
5 <u>Ablauf der ergebnisorientierten Steuerung am Beispiel der Produktgruppe „Kinderbetreuung“</u>	22
5.1 <u>Zielvereinbarungen</u>	22
5.2 <u>Ergebnisorientiertes Berichtswesen – Arbeiten mit Produkten</u>	25
6 <u>Beispiel Produktbeschreibung und Kennzahlenset „Kinderbetreuung“</u>	27
7 <u>Resumé – Anforderungen und Erfolgsfaktoren</u>	30
Verzeichnis der Teilnehmer der Arbeitsgruppe	31

Funktion und Inhalt dieses Leitfadens

Die österreichischen Gemeinden werden wie auch die anderen Gebietskörperschaften durch die angespannte Finanzsituation, gesteigerte Erwartungen der Bürger an die Verwaltung sowie geänderte Rahmenbedingungen (Standortwettbewerb) mit neuen Problemen und Herausforderungen konfrontiert. Diese erfordern eine veränderte Denkweise und neue Instrumente. Bereits im Jahr 1999 wurde mit dem „Produktplan für Österreichs Städte und Gemeinden“ eine umfassende Darstellung dieser Instrumente geschaffen¹. In letzter Zeit wurde der Bedarf nach einem kompakten Leitfaden zu diesem Thema deutlich.

Mit dieser Broschüre legen wir einen solchen Leitfaden vor und wenden uns an Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung, die beabsichtigen, die ergebnisorientierte Steuerung in ihrer Gemeinde einzuführen. Er bietet einen ersten Überblick über die Möglichkeiten der ergebnisorientierten Steuerung und informiert über die Hintergründe, den Nutzen, das Vorgehen bei der Einführung und die organisatorischen Abläufe. Er soll ein Ansporn und eine Hilfe für eine rasche Umsetzung in der eigenen Gemeinde sein; der Leitfaden wendet sich auch an Verwaltungen auf Landes- und Bundesebene.

Der Leitfaden umfasst folgende Kapitel:

- **Ausgangssituation und Instrumente der ergebnisorientierten Steuerung** – eine Beschreibung wichtiger inhaltlicher Grundlagen sowie Instrumente, die bei der ergebnisorientierten Steuerung eingesetzt werden können.
- **Einführung der ergebnisorientierten Steuerung** – es werden Hinweise gegeben, wie Sie bei der Einführung der ergebnisorientierten Steuerung vorgehen können und worauf besonders zu achten ist.
- **Organisatorischer Ablauf** – zeigt, worauf bei der internen Organisation der ergebnisorientierten Steuerung besonders zu achten ist und wie ein ergebnisorientiertes Berichtswesen in der Praxis aussehen kann.
- **Beispiel Produktkatalog und Kennzahlenset** – das Erstellen eines Produktkatalogs und eines Kennzahlensets wird anhand eines praktischen Beispiels erläutert.

¹ Siehe dazu „Ergebnisorientiertes Kommunalmanagement – Leitfaden Produkte“ und auch „Leitfaden Kennzahlen“; herausgegeben von KDZ, Österreichischer Städtebund, Bundesministerium für Finanzen, Wien 1999

Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, mit diesem Leitfaden einen guten Überblick über die ergebnisorientierte Steuerung zu bieten und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

1 Ausgangssituation

Neue Herausforderungen für die Gemeinden!

Es sind es vor allem folgende Faktoren, die die österreichischen Gemeinden vor neue Herausforderungen stellen:

- o angespannte Finanzsituation (Wegfall der Getränkesteuer, Erfüllung der Maastricht-Kriterien, Finanzausgleich);
- o geänderte Erwartungen der Bürger an die Verwaltung (Selbstbewusstsein und Forderungen der Bürger);
- o geänderte Rahmenbedingungen (verstärkter Wettbewerb zwischen den Kommunen - Standortwettbewerb; Wettbewerb zwischen Gebietskörperschaften unterschiedlicher Ebene über die künftige Aufgabenerfüllung; Forderung nach mehr Effizienz seitens der Privatwirtschaft).

Reichen die bestehenden Instrumente aus?

Um diesen Herausforderungen wirksam zu begegnen, sind die bestehenden Instrumente der Verwaltung nicht voll geeignet und daher weiter zu entwickeln:

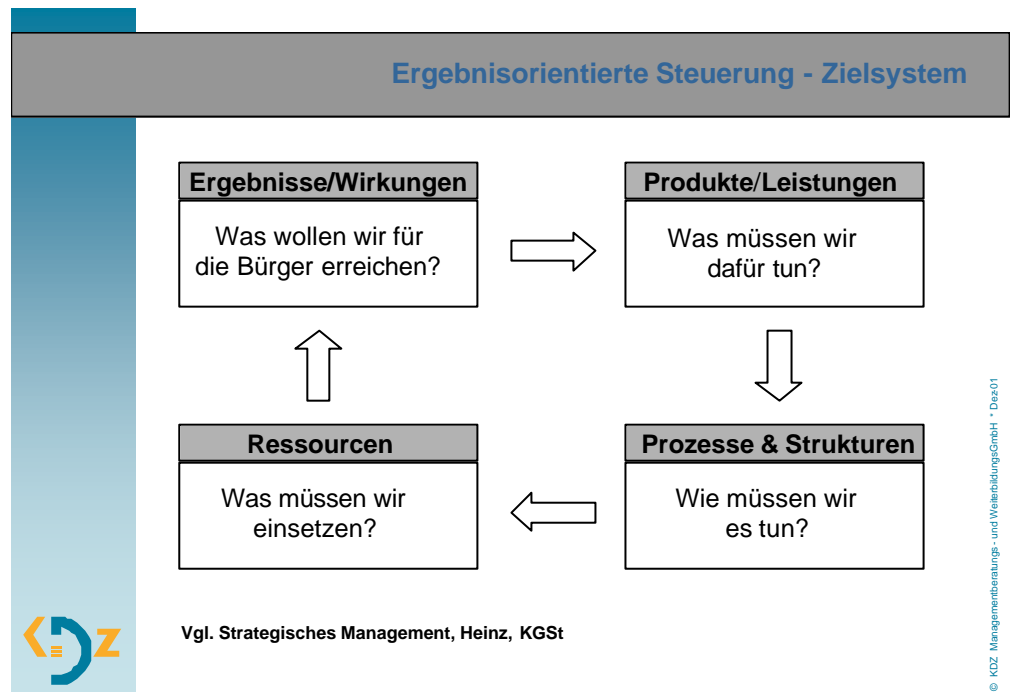
- o Sie sind primär inputorientiert – so wird im Voranschlag und Rechnungsabschluss vor allem der Mitteleinsatz (Finanz- und Personalressourcen) erfasst, nicht aber die Ergebnisse, die damit erzielt werden (sollen).
- o Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und ihrer Bereiche ist durch sie nur schwer messbar, beurteilbar und damit steuerbar.
- o Zusätzlich wird die Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen der Bürger – aufgrund der Inputorientierung – zu wenig dokumentiert und bekannt gemacht.

Was ist die Alternative?

Für die effektive Steuerung der Verwaltung bedarf es veränderter Denkweisen und neuer Instrumente. Gerade bei knappen Kassen müssen Prioritäten bei den Gütern und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung gesetzt werden. Dazu sind Informationen über die Kosten wie auch über die Ergebnisse und Wirkungen der einzelnen Güter und Dienstleistungen, die von der Verwaltung erbracht werden, erforderlich. Liegen diese Informationen vor, können Prioritäten gesetzt, bestimmte Güter und Dienstleistungen forciert oder reduziert, kurz gesagt die Quantität und Qualität gestaltet und der Öffentlichkeit besser vermittelt werden.

2 Was soll erreicht werden?

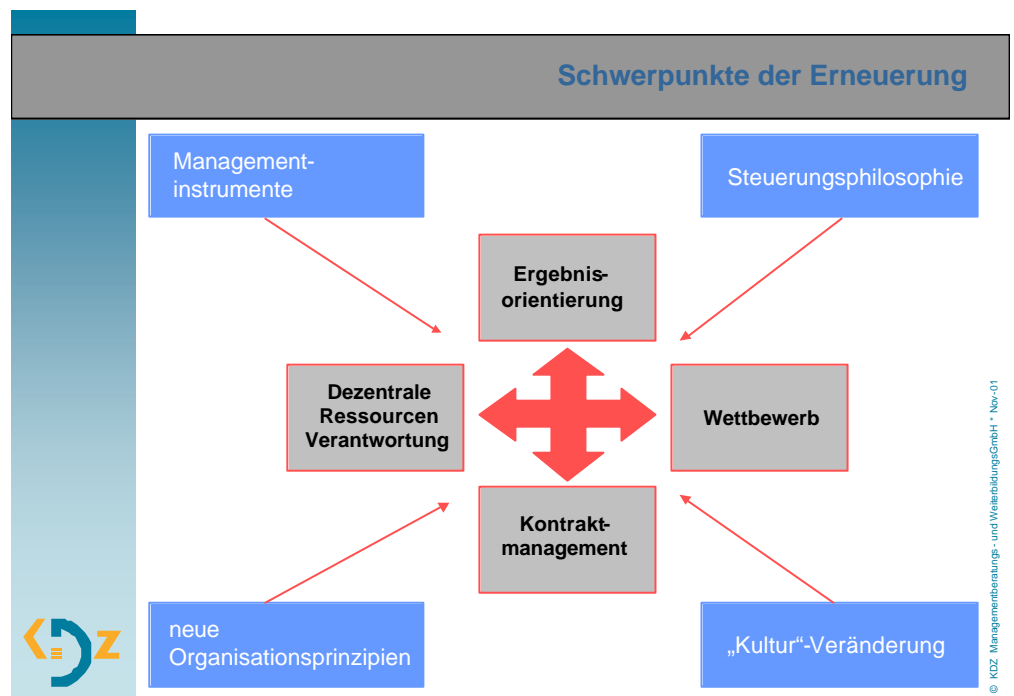
Bei der ergebnisorientierten Steuerung werden - ausgehend von der Frage „Was wollen wir für die Bürger erreichen?“ – konkrete Ziele definiert. Diese Ergebnis- und Wirkungsziele werden in Form von Produkten und Leistungen konkretisiert und für die Bürger- bzw. Leistungsempfänger angeboten. Um die Qualität und Quantität der angebotene Produkte und Leistungen messen zu können, müssen entsprechende Kennzahlen entwickelt werden.



Auf Grundlage der Produkte und der Anforderungen an diese werden die Prozesse und Strukturen überprüft und bei Bedarf angepasst. Schließlich wird die Ressourcenfrage gestellt – was muss dafür eingesetzt werden? Zeigt sich zwischen den Ressourcen und den anzustrebenden Ergebnissen und Wirkungen sowie den Produkten Unvereinbarkeiten (die vorhandenen Ressourcen reichen dafür nicht aus), ist zuschauen, wie durch angepasste Prozesse und Strukturen wie auch durch adaptierte Produkte ein Einklang zwischen Ressourcen und den angestrebten Ergebnissen und Wirkungen erreicht werden kann. Ist dies auch nicht möglich, so sind die Ziele anzupassen oder die Ressourcen zu erhöhen.

Als erster Schritt in die ergebnisorientierte Steuerung sind die dafür erforderlichen Instrumente und Verfahren zu entwickeln: Produkte, Zielvereinbarungen, Kennzahlen sowie ein aussagekräftiges Berichtswesen. Auf dieser Grundlage ist zu hinterfragen, ob das für die Bürger zu erreichende, auch umgesetzt wird bzw. umsetzbar ist.

Ergebnisorientierte Steuerung sollte immer im Zusammenhang mit anderen wichtigen Elementen des New Public Management (NPM) gesehen werden. In der Philosophie des NPM bedarf es neben neuer Instrumente auch einer Änderung der Steuerungsphilosophie und der Organisationskultur.

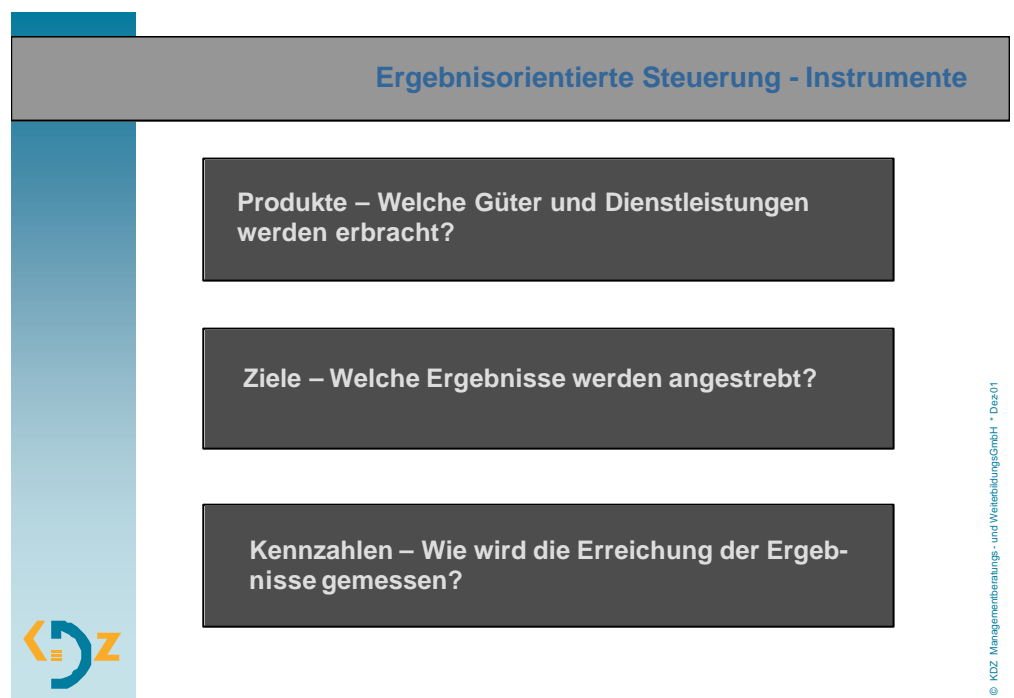


Ausgehend von neuen Instrumenten ergibt sich eine neue Steuerungsphilosophie: „Steuern auf Abstand“ ist der zentrale Begriff in diesem Zusammenhang – dahinter stehen klare Zielvorgaben bzw. –vereinbarungen, die einerseits eine verstärkte Autonomie der ausführenden Stellen ermöglichen, andererseits ein ergebnisorientiertes Berichtswesen erfordern.

Die damit verbundene Kulturveränderung - Vertrauens- statt Misstrauenskultur - geht auch mit neuen Organisationsprinzipien einher: flachere Hierarchien, mehr Delegation, operativ eigenverantwortliche Organisationseinheiten.

3 Instrumente der ergebnisorientierten Steuerung

Die Schlüsselinstrumente einer ergebnisorientierten Steuerung sind Produkte, Zielvereinbarungen, Kennzahlen sowie ein ergebnisorientiertes Berichtswesen. Dafür wichtig sind auch eine Kosten- und Leistungsrechnung, Bürger- und Kundenbefragung sowie die Mitarbeiterweiterbildung.



3.1 Produkte

Als „**Produkte**“ bezeichnet man die bereitgestellten Güter und erbrachten Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung. Sie werden überwiegend aus Kundensicht definiert und auf die Steuerungsanforderungen (seitens der Dienstleister) abgestimmt.

Die Steuerung des kommunalen Handelns mit Hilfe von Produkten wird von einer steigenden Zahl österreichischer Städte bereits in der Praxis eingesetzt. Dabei zeigt sich folgender **Nutzen**:

- Produkte rücken Ergebnisse und Wirkungen des Verwaltungshandelns in den Vordergrund und verknüpfen diese mit dem Mitteleinsatz.

- Produkte erfordern die Formulierung konkreter Ziele und Kennzahlen.
- Das Verwaltungshandeln wird transparenter.
- Produkte dienen dazu, Verantwortung bewusst zu machen und klar zu regeln.
- Produkte unterstützen die Reorganisation von Verwaltungseinheiten (z.B. Verbesserung der Abläufe) und tragen zur Schaffung einer straffen Aufbauorganisation mit klarer Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung bei.
- Nicht zuletzt ermöglichen sie das kritische Hinterfragen der bestehenden Produkt- und Leistungspalette mit dem Ziel, diese den Erfordernissen anzupassen sowie finanzielle Einsparungen zu erzielen.

Beispiele für Produkte sind:

- Baubehördliche Genehmigungen
- Kinderbetreuung für 3 bis 6-Jährige
- Musikalischer Unterricht
- Essen auf Rädern
- Winterdienst
- Straßeninstandhaltung

Der erste Schritt in die ergebnisorientierte Steuerung ist die Erstellung eines Produktkatalogs, wofür zu empfehlen ist, auf vorhandene Produktkataloge² zurückzugreifen. Dabei sind folgende Fragen von Bedeutung:

Kernfragen

- Welche Produkte werden bzw. welche Produkte sollen/müssen angeboten werden, welche nicht?
- Welche Anforderungen stellt der Bürger (Kunde) an ein Produkt (Menge, Qualität) und wie viel ist er bereit, dafür zu zahlen?
- Wer ist für das Produkt verantwortlich?
- Welche Parameter sind für die Qualität der Produkte wesentlich?
- Welche Ziele sollen mit dem Produkt kurz- und langfristig erreicht werden?
- Wie kann die Zielerreichung (z. B. Kundenzufriedenheit, Wirkung des Produkts) gemessen werden?
- Welche Ausgaben bzw. Kosten verursacht ein Produkt?

² siehe Leistungsorientiertes Kommunalmanagement, Leitfaden Produkte, KDZ, Wien 1999

Auf Basis der Beantwortung dieser Kernfragen kann nun die Produktdefinition begonnen werden. Um Ihnen diesbezüglich die Arbeit zu erleichtern, wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe „Produkte“ eine Muster-Beschreibung³ entwickelt, die in eine Stamminformation und einen Controlling-Teil untergliedert ist:

Die **Stamminformation** umfasst folgende Inhalte:

1. Kurzbezeichnung des Produkts:

- Aussagekräftige Bezeichnung, die sich am bereitgestellten Gut bzw. der erbrachten Dienstleistung orientiert – aus Kundensicht formuliert.

2. Produktverantwortlicher/Produktverantwortliche Stelle:

- Wer in der Verwaltung ist für die Erstellung des Produkts verantwortlich?
- Für ein Produkt kann letztendlich nur eine Stelle (Produktreferent) verantwortlich sein, auch wenn andere Einheiten mitwirken bzw. (Teil-) Leistungen durch Dritte im Auftrag der Verwaltung erbracht werden.

3. Kurzbeschreibung des Produktes (und der damit verbundenen Leistungen):

- Diese nennt die wesentlichsten Merkmale des Produktes bzw. der damit verbundenen Leistungen. Es geht um eine verbale Beschreibung des Produktes.

4. Auftragsgrundlage:

- Gesetzliche Grundlage bzw. maßgebliche politische Beschlüsse.
- Die Auftragsgrundlage sollte weiters zumindest eine Unterteilung in „gesetzlich“ und „freiwillig“ beinhalten.
- Zusätzlich kann auch ein Hinweis sinnvoll sein, ob das Produkt aufgrund bundes- oder landesgesetzlicher Vorgaben erbracht werden muss.

5. Zielgruppe(n):

- Konkrete Bezeichnung der Zielgruppe(n) bzw. des Kundenkreises.

6. Langfristige, strategische Ziele:

- Im Mittelpunkt steht die Frage, warum das Produkt erstellt wird?
- Welche Ziele werden mit dem Produkt verfolgt?
- Was sind die strategischen Ziele, d.h. insbesondere die Wirkungen, die angestrebt werden?

7. Strategische Dimension

³ siehe Leistungsorientiertes Kommunalmanagement, Leitfadens Produkte, KDZ, Wien Oktober 1999

- Welche Stärken hat das genannte Produkt?
- Welche Schwächen hat das genannte Produkt?
- Welche Chancen/Risiken sind mit dem genannten Produkt verbunden?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen?

Der Controlling-Teil umfasst folgende Inhalte:

1. Operative, d. h. kurzfristige Ziele:

- Welche kurzfristigen Ziele werden mit dem Produkt verfolgt?
- Es sind möglichst konkrete, messbare Ziele betreffend die für die öffentliche Verwaltung wichtigen Zieldimensionen zu formulieren: etwa Erfüllung des Leistungsauftrages, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Struktur- und Prozessqualität.

2. Kennzahlen und Grunddaten:

- Wie kann die Erreichung der kurzfristigen Ziele gemessen werden?
- Zur Messung der Zielerreichung müssen Kennzahlen entwickelt werden.

Im Kapitel 5 findet sich ein praktisches Beispiel einer Produktbeschreibung.

3.2 Zielvereinbarung

In der Philosophie des NPM sind **Ziele** Zukunftsbilder über einen erwünschten/realisierbaren Zustand, über erwünschtes Verhalten, also auch über konkrete Ergebnisse und Wirkungen des Verwaltungshandelns. *Ziele* sind Ergebnisse, welche innerhalb einer vorgegebenen Zeitspanne durch **Weiterentwicklung** bzw. Veränderung der angebotenen Leistung erreicht werden sollen. Es bedarf gezielter Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen.

Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Fragen:

- „Was wollen wir in einzelnen Aufgaben- bzw. Politikfeldern erreichen?“
- „Welche Produkte müssen dafür in welcher Quantität und Qualität angeboten werden?“

Die Beantwortung dieser Fragen betrifft sowohl

- *strategische Zielsetzungen*, die eine mittel- bis langfristige Entwicklung des Produktes bzw. der Produktgruppe sicherstellen sollen als auch
- *operative Ziele*, die einen kurzfristigen Charakter haben.

Für eine effektive Steuerung haben die Ziele bestimmten **Anforderungen** zu entsprechen:

- Sie sollen konkret sein - was soll erreicht werden?
- Sie sollen messbar sein - in welchem Ausmaß soll das Ziel erreicht werden?
- Sie sollen realistisch, das heißt, grundsätzlich erreichbar aber doch herausfordernd und schließlich steuerungsrelevant sein.

Der Erfolg im öffentlichen Dienstleistungsbereich kann auf Basis der nachfolgenden Dimensionen beurteilt werden:

- Erfüllung des konkreten Leistungsauftrages - welche Ergebnisse und Wirkungen werden mit dem Produkt angestrebt?
- Wirtschaftlichkeit - ist die Leistungserstellung wirtschaftlich, welcher Zielwert soll dabei erreicht werden?
- Ausmaß der Kundenorientierung - in welchem Ausmaß wird mit der Leistung die Zielgruppe zufrieden gestellt?
- Struktur- und Prozessqualität – wie rasch kann die Leistung erbracht werden?
- Ausmaß der Mitarbeiterorientierung – in welchem Ausmaß werden bei der Leistungserstellung die Belange der Mitarbeiter berücksichtigt?

Für die Steuerung im öffentlichen Dienstleistungsbereich stehen die Ergebnisse und Wirkungen, die mit dem Dienstleistungsangebot erzielt werden sollen, an zentraler Stelle. Wirtschaftlichkeitsziele, Kundenorientierung, Struktur- und Prozessqualität wie auch Mitarbeiterorientierung folgen und bedingen die Qualität der Ergebnisse und Wirkungen. Die genannten Dimensionen sind sowohl für die strategischen wie auch operativen Ziele von Bedeutung.

Strategische Ziele entwickeln

Die strategischen Ziele sollen eine mittel- bis langfristige Entwicklung des Produktes sicherstellen. Sie können aus dem Leitbild abgeleitet werden. Auch die Produktkritik und die damit verbundene Stärken-/Schwächen – Chancen/Risiken-Analyse kann wichtige Anhaltspunkte für die Formulierung strategischer Ziele liefern (Beispiele dazu finden sich im Kapitel 5). Strategische Ziele können für Produktgruppen wie auch für einzelne Produkte wichtig sein, da sie – wie bereits erwähnt – die langfristige Entwicklung sicherstellen sollen.

Operative Ziele müssen mit den strategischen Zielen im Einklang sein und aus diesen abgeleitet werden. Sie sollen im Gegensatz zur strategischen Zielsetzung kurzfristige Entwicklungen sicherstellen. Sie sind messbar formulierte Ziele für das Produkt, wobei

die Zielerreichung durch entsprechende Kennzahlen dargestellt und angesteuert werden kann.

Die Ziele werden in Vereinbarungen (bzw. Kontrakten) festgehalten⁴, diese Vereinbarungen sollten Top-down geschaffen werden, d.h. ausgehend von politischen Spitze und zuständigen Abteilung bis zum einzelnen Mitarbeiter auf der ausführenden Leistungsebene.

Wichtige Fragestellungen zur Zielentwicklung

- Was ist der konkrete Leistungsauftrag? Welche Ergebnisse und Wirkungen sollen erreicht werden? Inwieweit hilft dabei das Leitbild bzw. die kritische Analyse des Produkts, der Produktgruppe?
- Wird die Dienstleistung kundenorientiert erbracht? Wie kann Kundenorientierung erfasst werden? An welchem Indikator wird Kundenorientierung messbar?
- Was bedeutet Wirtschaftlichkeit? Woran kann dies gemessen werden?

3.3 Kennzahlen

Kennzahlen sind quantitative Daten bzw. Messgrößen, die in verdichteter Form einen zahlenmäßig messbaren Sachverhalt beschreiben und damit über die erreichten Ergebnisse bzw. über das Ausmaß der Zielerreichung relativ schnell und einfach informieren.

Wozu werden Kennzahlen benötigt?

Kennzahlen ermöglichen,

- die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und ihrer einzelnen Bereiche sowie deren Entwicklung erfassbar und messbar zu machen,
- in knapper Form über das Ausmaß der Zielerreichung zu informieren,
- eine effektive Steuerung der Verwaltung, basierend auf klaren Zielen, transparenten Leistungs- und Qualitätsindikatoren sowie Soll-Ist-Vergleichen,
- eine überschaubare Dokumentation des Leistungsvollzugs und
- interkommunale Leistungsvergleiche (in großen Städten auch innerkommunale Vergleiche) zu ermöglichen.

⁴ Details dazu siehe im Leitfaden Kontraktmanagement; Ergebnisse der Arbeitsgruppe NPM Grundlagen .

Arten von Kennzahlen

Kennzahlen können absolute Zahlen (z.B. Anzahl der Berufungen), wie auch Verhältniszahlen (z.B. Quote der stattgegebenen Berufungen) sein. In der Praxis dominiert die zweite Form. Weiters kann zwischen Wirtschaftlichkeitskennzahlen (z.B. Kosten je Verfahren) und Qualitätskennzahlen (erreichte Ergebnisse und Wirkungen, Prozessdauer, Kundenzufriedenheit) unterschieden werden.

Beispiele für Kennzahlen

- Kostendeckungsgrad
- Kosten je Verfahren
- Durchlaufzeit je Verfahren
- Quote der stattgegebenen Berufungen

Einzelne Kennzahlen werden zu Kennzahlensystemen verdichtet, die auf den strategischen und operativen Zielen einer Verwaltungseinheit beruhen.

Kennzahlensysteme sollten folgende **Anforderungen** erfüllen:

- sie sollten aus den Zielfeldern der öffentlichen Verwaltung abgeleitet und adressatenorientiert entwickelt;
- sie sollten den gewünschten Sachverhalt darstellen;
- sie sollten auf Steuerungsrelevanz geprüft sein;
- sie sollten so komplex wie erforderlich, so einfach wie möglich gestaltet sein.

Kennzahlen basieren auf Grunddaten, die oft in bestehenden Statistiken vorhanden sind und daher vielfach leicht, auch automationsunterstützt, genutzt werden können.

4 Einführung der ergebnisorientierten Steuerung – Vorgehensweise

Die Einführung einer ergebnisorientierten Steuerung ist ein komplexer Veränderungsprozess und unterscheidet sich wesentlich vom Routinebetrieb in einer Gemeinde. Deshalb sollte die ergebnisorientierte Steuerung mittels eines Projektes möglichst transparent organisiert umgesetzt werden.

Dabei sind wesentliche **Anforderungen** zu berücksichtigen:

- Formulierung klarer Projektziele und –erfolgskriterien,
- Festlegen eines Projektverantwortlichen,
- Aufbau einer adäquaten Projektorganisation und eines Projektteams,
- Ausstattung des Projektleiters und des Teams mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen,
- Erstellen projektbezogener Aufgaben- und Terminpläne,

Bei der Umsetzung eines Reformprojektes sind die nachstehend genannten internen **Faktoren** zu beachten, die für ein erfolgreiches Projekt von erheblicher Bedeutung sind:

- Die Reform muss von Politik und Verwaltungsführung mitgetragen werden. Sie darf diese nicht nur tolerieren, sondern sie muss aktiv dahinterstehen.
- Die Mitarbeiter müssen rechtzeitig informiert und in den Umsetzungsprozess einbezogen werden.
- Die gelieferten Steuerungsinformationen müssen von Politik und Verwaltungsführung für die aktive Arbeit genutzt werden können.

Um die ersten beiden Erfolgsfaktoren zu gewährleisten, ist eine laufende Information von Politik, Verwaltungsführung und Mitarbeitern durch das Projektteam erforderlich. Der Informationsfluss sollte durch die entsprechende Projektorganisation sichergestellt werden.

Definition des Projektes „Einführung einer ergebnisorientierten Steuerung“ – beispielhafte Darstellung

Ziel des Projektes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Einführung einer ergebnisorientierten Steuerung in der gesamten Stadtverwaltung
Nicht-Ziel des Projektes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Veränderung der Organisation ○ Änderung des bestehenden Buchhaltungssystems
Kritische Erfolgsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aktualität der Steuerungsinformationen ○ Praktische Nutzbarkeit der Steuerungsinformationen ○ Integrierte EDV-Lösung
Start des Projekts
<ul style="list-style-type: none"> ○ Auftragserteilung durch die politischen Entscheidungsträger (Bürgermeister, Stadtrat)
Ende des Projekts
<ul style="list-style-type: none"> ○ Projektabschlusspräsentation im Stadtrat
Projektauftraggeber
<ul style="list-style-type: none"> ○ Bürgermeister, Stadtrat
Projektleiter
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amtsleiter, Leiter Organisationsentwicklung, Leiter der Finanzabteilung

4.1 Projektablaufplan „Ergebnisorientierte Steuerung“

Die Entwicklung eines Projektablaufplans stellt einen wesentlichen Schritt bei der Entwicklung eines Reformprojektes dar.

Schritt 1: Definition des Informationsbedarfes – *Welche Informationen soll die ergebnisorientierte Steuerung liefern?*

Beispiele für solche erwünschten Informationen sind etwa Kosten für einzelne Leistungen, der Kostendeckungsgrad, Ergebnisse und Wirkungen für Zielgruppe, das Ausmaß der Kundenzufriedenheit sowie zentrale Qualitätsparameter.

Schritt 2: Analyse des Ist-Standes – *Was machen wir derzeit? Welche Informationen stehen uns derzeit zur Verfügung?*

Wesentlich sind dabei die Informationsprozesse innerhalb der Verwaltung sowie die Qualität der bestehenden Unterlagen, die ins gesamte Steuerungskonzept eingebaut werden können. Im Rahmen der Ist-Analyse ist eine Erhebung der von der Verwaltung angebotenen Leistungen empfehlenswert. Die erhobenen Leistungen bilden sodann die Basis für den dritten Schritt.

Schritt 3: Definition von Produkten – *Was wollen wir künftig leisten bzw. nicht mehr leisten?*

Die Produkte werden definiert, auf vorhandene Produktkataloge wird zurückgegriffen und anschließend auf Basis des im Teil 3 vorgegebenen Formulars von den einzelnen Abteilungen (Fachbereichen) beschrieben. Nach der Beschreibung sollten sie dann zentral diskutiert und abgestimmt werden.

Schritt 4: Definition von Zielen – *Was wollen wir erreichen?*

Auf der Grundlage des definierten Produktkatalogs müssen nun für jedes einzelne Produkt die wesentlichen Ziele entwickelt werden. Dabei ist es wichtig, sich bei der Zieldefinition auf wenige, aber dafür zentrale Ziele zu konzentrieren. Die bereits dargestellten Zieldimensionen müssen ausreichend berücksichtigt werden.

Schritt 5: Festlegen von Maßnahmen – *Wie müssen wir es tun?*

Auf Basis der festgelegten Ziele werden entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt. Dabei ist es sinnvoll, die Prozesse der Produkterstellung genauer anzusehen.

Schritt 6: Definition von Kennzahlen – Wie messen wir die Zielerreichung?

Um die Zielerreichung zu messen, müssen für die einzelnen Ziele Kennzahlen definiert werden. Diese Kennzahlen zeigen den jährlichen Erfolg bei der Zielerreichung.

Schritt 7: Umsetzung in die Praxis

Nach der Entwicklung des Systems der ergebnisorientierten Steuerung muss die praktische Einführung vorbereitet werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist es sinnvoll, einen möglichst umfassenden EDV-Einsatz sicherzustellen. Desgleichen muss vor der tatsächlichen praktischen Umsetzung der organisatorische Ablauf geklärt werden.

4.2 Produkte und Kennzahlen in der Praxis – Nutzen und mögliche Probleme

Der **Nutzen der Produktsteuerung** kann vielfältig sein, wie auch die Erfahrungen zahlreicher österreichischer Städte zeigen:

- Produkte machen das Verwaltungshandeln transparenter.
- Der Einsatz der Produktsteuerung ermöglicht eine outputorientierte und damit den neuen Anforderungen entsprechende Steuerung der Verwaltung wie auch einzelner Einheiten.
- Produkte sind ein Ausgangspunkt für Aufgabenkritik.
- Die Bürger(Kunden)orientierung wird gefördert, da regelmäßig hinterfragt wird, was die Bürger (Kunden) brauchen, welche Erwartungen sie haben und ob diese erfüllt werden können. Dadurch kann eine ausreichende Akzeptanz erzielt werden.
- Der Zugang zum Qualitätsmanagement wird erleichtert, da die zentralen Qualitätskriterien - Ergebnisqualität, Strukturqualität und Prozessqualität – eng mit dem Produktansatz verknüpft sind.
- Die Produktsteuerung dient dazu, Verantwortung bewusst zu machen und bei Bedarf auch neu zu regeln.
- Produkte sind ein Anhaltspunkt für die Reorganisation von Verwaltungseinheiten (z.B. Verbesserung der Abläufe) und tragen zur Schaffung einer straffen Aufbauorganisation mit klarer Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung bei.
- Letztlich können die von der Verwaltung erbrachten Leistungen gegenüber der Öffentlichkeit besser dargestellt werden.

In der Praxis zeigen sich natürlich einige **Probleme** – es kann für das eigene Projekt wichtig sein, diese rechtzeitig zu erkennen. Dazu zählen unter anderem:

- Mangelnde *Messbarkeit der Ziele* der Produkterstellung;
- Fehlendes *Verständnis der Mitarbeiter* hinsichtlich der Sinnhaftigkeit von Produktkatalogen;
- Heterogenität und *Umfang von Produktkatalogen*;
- Produktbildung als *Legitimation des Status quo*;
- Einbindung der Produkte ins *Haushaltswesen*;
- hoher *Zeitaufwand*;
- fehlende *EDV-Unterstützung* bei der Produktverarbeitung;
- Produkte laufen an der *Politik* vorbei.

Um Probleme zu reduzieren oder erst gar nicht aufkommen zu lassen, empfiehlt es sich, nachfolgende Hinweise bei der Einführung zu beachten:

- Bei der Einführung soll das „Top-Down-Bottom-up-Verfahren“ eingesetzt werden, das einen klaren methodischen Rahmen mit ausreichender Partizipation der Betroffenen verbindet. Neben dem klaren Willen zur Outputsteuerung ist ein Projekt zu definieren sowie ein inhaltlicher Rahmen (z.B. auf Basis dieses Leitfadens) vorzugeben. Die ausführenden Dienststellen formulieren dann ihre Produkte, die von der politischen wie auch Verwaltungsspitze wieder abgenommen werden.
- Die Produktdefinition muss relativ rasch mit der Definition operationaler Ziele und Kennzahlen verknüpft werden. Damit wird dem Instrument „Produkte“ frühzeitig „Leben“ eingehaucht sowie der erste Produktkatalog sehr früh einer kritischen Analyse unterzogen. Sind für ein Produkt keine klaren Ziele definierbar, ist zu hinterfragen, inwieweit es sich um ein Produkt handelt.
- Durch die rasche Definition operativer Ziele besteht auch die Chance, dass die politischen Verantwortlichen an dem Instrument frühzeitig Gefallen finden und einen Nutzen für ihre Arbeit erkennen.
- Der vorliegende Muster-Produktkatalog kann bei der Produktdefinition als Grundlage herangezogen werden. Er darf jedoch keinesfalls unreflektiert übernommen werden, denn das spezifische Leistungsspektrum und die Steuerungserfordernisse der jeweiligen Gemeinde stehen im Vordergrund.

Bei Beachtung der Hinweise bleibt der Aufwand für die Einführung überschaubar und die „Investition“ rechnet sich sehr bald – da die Ressourcen wirtschaftlicher eingesetzt werden, das Produktangebot hinsichtlich der Tauglichkeit zur Zielerreichung reflektiert und bei Bedarf angepasst wird, und nicht zuletzt auch die Möglichkeit

geschaffen wird, Verantwortung zu delegieren (was wiederum zu einem wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz beiträgt).

5 Ablauf der ergebnisorientierten Steuerung am Beispiel der Produktgruppe „Kinderbetreuung“

5.1 Zielvereinbarungen

Die Vereinbarung von Leistungszielen zwischen den einzelnen Abteilungen sowie zwischen Politik und Verwaltungsführung steht am Beginn des Prozesses. Dabei ist grundsätzlich zwischen dem Leitbild der öffentlichen Verwaltung, strategischen und operativen Zielen zu unterscheiden. Aufbauend auf einem Leitbild bzw. einer „Vision“ für die gesamte Gemeinde können für die einzelnen Produkte strategische und in weiterer Folge operative Ziele entwickelt werden.

Im folgenden wird der Ablauf einer ergebnisorientierten Steuerung am Beispiel des Bereiches „Kinderbetreuung“ dargestellt. Den Ausgangspunkt zur Zielentwicklung bilden in der Regel das Leitbild bzw. die sogenannten SWOT-Analysen (Stärken-/Schwächen-Chancen/Risiken). Die SWOT-Analyse ist ein strategisches Instrument, das beim Herausarbeiten der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken eines Bereiches unterstützt.

Leitbild als Ausgangspunkt (exemplarischer Auszug)

Relevante Leitsätze	Betroffene Zieldimension
<ul style="list-style-type: none"> ○ Das Angebot ist bedarfs- und fachgerecht, gut erreichbar und leicht zugänglich und der Lebenssituation angepasst. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ergebnisdimension ○ Strukturdimension ○ Kundenorientierung
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wir fördern Initiativgruppen... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ergebnis- und Strukturdimension
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wir beziehen die Angebote von freien Trägern ein. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ detto

Für den betreffenden Bereich, das betreffende Produkt werden Leitsätze herausgefiltert und in einem ersten Schritt den entsprechenden Zieldimensionen zugeordnet. Ergänzend bzw. als Alternative dazu kann auch auf die mindestens jährlich durchzuführende SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) zurückgegriffen werden.

Stärken des Produktes	Schwächen des Produktes
<ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Stärken des Produktes, d. h. jene Charakteristika, die den Produkterfolg derzeit sicherstellen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was sind die Schwächen des Produktes, d. h. jene Faktoren, die den Produkterfolg derzeit beeinträchtigen/gefährden?
Entwicklungschancen und -risiken	Verbesserungen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Welche Entwicklungsrisiken sind für das Produkt erkennbar, d. h. welche Risiken kommen in Zukunft auf das Produkt bzw. auf die Weiterentwicklung des Produktes zu? Welche Chancen bestehen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wodurch bzw. wie könnte das Produkt verbessert werden? Wie und womit könnte die Wirkung des Produktes gesteigert werden? ○ Wie könnten die Schwächen des Produktes ausgeglichen werden? ○ Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden, um die Entwicklungsrisiken zu minimieren? ○ Welche Zielgruppen sollten bzw. könnten noch mit dem Produkt erreicht werden?

Auf der Grundlage der Beantwortung dieser Fragen werden die strategischen Ziele definiert (anschließend beispielhaft für die Dimension „Erfüllung des Leistungsauftrages“). Dabei werden von den Leitsätzen in einem ersten Schritt die allgemeinen Ziele abgeleitet, die anschließend konkretisiert werden. Analog dazu ist auch für die anderen Dimensionen vorzugehen, die beispielhaften Ziele und Kennzahlen dazu finden sich in der Produktbeschreibung im Kapitel 5.

An dieser Stelle soll besonders darauf hingewiesen werden, dass für jedes Produkt nun eine überschaubare Zahl an Zielen und Kennzahlen entwickelt werden soll. Fünf bis sieben pro Produkt sind eine sinnvolle Größe.

Strategische, d. h. langfristige Ziele im Bereich der Kinderbetreuung am Beispiel Leistungsauftrag (Ergebnisse und Wirkungen)

- Ausbau des Betreuungsangebots - Erhöhung der Versorgungsquote auf x% in y Jahren
- Alle Kinder, die einen Betreuungsplatz benötigen, sollen untergebracht werden können - Reduktion der Abweisungen trotz Bedarfs auf x innerhalb von y Jahren

- Die Leistungen sollen verstärkt von freien Trägern erbracht werden - innerhalb von x Jahren soll das Verhältnis städtische und externe Betreuungsplätze x : y betragen
-

Ausgehend von den strategischen sind die operativen Ziele (Etappen- bzw. Jahresziele) abzuleiten. In der Regel besteht ein sehr enger Konnex, wie auch zu den anschließend folgenden Kennzahlen. Diese spiegeln wider, in welchem Ausmaß die Ziele erreicht werden.

Operative, d. h. kurzfristige Ziele im Bereich der Kinderbetreuung (Beispiele)

Leistungsauftrag	
○ Ausreichendes Angebot	○ Versorgungsquote von x%
○ Rasche unterjährige Unterbringung	○ y% bei Bedarf in z Wochen untergebracht
○ Plurales Angebot	○ Verhältnis städtische – nicht städtische Anbieter x : y
Kundenorientierung	
○ Kundenzufriedenheit	○ x% sollen zufrieden sein
○ Erreichbarkeit	○ y% der Kinder sollen in z Minuten die Einrichtung erreichen
○ Rasche unterjährige Unterbringung	○ x% der Kinder in y Wochen unterbringen
○ Max. Aufenthaltsdauer	○ In x% die max. Betreuungsdauer einhalten

Kennzahlenset im Bereich der Kinderbetreuung (Auszug):

Ziele - Leistungsauftrag	Kennzahlen
o Versorgungsquote von x%	o Versorgungsquote
o y% bei Bedarf in z Wochen untergebracht	o Unterbringungsquote
o Verhältnis städtische – nicht städtische Anbieter x : y	o Quote nicht-städtischer Betreuungsplätze
Ziele - Kundenorientierung	
o x% sollen zufrieden sein	o Kundenzufriedenheit
o y% der Kinder in z Minuten die Einrichtung erreichen	o Erreichquote
o x% der Kinder in y Wochen unterbringen	o Unterbringungsquote
o In x% die max. Betreuungsdauer einhalten	o Aufenthaltsquote

Damit die dargestellten Ziele erreicht werden können, müssen in den jeweiligen Organisationseinheiten entsprechende Maßnahmen gesetzt werden.

Eine unterjährige Betrachtung der Kennzahlen zeigt, ob die Organisationseinheiten bei der Zielerreichung auf dem richtigen Weg sind. Wenn dies nicht der Fall ist, müssen entsprechende Maßnahmen gesetzt werden, die eine Zielerreichung doch noch ermöglichen.

Am Ende des Berichtszeitraums (im Normalfall ein Jahr) wird auf Basis der Kennzahlen festgestellt, ob die Ziele erreicht werden konnten. Wenn die festgelegten Ziele nicht erreicht werden konnten, muss geklärt werden, ob die gesetzten Maßnahmen nicht ausreichend oder die vorgegebenen Ziele zu ehrgeizig waren.

5.2 Ergebnisorientiertes Berichtswesen – Arbeiten mit Produkten

Im Zusammenhang mit dem Berichtswesen müssen folgende Punkte sichergestellt werden:

- o Ziele sollten verbindlich vereinbart werden – sonst sind sie wirkungslos;
- o Kennzahleninformationen sollte in jedem Fall zuerst die betroffene Abteilung erhalten, um diese auf Plausibilität prüfen und entsprechende Maßnahmen setzen zu können.

Die Berichte auf Basis von Produkten und Kennzahlen können folgendermaßen aufgebaut sein:

Produkte, Ziele, Kennzahlen als Grundlage für das Berichtswesen

<ul style="list-style-type: none"> † Bezeichnung Dienststelle † Strategische Ziele † Produkt A: Operative Ziele Kennzahlen lfd. Jahr, Vorjahr, Vorvorjahr Grunddaten lfd. Jahr, Vorjahr, Vorvorjahr dito für weitere Produkte † Auf folgenden Seiten: <ul style="list-style-type: none"> ≠ Anmerkungen, Erläuterungen, Maßnahmen ≠ Grundinfos zur Dienststelle – Personalinput, Einnahmen (Erlöse), Ausgaben (Kosten), Deckungsgrad 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="5" style="text-align: center;">Stadtgemeinde – Ergebnisbericht 2002</td></tr> <tr><td colspan="5">Dienststelle:</td></tr> <tr><td colspan="5">Strategische Ziele:</td></tr> <tr><td colspan="5">Produkt:</td></tr> <tr><td colspan="5">Operative Ziele:</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">Kennzahlen</td> <td style="text-align: center;">Soll 2002</td> <td style="text-align: center;">Ist 1. Q. 02</td> <td style="text-align: center;">Ist 2001</td> <td style="text-align: center;">Ist 2000</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">Grunddaten</td> <td style="text-align: center;">Soll 2002</td> <td style="text-align: center;">Ist 1. Q. 02</td> <td style="text-align: center;">Ist 2001</td> <td style="text-align: center;">Ist 2000</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td colspan="5">Produkt:</td></tr> <tr><td colspan="5">Operative Ziele:</td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">Kennzahlen</td> <td style="text-align: center;">Soll 2002</td> <td style="text-align: center;">Ist 1. Q. 02</td> <td style="text-align: center;">Ist 2001</td> <td style="text-align: center;">Ist 2000</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td style="text-align: center;">Grunddaten</td> <td style="text-align: center;">Soll 2002</td> <td style="text-align: center;">Ist 1. Q. 02</td> <td style="text-align: center;">Ist 2001</td> <td style="text-align: center;">Ist 2000</td> </tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>	Stadtgemeinde – Ergebnisbericht 2002					Dienststelle:					Strategische Ziele:					Produkt:					Operative Ziele:					Kennzahlen	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000											Grunddaten	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000											Produkt:					Operative Ziele:					Kennzahlen	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000											Grunddaten	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000										
Stadtgemeinde – Ergebnisbericht 2002																																																																																																
Dienststelle:																																																																																																
Strategische Ziele:																																																																																																
Produkt:																																																																																																
Operative Ziele:																																																																																																
Kennzahlen	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000																																																																																												
Grunddaten	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000																																																																																												
Produkt:																																																																																																
Operative Ziele:																																																																																																
Kennzahlen	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000																																																																																												
Grunddaten	Soll 2002	Ist 1. Q. 02	Ist 2001	Ist 2000																																																																																												

© KÖZ Managementberatung- und WeiterbildungsGmbH • Nr.402

Wesentlich ist dabei, dass in den Berichten ein Vergleichswert zu Vorperioden enthalten ist.

6 Beispiel Produktbeschreibung und Kennzahlenset „Kinderbetreuung“

Produkt	Produktgruppe	Produktbereich
Betreuung von Kindern im Alter von 3 – 6 Jahren in gemeindeeigenen Einrichtungen	Kinderbetreuung	

○

Produktverantwortliche:

○

Produktbeschreibung: Familienergänzende Betreuung von Kindern ab dem Alter von drei Jahren bis zum Schuleintritt mit sechs Jahren in gemeindeeigenen Ganztags- oder Halbtagskindergärten.

○

Auftragsgrundlage: gesetzlich freiwillig

Kindergarten- bzw. Kinderbetreuungsgesetz; Beschlüsse politischer Gremien

○

Zielgruppe: Erziehungsberechtigte von Kindern im genannten Alter

○

Ziele/Strategische Ziele:

Leistungsauftrag (Ergebnisse und Wirkungen)

- Ausbau des Betreuungsangebots - Erhöhung der Versorgungsquote auf x % in y Jahren
- Alle Kinder, die einen Betreuungsplatz benötigen, sollen untergebracht werden - Reduktion der Abweisungen trotz Bedarfs auf x innerhalb von y Jahren
- Die Leistungen sollen verstärkt von freien Trägern erbracht werden - innerhalb von x Jahren soll das Verhältnis städtische und externe Betreuungsplätze x : y betragen

Kundenorientierung

- In jedem Stadtteil soll eine Einrichtung in max. x Minuten erreichbar sein
- Rasche Versorgung mit Plätzen bei Bedarf - innerhalb von x Jahren soll innerhalb von y Wochen auch unterjährig ein Platz bereitgestellt werden können

Wirtschaftlichkeit

- o Kosten je Betreuungsmonat sollen mittelfristig gleichbleiben
- o Kostendeckungsgrad soll in x Jahren y Prozent betragen
- o Städtischer Zuschuss je Betreuungsplatz soll mittelfristig y Euro p.m. betragen

Mitarbeiterorientierung

- o Fluktuation der Mitarbeiter/innen reduzieren - in x Jahren ein Fluktuationsquote von max. y %
- o Zufriedenheit erhöhen - mittelfristig sollen mindestens y % mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sein

Struktur- und Prozessqualität

- o Beibehalten des hohen Betreuungsniveaus - auch mittelfristig sollen max. x Kinder auf eine Betreuerin kommen

Controlling – Teil

Ziele - Leistungsauftrag	Kennzahlen
o Versorgungsquote von x %	o Versorgungsquote
o y % bei Bedarf in z Wochen untergebracht	o Unterbringungsquote
o Verhältnis städtische – nicht städtische Anbieter x : y	o Quote nicht-städtischer Betreuungsplätze
Ziele – Kundenorientierung	
o x % sollen zufrieden sein	o Kundenzufriedenheit
o y % der Kinder in z Minuten die Einrichtung erreichen	o Erreichquote
o x % der Kinder in y Wochen unterbringen	o Unterbringungsquote
o In x % die max. Betreuungsdauer einhalten	o Aufenthaltsquote
Ziele - Wirtschaftlichkeit	Kennzahlen
o Kosten von max. x €/BM	o Kosten je Betreuungsmonat
o Kostendeckungsgrad y%	o Kostendeckungsgrad
o Max. x € städt. Zuschuss	o Zuschuss je Betreuungsm.

o Auslastung von y%	o Auslastungsquote
MitarbeiterInnenorientierung	
o x% sind mit Arbeitsplatz zufrieden	o Mitarbeiter-Zufriedenheit
o Fluktuationsquote von max. y%	o Fluktuationsquote
o Weiterbildungsquote von mind. z%	o Weiterbildungsquote

Ergebnisorientiertes Berichtswesen

Wie das nachfolgende Beispiel zeigt, ist der Bericht sehr kompakt. Die strategischen wie auch operativen Ziele werden über die Kennzahl und den dazugehörigen Soll-Wert 2001 und das Strategische Soll bestimmt.

Stadtgemeinde xy – Ergebnisbericht 2002				
Dienststelle: Kindertagesheime				
Produkt: Kinderbetreuung 3 bis 6 Jahre				
Kennzahlen	Soll 2002	Ist 1.Q. 02	Ist 2001	Strateg. Soll
Versorgungsquote				
Unterbringungsquote				
Quote nicht städt. Plätze				
Kundenzufriedenheit				
Erreichbarkeit				
Unterbringungsquote				
Kostendeckungsgrad				
.....				
Grunddaten	Soll 2002	Ist 1.Q. 02	Ist 2001	Strateg. Soll
Anzahl der Plätze				
....				
....				
Gesamtkosten				
Gesamterträge				

7 Resumé – Anforderungen und Erfolgsfaktoren

Die öffentliche Verwaltung hat sich neuen An- wie auch Herausforderungen zu stellen. Knappe Finanzmittel, Imageprobleme, kritische Bürger wie auch neue Technologien sind Schlagworte dafür. Um diesen Forderungen gewachsen zu sein, bedarf es einer grundlegenden Änderung öffentlichen Verwaltens, einer Stärkung der Verwaltung in ihren Kompetenzen, dem Schaffen angepasster neuer Strukturen sowie dem Einsatz professioneller Steuerungsinstrumente und neuer Verfahren.

Die ergebnisorientierte Steuerung setzt bei den Instrumenten und Verfahren an. Die Inputsteuerung wird von einer outputorientierten Steuerung abgelöst. Produkte sind auf Basis der bestehenden Erfahrungen (z.B. vorhandene Produktkataloge) zu entwickeln, Ziel- und Kennzahlensysteme aufzubauen.

Damit wird das Verwaltungshandeln transparenter, Verantwortung eindeutig zuordenbar, Qualität erfass- und gestaltbar, die Bürgersicht stärker in die Verwaltung hereingeholt, sowie die Wirtschaftlichkeit gefördert und damit auch ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung geleistet.

Kritische Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind ein klarer politischer Wille, ausreichende Kompetenz in der Organisation einschließlich der inhaltlichen Grundlagen, umfassende Information und Einbeziehung der Mitarbeiter sowie klare Projektstrukturen.

Mit dem Einführen einer ergebnisorientierten Steuerung wird der erste Schritt gesetzt. Weitere müssen folgen – in der Steuerung selbst (Ziele vereinbaren – Kontraktmanagement), in den Organisationsstrukturen (Delegation und Dezentralisierung) wie auch in der Kultur (Leitbild als Motor der kulturellen Entwicklung). Schließlich sind auch Anpassungen des zentralen Steuerungsinstrumentes im öffentlichen Bereich – dem Budget – erforderlich. Eine Weiterentwicklung in Richtung Produktbudget, mit neuem Aufbau wie auch Inhalt wird erforderlich sein.

Darüber informieren zwei weitere Ergebnisse dieses Projektes – der Leitfaden „Kontraktmanagement“ sowie der Leitfaden „Produktorientierte Budgetierung – Integration des Produktansatzes in das kommunale Rechnungswesen“.

Verzeichnis der Teilnehmer der Arbeitsgruppe

Gemeinde Engerwitzdorf: AL Alfred Watzinger
Magistrat der Stadt Klagenfurt: Mag. Charlotte Fink
Magistrat der Stadt Feldkirch: Edgar Kuster
Stadtgemeinde Zell am See: Franz Hochwimmer
Stadtgemeinde Schwaz: Gerhard Steidl
Stadtgemeinde Leonding: StADir. Ing. Mag. Heinz Bindeus
Stadtgemeinde Amstetten: Mag. Hermann Gruber
Magistrat Klagenfurt: Klaus Baumgarten
Amt der Landeshauptstadt Bregenz: Mag. Lukas Fetz
Gemeinde Engerwitzdorf: Abt.Leiter Manfred Dobretzberger
Spittal an der Drau: Mag. Michael Gaggl
Stadtgemeinde Zell am See: Sylvia Eisner
Stadtgemeinde Zell am See: Thomas Feichtner
Magistrat der Stadt St. Pölten: Mag. Thomas Wolfsberger
Stadtgemeinde Dornbirn: Werner Höfle
Magistrat der Stadt Wiener Neustadt: Mag. (FH) Christian Mürkl
Magistrat der Stadt Linz: Dr. Christian Schmid
Magistrat der Stadt Linz: Dr. Christoph Andlinger
Magistrat der Stadt Graz: Dr. Franz Schwarz
Magistrat der Stadt Wels: Gerda Homar
Magistrat der Stadt Villach: Mag. Hannes Liposchek
Stadtgemeinde Schwechat: Mag. Hans Wachter
Magistrat der Stadt Innsbruck: Herbert Kronlechner
Magistrat der Stadt Wiener Neustadt: Katharina Koppensteiner
Magistrat der Stadt Salzburg: SR Mag. Klaus Hinterberger
Stadtgemeinde Seekirchen a. W. : Mag. Martin Bruckner
Magistrat der Stadt Steyr: Mag. Peter Hochgatterer
Magistrat der Stadt Wels: Mag. Peter Schachinger
Stadtgemeinde Traun: Reinhart Perner
Stadtgemeinde Landeck: Stadtkämmerer Walter Gaim
Österreichischer Städtebund: Mag. Gabriela Forchtner
Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport: Mag. Michael Kallinger
Magistrat der Stadt Wien: Ing. Mag. Rainer Stoll
Bundesministerium für öffentliche Leistung und Sport: Mag. Sylvia Archmann

Leitung der Arbeitsgruppe

Mag. Peter Biwald (KDZ)
Mag. Alexander Maimer (KDZ)