

# LEISTUNGSORIENTIERTES KOMMUNALMANAGEMENT

## Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“

Am Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

### Mögliche Ziele auf Basis der Produktbeschreibung

**Strategische Ziele:**  
Sicherstellen einer ordnungsgemäß/gesetzmäßigen, Bebauung unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der Genehmigungsvererberinnen und AntraherInnen.

### Operationale Ziele (Beispiele):

- Anzahl der stattgegebenen Berufungen maximal x Prozent der abgeschlossenen Verfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen
- Anzahl der Berufungen maximal y Prozent der abgeschlossenen Verfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen
- Zunahme der den Verfahren vorangehenden Beratungen um z Prozent
- Kostendeckungsgrad von xy Prozent
- Kosten je Genehmigungsverfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen
- Erreichung der Anzahl der Verfahren um x Prozent (differenziert nach Verfahrenstypen), die innerhalb von y Wochen erledigt werden können.

### Kennzahlenset „Baubehördliche Genehmigungen“ inkl. erforderlicher Grunddaten

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b> • Quote der stattgegebenen Berufungen (1)	• Anzahl der stattgegebenen Berufungen • Anzahl der erledigten Verfahren
<b>Kundenorientierung</b> • Beratungsquote (2) • Beratungsquote (3) • Zufriedenheitsindex (4)	• Anzahl der Berufungen • Anzahl der erledigten Verfahren • Anzahl der einem Verfahren vorangegangenen Bauberatungen • Bewertung hinsichtlich Erreichbarkeit, Beratungsqualität, Verständlichkeit der Bescheide, Auftreten der Behörde
<b>Wirtschaftlichkeit</b> • Kostendeckungsgrad (5) • Kosten je Genehmigungsverfahren (6)	• Gesamtkosten • Gesamterlöse • Anzahl der erledigten Verfahren
<b>Mitarbeiterorientierung</b> • Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (7) • Zufriedenheitsindex (8) • Fluktuationsquote (9)	• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände • Anzahl der MitarbeiterInnen • Bewertung der Arbeitsbedingungen, der verfügbaren Ressourcen, der Kompetenzen, usw. • Anzahl der MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind
<b>Struktur- und Prozessqualität</b> • Erledigungsquote in maximal y Wochen (10)	• Anzahl der Verfahren, die innerhalb von y Wochen erledigt wurden • Anzahl der insgesamt erledigten Verfahren • Anzahl der Nachbesserungsaufträge • Anzahl der Nachbesserungsaufträge, die vereinfachten Bauberufen

## Leitfaden Kennzahlen



Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung.....	2
1 Warum Kennzahlen ein wichtiges Thema sind! Ziel- und Kennzahlenentwicklung – Begriffsklärung für den eiligen Leser.....	4
2 Definition von konkreten, meßbaren Zielen – anhand ausgewählter Beispiele.....	10
2.1 Zieldimensionen in der öffentlichen Verwaltung - Wofür stehen diese? .....	10
2.2 Methodik der Zieldefinition anhand konkreter Beispiele .....	14
3 Vorgehensweise zur Kennzahlenentwicklung anhand ausgewählter Beispiele.....	18
3.1 Aufbau von Kennzahlensystemen .....	18
3.2 Anforderungen an Kennzahlen.....	20
3.3 Verknüpfung Ziele - Kennzahlen - Grunddaten .....	20
3.3.1 Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“ .....	21
3.3.2 Beispiel „Kinderbetreuung“ .....	22
3.4 Standardisierung von Kennzahlen.....	25
3.5.1 Wirtschaftlichkeitskennzahlen.....	26
3.5.2 Kennzahlen zur Kundenorientierung.....	29
3.5.3 Kennzahlen zur Mitarbeiterorientierung.....	31
3.5 Standardisierung von Kennzahlen in einzelnen Produktbereichen.....	32
3.6 Strategische und operative Kennzahlen.....	34
4 Fallbeispiele zur Kennzahlenentwicklung und –standardisierung.....	36
4.1 Beispiel „Kinderbetreuung“ .....	37
4.2 Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“ .....	47
4.3 Beispiel „Abfallbeseitigung“ .....	56
4.4 Beispiel „Instandhaltung kommunaler Tiefbauten“ .....	65
4.5 Beispiel „Abgabenwesen“ .....	73
4.6 Beispiel „Grünflächenpflege“.....	80
5 Interkommunale Kennzahlenvergleiche – Ziele, Inhalte und Grundsätze.....	87
5.1 Ziele und Funktion interkommunaler Vergleiche.....	87
5.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Vergleichsarbeit .....	88
5.3 Wie funktionieren Vergleiche? –Vorgehensweise .....	89
5.4 Grundsätze interkommunaler Vergleichsarbeit .....	93
Literaturhinweise.....	95

## Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung

Vorbemerkung:

Der vorliegende Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung ist das Ergebnis des Projektes „Produktplan und Leistungskennzahlen für österreichische Städte und Gemeinden“. Dieses vom Österreichischen Städtebund und Bundesministerium für Finanzen geförderte Projekt führte zu folgenden Ergebnissen:

- „Leitfaden Produkte“ inkl. Produktkatalog österreichischer Städte und Gemeinden (dokumentiert im Band 1) sowie
- „Leitfaden Kennzahlenentwicklung“ (dokumentiert im nachfolgenden Band 2).

Die beiden Leitfäden basieren auf den Ergebnissen der vom KDZ geleiteten Arbeitsgruppe sowie der Diskussion mit den Fachausschüssen des Städtebundes<sup>1</sup>. Für die Mitwirkung aller Beteiligten möchten sich die Herausgeber sehr herzlich bedanken.

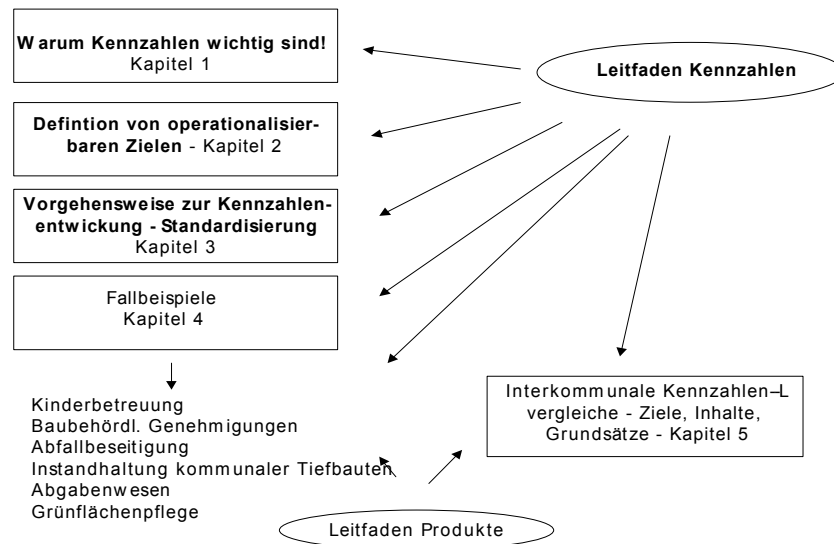
Der Leitfaden Kennzahlenentwicklung umfaßt folgende Inhalte:

- Begriffsdefinition, Systematik und Vorgehensweise im Kapitel 1
- Zieldefinition – Methodik anhand konkreter Beispiele (im Kapitel 2)
- Kennzahlenentwicklung – Methodik anhand konkreter Beispiele (im Kapitel 3)
- Standardisierungsmöglichkeiten (ebenfalls im Kapitel 3)
- Fallbeispiele zur Kennzahlenentwicklung (im Kapitel 4)
- Ziele, Grundsätze und Vorgehensweise bei Interkommunalen Vergleichen (im abschließenden Kapitel 5)

---

<sup>1</sup> Die mitwirkenden Städte, Gemeinden und Fachausschüsse sind im Band 1 dokumentiert.

## Übersicht (1) – Inhalt des Leitfadens Kennzahlenentwicklung



Der nachfolgende Leitfaden soll interessierten Städten und Gemeinden wie auch Verantwortlichen in anderen Gebietskörperschaften als Orientierungshilfe und mögliche Richtschnur beim Aufbau von Ziel- und Kennzahlensystemen dienen. Sie können dabei viele Hinweise und Anregungen erhalten, jedoch wird der aufmerksame Leser bemerken, daß der Leitfaden nicht allumfassend ist und in vielen Bereichen weitere oder anders definierte Kennzahlen für die eigene Praxis sinnvoll sein können.

Der vorliegende Leitfaden versteht sich als erster Schritt in Richtung systematischer Ziel- und Kennzahlenentwicklung und Aufbau mehrdimensionaler Systeme zur Messung des Erfolges bzw. der Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung. Weitere Schritte werden noch folgen müssen.

## 1 **Warum Kennzahlen ein wichtiges Thema sind!** **Ziel- und Kennzahlenentwicklung – Begriffsklärung für den eiligen Leser**

Eine an den Ergebnissen und Wirkungen des Verwaltungshandelns orientierte Steuerung und ein effektives Arbeiten mit Produkten setzt

- einerseits die Festlegung möglichst konkreter Ziele voraus, die
- andererseits in Form von Kennzahlen zu operationalisieren - und damit meßbar - zu machen sind.

Ziele und Kennzahlen sind zwei zentrale Erfordernisse für eine effektive, auf die Ergebnisse ausgerichtete Steuerung – siehe dazu auch den Band 1 – „Leitfaden Produkte“.

### **Was sind Kennzahlen?**

**Kennzahlen** sind quantitative Daten bzw. Meßgrößen, die

- in verdichteter Form einen zahlenmäßig meßbaren Sachverhalt in konzentrierter Form 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 und deren Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung und ihren einzelnen Bereichen (bis zu einzelnen Produkten) erfaß- und meßbar zu machen,
- in knapper und transparenter Form über das Ausmaß der Zielerreichung zu informieren,
- eine effektive Steuerung der Verwaltung auf Basis klarer Ziele, transparenter Leistungs- und Qualitätsindikatoren sowie Soll-Ist-Vergleiche,
- eine überschaubare Dokumentation des Leistungsvollzugs und
- interkommunale Leistungsvergleiche (in großen Städten auch innerkommunale Vergleiche).

### Welche Arten von Kennzahlen gibt es?

Grundsätzlich kann zwischen Absolut- und Verhältniskennzahlen unterschieden werden:

- Absolute Zahlen geben Angaben bezüglich des Leistungsumfangs wie z. B. Fall-/ Stückzahlen, Beratungsstunden, Bestandszahlen oder Flächengrößen (diese werden bei den nachfolgenden Beispielen in der Regel als Grunddaten für die Kennzahlenermittlung verwendet).
- Verhältniszahlen können z. B. Auskunft über Besucher pro Veranstaltung, Kosten pro Fall oder zu reinigende Fläche pro Mitarbeiter geben.

Eine weitere in der Praxis anzutreffende Unterscheidungsmöglichkeit besteht in

- **Finanzkennzahlen** – beziehen sich auf Aufwendungen/Kosten und Erträge/Erlöse und die Verknüpfung von Finanz- und Leistungsdaten (z.B. Kosten je Geschäftsfall) - sowie
- **Qualitätskennzahlen** – beziehen sich auf die Erfüllung des Leistungsauftrages, die Struktur- und Prozeßqualität, die Kundenzufriedenheit sowie die Mitarbeitersituation.

### Wofür Kennzahlen einsetzen?

Kennzahlen können vielfältig eingesetzt werden:

- für Zeitvergleiche – d.h. die Entwicklung über mehrere Zeitperioden,
- für Soll-Ist-Vergleiche (siehe Kapitel 2 und 4) und damit zur Zielevaulation,
- für intrakommunale Vergleiche (z.B. Kindergartenstandorte in einer Gemeinde, Baubehörden in verschiedenen Stadtteilen),
- für interkommunale Vergleiche (siehe Kapitel 5) sowie
- auch für Vergleiche mit Privaten.

### Woran läßt sich Erfolg und Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung messen?

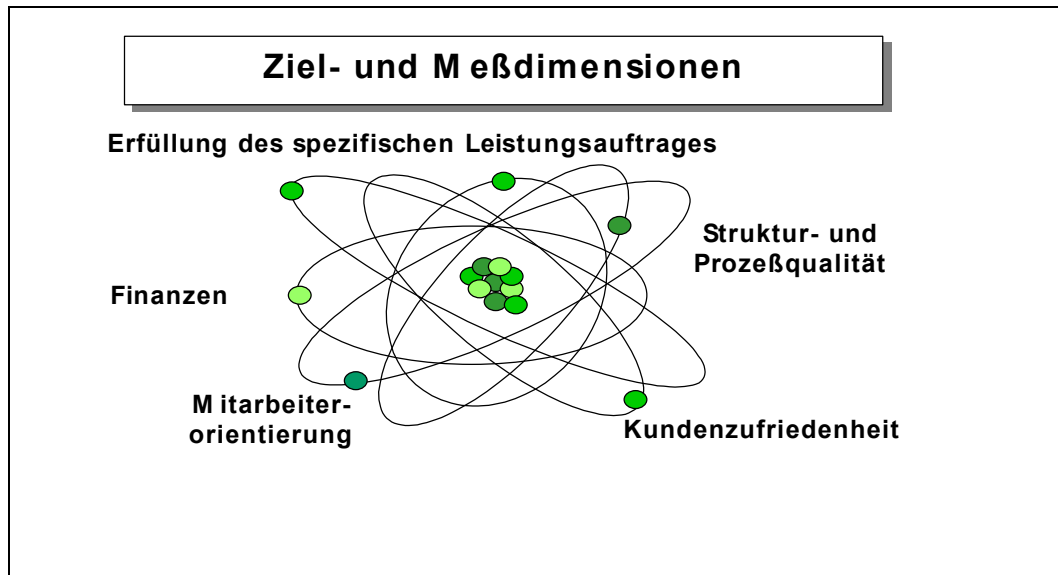
Erfolg und Leistungsfähigkeit hängen vom Ausmaß der Erfüllung des konkreten Auftrages ab. Dabei sind jedoch verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen. Die wichtigsten **Zieldimensionen der öffentlichen Verwaltung** und ihrer Produkt- bzw.

Leistungsbereiche umfassen

- die Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages, d.h. das Erreichen der angestrebten bzw. aufgetragenen Ergebnisse und Wirkungen,
- die bürger- bzw. kundenorientierte Leistungserbringung,
- die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung,
- die Mitarbeiterorientierung sowie
- ausreichende Struktur- und Prozeßqualität.

Diese Dimensionen bilden anschließend auch die Grundlage für die Kennzahlenentwicklung.

### Überblick 2 – Ziel- und Meßdimensionen in der öffentlichen Verwaltung



Ausgehend von diesen allgemeinen Zieldimensionen können für einzelne Produkte bzw. Produktbereiche konkrete, operationalisierbare Ziele definiert werden, wobei die Ziele so

formuliert werden sollten, daß eine meßbare Aussage - in Form einer Kennzahl - möglich ist.

### Vom Produkt zu meßbaren Zielen und Kennzahlen

Der Weg dazu wird im nachfolgenden Beispiel exemplarisch dargestellt:

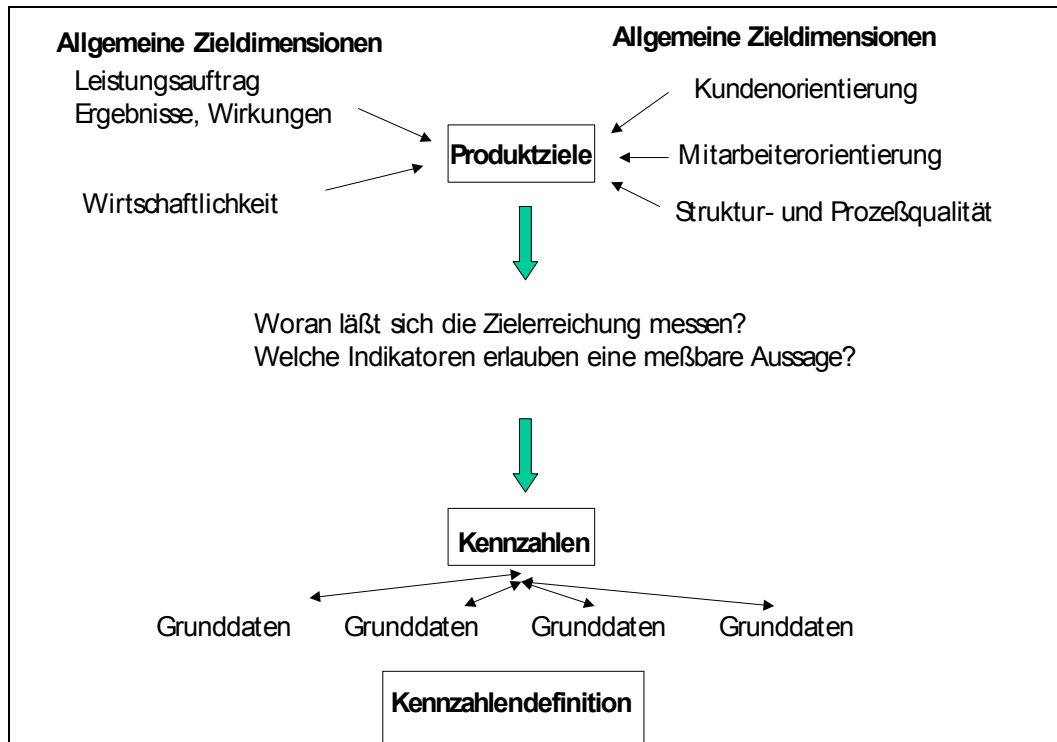
#### Vorgehensweise bei der Ziel- und Kennzahlenentwicklung

1. **Ausgangspunkt ist das Produkt** – z.B. Baubehördliche Genehmigung.
2. Zu jeder Zieldimension sind möglichst **konkrete Ziele zu formulieren** – z.B. für die Zieldimension „Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages“ das Ziel „Rechtmäßiges Handeln“.
3. Dabei ist zu überlegen, an welcher **Ausprägung** (an welchem Kriterium) sich die Erreichung der Zieldimension messen läßt – z.B. Stattgegebene Berufungen.
4. Daraus sind **Meßindikatoren abzuleiten**, die es ermöglichen, meßbare Aussagen über das Kriterium zu erhalten – z.B. Anzahl der stattgegebenen Berufungen.
5. Auf dieser Grundlage sind die **operationalen Ziele zu formulieren**, wobei die Formulierung von maximal 5 Zielen pro Produkt als Richtschnur gelten kann – die Operationalisierung, d.h. das Meßbarmachen der Ziele - z.B. Quote der stattgegebenen Berufungen von maximal x Prozent – ist ein weiterer zentraler Faktor.
6. Aus diesen Zielen sind **Kennzahlen abzuleiten**, die das Ausmaß der Zielerreichung meßbar machen – z.B. Quote der stattgegebenen Berufungen.
7. Abschließend sind die **Kennzahlen zu definieren** - hinsichtlich Aussagekraft, Berechnung, Datenquellen.

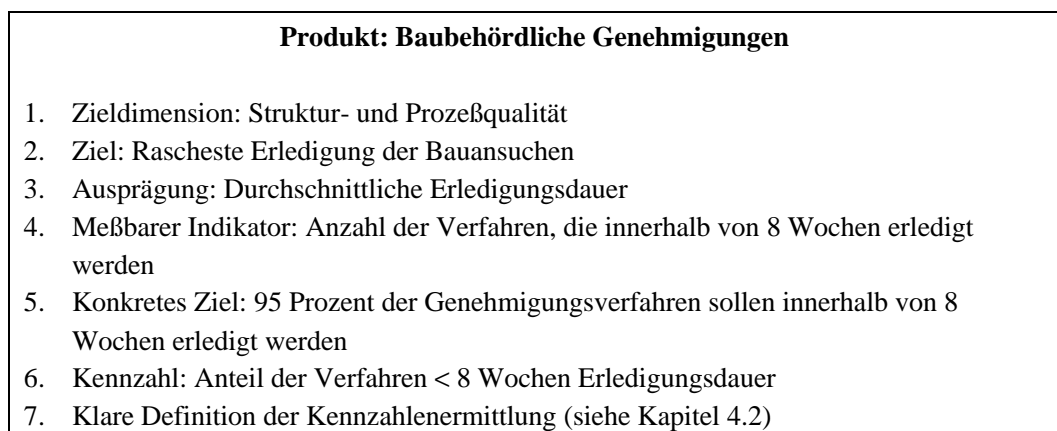


Der Weg vom Produkt über die Zieldefinition zur konkreten Kennzahl gestaltet sich im allgemeinen folgendermaßen:

### Übersicht 3 – Ziel- und Kennzahlenentwicklung



Dies soll anhand eines weiteren Beispiels nochmals gezeigt werden:



### Warum sollen die Ziele möglichst konkret sein?

Die wichtigste Regel dazu lautet:

**Je konkreter das Ziel, desto leichter kann eine Kennzahl definiert werden und desto leichter kann auch die Zielerreichung gemessen werden!**

**Ziel 1:** Rascheste Erledigung der Bauansuchen

Wann ist nun das Ziel erreicht, wenn 99 Prozent der Ansuchen innerhalb von 20 Wochen erledigt werden oder 95 Prozent innerhalb von 8 Wochen?

**Ziel 2:** Rascheste Erledigung der Bauansuchen - 95 Prozent innerhalb von 8 Wochen Aus dem Ziel selbst sind Kennzahl (Anteil der Verfahren < 8 Wochen) sowie Sollwert direkt ableitbar.

### Womit beginnen? - Auswahlkriterien zur Prioritätensetzung

Da es in der Regel unmöglich ist in einem ersten Schritt für alle Produkte einer Verwaltung die erforderlichen bzw. wünschenswerten Ziel- und Kennzahlenkataloge zu definieren, müssen Prioritäten gesetzt werden, für welche Produkte in einer ersten Phase ein aussagekräftiges Kennzahlensystem definiert wird. Die **Prioritätensetzung** kann auf Basis der folgenden Kriterien vorgenommen werden:

- Welche finanzielle Bedeutung hat das Produkt, wie groß ist der Anteil am Gesamtbudget?
- Welchen Stellenwert hat das Produkt in der Öffentlichkeit?
- Wie intensiv ist bei der Leistungserstellung der Bürger- bzw. Kundenkontakt?
- Welche Bedeutung hat das Produkt für die Entwicklung der Stadt bzw. der Gemeinde?
- Welche Bedeutung hat das Produkt für die Entwicklung der Verwaltung?
- Welche politische Bedeutung bzw. Stellenwert hat das Produkt?

Diese Kriterienliste bedeutet nicht, daß ein Produkt alle oder die meisten Kriterien erfüllen muß, um in die engere Wahl der differenzierten Ziel- und Kennzahlenentwicklung aufgenommen zu werden. Es hängt insbesondere von den gemeindespezifischen Prioritäten ab, welche Produkte wie auch Kriterien größere Bedeutung haben. Diese Prioritätensetzung ist auch ein wichtiger Beitrag dafür, den Umfang der Ziele und Kennzahlen noch überschaubar zu halten. Denn 50 wichtige Produkte können 200 bis 250 steuerungsrelevante Kennzahlen (und zu vereinbarende Ziele) erfordern, 100 Produkte 400 bis 500 Kennzahlen, usw.

## 2 Definition von konkreten, meßbaren Zielen – anhand ausgewählter Beispiele

In der kommunalen Praxis sind die Zielkataloge in der Regel noch sehr unterentwickelt. D.h., es gibt nur ungenügende Anhaltspunkte bzw. Zielvorgaben. Es stellt sich daher die Frage, wie angesichts dieser - oft anzutreffenden - Ausgangssituation konkrete Ziele für einzelne Produkte, aber auch Produktbereiche, entwickelt werden können.

Da der wünschenswerte Zustand, daß

- seitens der Politik und Verwaltungsspitze die strategischen Ziele – abgeleitet aus den Leitbildern und Visionen – vorgegeben werden und diese
- von den Leistungsverantwortlichen in Teil- bzw. operative Ziele zu „zerlegen“ sind, nicht die Regel ist, wird in der Praxis – insbesondere bei der Einführung einer ergebnis- und damit kennzahlenorientierten Steuerung oft ein anderer Weg erforderlich sein.

In dieser Situation können die bereits im Kapitel 1 „Warum Kennzahlen ein wichtiges Thema sind“ dargestellten und grundsätzlich für jede öffentliche Dienstleistung gültigen Ziel- und Meßdimensionen als Ausgangspunkt genommen werden. Diese spiegeln jene Maßstäbe wider, die für den Erfolg im öffentlichen Dienstleistungsbereich von entscheidender Bedeutung sind.

### 2.1 Zieldimensionen in der öffentlichen Verwaltung - Wofür stehen diese?

1. Jede kommunale Dienstleistung wird zur **Erfüllung eines konkreten Leistungsauftrages** erbracht. Dieser Leistungsauftrag kann in einem oder mehreren spezifischen Gesetzen festgehalten und/oder politisch definiert bzw. konkretisiert sein.

#### **Beispiel: Baubehördliche Genehmigungen**

Aufgabe und allgemeines Ziel in diesem Leistungsbereich ist es, die landesspezifische Bauordnung zu vollziehen. D.h., die Bauansuchen und damit verbundene Einbringungen sind auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen zu erledigen. Das angestrebte Ergebnis ist u.a. das rechtmäßige Handeln der Behörde.

Woran läßt sich hinsichtlich der Rechtmäßigkeit eine meßbare Aussage erzielen?  
D.h., woran läßt sich messen, ob und in welchem Ausmaß die Behörde ihren Leistungsauftrag erfüllt?

Beispielsweise daran, daß

- die Anzahl der aufgehobenen Bescheide bzw. der stattgegebenen Berufungen möglichst gering gehalten wird,
- die Behörde fristgerecht tätig wird, z.B. keine Devolutionsanträge seitens der Antragsteller eingebracht werden (müssen).

Als konkrete Ziele können daraus abgeleitet werden:

- Die Anzahl der stattgegebenen Berufungen soll maximal x Prozent der erledigten Verfahren betragen.
- Es sollen keine Devolutionsanträge anfallen.

Geben die Anzahl der erledigten Bauverfahren und ein damit verbundenes Ziel nicht auch Hinweise auf die Erfüllung des Leistungsauftrages? Nur sehr bedingt, denn dieses Ziel ist von der leistungserbringenden Einheit nicht beeinflussbar, sondern ist primär von externen Faktoren bestimmt (Bautätigkeit; die teilweise aber auch von anderen Produkten - z.B. Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung - beeinflusst wird).

In anderen Bereichen – z.B. der Kinderbetreuung – können Quantitätskennzahlen wie die Anzahl der betreuten Kinder allerdings ein Hinweis auf die Erfüllung des Leistungsauftrages sein.

**Zieldefinitionen sollten sich daher nur auf jene Bereiche konzentrieren, die von den Verantwortlichen direkt beeinflussbar und steuerbar sind.** Weiters ist auch zu prüfen, ob der gewählte Indikator tatsächlich die gewünschte Aussage über das Kriterium - in diesem Beispiel „Rechtmäßiges Handeln“ - erlaubt.

Weiters ist es für die Einstiegsphase sinnvoll, **nicht zu viele bzw. zu komplexe Ziele zu formulieren**, sondern sich – auch im Sinne eines Lernprozesses - mit weniger zu begnügen.

2. **Bürger- und kundenorientierte Leistungserbringung** ist an sich eine Selbstverständlichkeit, die entscheidende Frage ist jedoch, woran sich diese - die noch dazu in einzelnen Produktbereichen unterschiedliche Ausprägungen hat - festmachen läßt.

Am Beispiel der baubehördlichen Genehmigungen bedeutet dies:

- Woran läßt sich Bürger- und Kundenorientierung messen?
- Welche meßbare Aussagen gibt es darüber?

**Beispiele - Baubehördliche Genehmigungen:**

Ausprägung/Kriterium	Meßbare Aussage/Indikator
Bürger-/Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit der fachlichen und persönlichen Betreuung</li> <li>• Berufungen</li> </ul>
Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit der Behörde</li> <li>• Beratungsstunden pro Woche/Monat</li> <li>• Anzahl der Bauverfahren mit vorhergehender Beratung</li> </ul>

Meßbare Aussagen hinsichtlich der Bürger- und Kundenorientierung lassen sich entweder

- direkt - dies erfordert allerdings entsprechende Befragungen der Bürger bzw. Kunden (siehe dazu auch Kapitel 3.5.2.) - oder
- indirekt - durch die Messung bestimmter Ereignisse bzw. Gegebenheiten, die einen Rückschluß auf die Bürger-/Kundenorientierung erlauben - ,
- wie auch in der Kombination beider Ansätze gewinnen.

3. **Wirtschaftlichkeit** als Zieldimension ist - im Vergleich zu den anderen - relativ leicht zu erfassen. In der Regel spiegelt sie sich in folgenden Größen wider:

- Aufwendungen/Kosten je Bezugsgröße (z.B. Genehmigungsverfahren)
- Erlöse/Erträge je Bezugsgröße
- Kostendeckungsgrad
- Zuschuß je Bezugsgröße.

Darauf aufbauend können konkrete Ziele formuliert werden:

- Reduktion der Kosten je Bezugsgröße um x Prozent
- Erreichen eines Kostendeckungsgrades von y Prozent
- Zuschuß je Bezugsgröße von maximal z Schilling.

4. **Mitarbeiterorientierung** ist eine eigene, sehr wichtige Zieldimension, da neben den Finanzmitteln und der technischen-organisatorischen Ausstattung insbesondere die MitarbeiterInnen am Erfolg und der Zielerreichung entscheidenden Anteil haben. Mangelt es in diesem Bereich, kann sich dies auch auf das Ausmaß der Auftragserfüllung, der Kundenzufriedenheit sowie der Wirtschaftlichkeit auswirken, auch die Prozeßqualität kann darunter leiden.

Die Mitarbeiterorientierung läßt sich

- an subjektiven Kriterien, wie z.B. Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen, wie auch
- an objektiven Kriterien, wie z.B. Entwicklung der Kurzzeitkrankenstände, Versetzungsansuchen, Fluktuation, Weiterbildung messen (siehe auch Kapitel 3.5.3 „Kennzahlen zur Mitarbeiterorientierung“).

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird allerdings in der Praxis nicht für jedes Produkt erfaßbar sein, sondern sich auf Produktbereiche „beschränken“ müssen, in denen eine ausreichende Anzahl von MitarbeiterInnen tätig sind.

5. Die Zieldimension **Struktur- und Prozeßqualität** spiegelt wider, in welchem Ausmaß die Strukturen und Prozesse, in denen die Leistung erbracht wird, den jeweiligen Anforderungen entsprechen. Dazu gehören beispielsweise

- das Ausmaß der Öffnungszeiten
- die Bearbeitungsdauer
- der Stellenwert der ganzheitlichen Sachbearbeitung – das Ausmaß der Arbeitsteilung (wieviele Stellen bearbeiten einen Fall?)
- die Qualifizierung und Motivation der MitarbeiterInnen
- die Fehlerquote und der Nachbesserungsaufwand.

Damit verbundene Ziele können am Beispiel „Baubehördlicher Genehmigungen“ sein:

- x Prozent der Genehmigungsverfahren des Typs A sollen in maximal y Wochen erledigt werden.
- Für den Konsenswerber soll in sämtlichen Verfahren nur ein Ansprechpartner zuständig sein.
- Der Anteil der Ansuchen mit Nachbesserungsaufträgen soll maximal x Prozent der insgesamt eingereichten Ansuchen betragen.

### Anforderungen an Zieldefinitionen - Resumé

- Es sollten **keine unverbindlichen Formalziele** definiert werden, da die Zielerreichung in der Regel nicht meßbar ist und somit das Ziel für eine ergebnisorientierte Steuerung nur geringen Nutzen hat.
- Die Ziele sollten so definiert werden, daß sie **leitend für die Handlungen** im Produktbereich sind.
- Die Ziele sollten so definiert werden, daß sie auch tatsächlich erreicht werden können (d.h. **realisierbar** in der Zielperiode).
- Ziele sollten **meßbar** formuliert werden, um das Ausmaß der Zielerreichung mittels Kennzahlen erfassen zu können.
- **Ergebnisse und Wirkungen** sollten bei der Zielformulierung **berücksichtigt** werden.
- Die **Anzahl der Ziele soll möglichst gering gehalten** werden - zur Vermeidung einer Informationsüberflutung und zur Minimierung des Erhebungsaufwandes.

## 2.2 Methodik der Zieldefinition anhand konkreter Beispiele

Anhand von zwei konkreten Produkten - Baubehördliche Genehmigungen sowie Kinderbetreuung - wird die Methodik der Zieldefinition beispielhaft dargestellt.

Für jede Zieldimension werden dabei

- mögliche Ausprägungen bzw. Kriterien
- meßbare Indikatoren sowie
- mögliche Ziele

abgeleitet und dargestellt.

**Methodik der Zieldefinition am Beispiel „Baubehördlicher Genehmigungen“**

<b>Kategorie/Dimension</b>	<b>Ausprägung/Kriterium</b>	<b>Meßbarer Indikator</b>
<b>Erfüllung des Leistungsauftrages</b>	Rechtmäßigkeit	Anzahl der stattgegebenen Berufungen
Mögliches Ziel:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der stattgegebenen Berufungen an den Gesamtverfahren von maximal x Prozent</li> </ul>	
<b>Kundenorientierung</b>	Erreichbarkeit Zufriedenheit  Annahme der Dienstleistung	Beratungsstunden p.W. Anzahl der Berufungen, der stattgeb. Berufungen Zufriedenheitsindex Anzahl der Beratungen
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Berufungen an erledigten Verfahren maximal y Prozent</li> <li>• Zunahme der dem Verfahren vorangehenden Beratungen um z Prozent</li> </ul>	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Gesamtausgaben/-kosten Deckung durch Erlöse  Fallkosten	Gesamtausgaben/-kosten Ausgaben-/Kosten-deckungsgrad  Ausgaben/Kosten je Fall
Mögliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichbleiben der Gesamtkosten</li> <li>• Kostendeckungsgrad von x Prozent</li> <li>• Kosten je Genehmigungsverfahren von S y</li> </ul>	
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	Motivation	Entwicklung der Kurzzeit- krankenstände Zufriedenheitsindex
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Kurzzeitkrankenstände um x Prozent</li> <li>• Verbesserung des Zufriedenheitsindex auf Wert z</li> </ul>	
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	Erledigungsdauer Ausreichende Beratung	durchschnittl. Erledigungs- dauer Ausmaß der Nachbesserungsaufträge
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• x Prozent des Verfahrens des Typs A in maximal y Wochen erledigen</li> <li>• Anteil der Ansuchen mit Nachbesserungsaufträgen maximal x Prozent der Gesamtansuchen</li> </ul>	



**Methodik der Zieldefinition am Beispiel „Kinderbetreuung“**

Kategorie/Dimension	Ausprägung/Kriterium	Meßbarer Indikator
<b>Erfüllung des Leistungsauftrages</b>	Gesetzmäßigkeit	Gruppengröße, Qualifikation der MitarbeiterInnen
	Spezifische Ziele	Bedarfsdeckung Förderung der Kinder Familienergänzende Unterstützung
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsgrad von x % der Altersgruppe</li> <li>• Alle Kinder, die einen Platz benötigen, sollen untergebracht werden</li> <li>• Maximal y Kinder pro Gruppe</li> </ul>	
<b>Kundenorientierung</b>	Umgang mit den Klienten Geschäftsprozeß	Grad der Mitwirkung der Eltern Abwicklung der
	räumliche Gestaltung Öffnungszeiten Elternzufriedenheit	Aufnahmeverfahren Altersgerechte Ausstattung Bedarfsgerechtes Angebot Zufriedenheitsbefragung
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb von zwei Wochen soll bei Bedarf ein Betreuungsplatz gefunden werden</li> <li>• Verbesserung der Elternzufriedenheit auf den Wert x</li> </ul>	
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	Kapazitätsnutzung je Bezugsgröße	Kosten Auslastung der Gruppen Kosten pro Platz
	Kostendeckung	Anteil Elternbeiträge an Betriebskosten
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Gruppengröße von x Kindern</li> <li>• Lfd. Betriebskosten von maximal y S je Kind p.m.</li> <li>• Deckung der lfd. Betriebskosten durch Elternbeiträge im Ausmaß von z Prozent</li> <li>• Zuschuß je Kind und Monat von maximal x S</li> </ul>	

<b>Kategorie/Dimension</b>	<b>Ausprägung/Kriterium</b>	<b>Meßbarer Indikator</b>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	Arbeitsklima	Arbeitszufriedenheit
	Motivation	Arbeitsmotivation
	Fortbildung	Fortbildung je
	Krankheitsquote	MitarbeiterIn
	Fluktuation	Krankheitstage Anteil ausscheidender MitarbeiterInnen
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit auf den Wert x des Index</li> <li>• Fluktuationsquote von maximal y Prozent</li> <li>• Reduktion der Kurzzeitkrankenstände um z %</li> </ul>	
<b>Struktur- und Prozeß-qualität</b>	Menge	Betreute Kinder
	Qualität	Kinder je ErzieherIn
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximal x Kinder je ErzieherIn</li> <li>• Erhöhung des Anbots auf y Betreuungsplätze</li> </ul>	

### 3 Vorgehensweise zur Kennzahlenentwicklung anhand ausgewählter Beispiele

Ausgehend von den Zielen sind die Kennzahlen abzuleiten, die es ermöglichen, das Ausmaß der Zielerreichung erfaßbar zu machen. Idealtypisch setzt sich das Ziel aus einer Kennzahl und dem angestrebten Wert zusammen.

#### Was sind Kennzahlen? – Eine kurze Wiederholung

##### Kennzahlen

- sind quantitative Daten, die in verdichteter Form über Fakten, Ziele und Ergebnisse informieren;
- bilden Sachverhalte in Zahlen ab und sollen insbesondere als "Anzeiger" über wichtige Eigenschaften oder Ergebnisse eines Systems dienen, um es gestalten und/oder steuern zu können;
- sollen möglichst einfach und aussagekräftig sein.

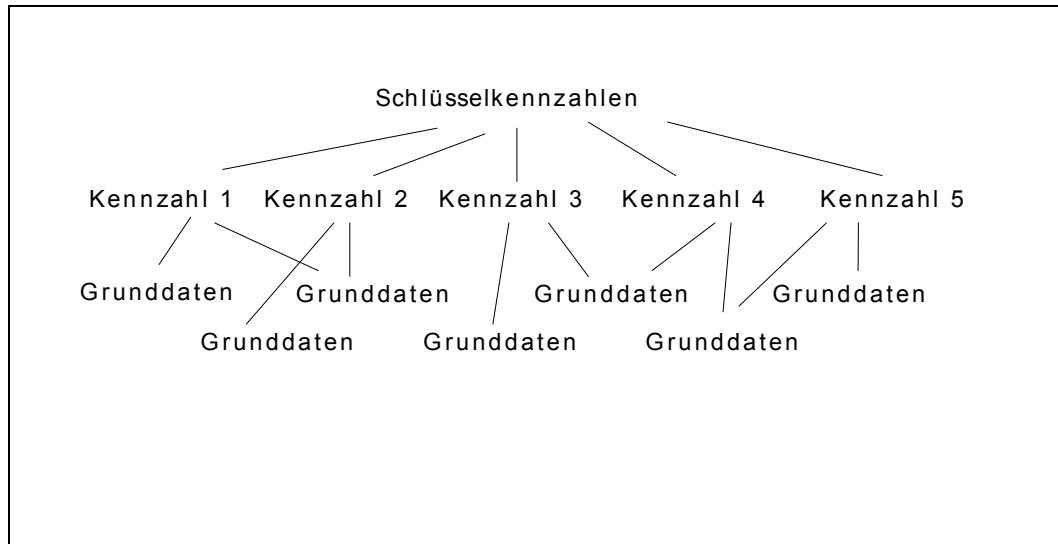
Möglichst wenige, leicht zu ermittelnde Daten sollen einen zuverlässigen Rückschluß auf wichtige Gegebenheiten erlauben.

#### 3.1 Aufbau von Kennzahlensystemen

Im Zuge der Kennzahlenentwicklung und anschließenden Definition sind folgende Punkte zu beachten:

- Welche Grund- bzw. Strukturdaten (z.B. Einwohner einer bestimmten Altersschicht) sind erforderlich für die Kennzahlenberechnung?
- Wie sind diese Daten miteinander zu verknüpfen um eine aussagekräftige Kennzahl zu erhalten?
- Wie sind die Kennzahlen zu verknüpfen um zu aussagekräftigen Schlüsselkennzahlen zu gelangen?

Bei der Entwicklung von Kennzahlensystemen sind drei Ebenen zu beachten, wie anschließend grafisch dargestellt wird.



### Begriffsklärung

Grund-/Strukturdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Information über Fakten bzw. Ergebnisse der Leistungserstellung</li> <li>• in der Regel absolute Zahlen, die nicht weiter aufzuschlüsseln sind</li> <li>• bilden die Grundlage für die Kennzahlenbildung</li> </ul>
Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Information über ein Produkt</li> <li>• bilden Sachverhalte unter Steuerungsgesichtspunkten ab</li> <li>• sind in der Regel das Ergebnis mehrerer Grunddaten</li> </ul>
Schlüssel-Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlen, die höhere Steuerungsrelevanz haben (aufgrund der spezifischen Zielsetzungen und -prioritäten)</li> </ul>
Kennzahlensystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konsistente Zusammenfassung bzw. Verdichtung mehrerer Kennzahlen eines Produkts bzw. Produktbereichs – wobei in der Regel die fünf Zieldimensionen berücksichtigt werden</li> </ul>

### 3.2 Anforderungen an Kennzahlen

Bei der Entwicklung von Kennzahlen sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- Sie sollen steuerungsrelevant sein.
- Die Ermittlung der Kennzahl sowie die Erhebung der Grunddaten soll mit vertretbarem Aufwand möglich sein.
- Sie sollen empfängerorientiert definiert werden.

Bei der Kennzahlenentwicklung können zur Überprüfung der genannten Aspekte folgende Fragestellungen nützlich sein:

<b>Steuerungsaspekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezieht sich die Kennzahl auf ein konkretes Ziel?</li> <li>• Kann mit der Kennzahl gesteuert werden?</li> <li>• Ist die Kennzahl beeinflussbar?</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit der Erhebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind die erforderlichen Daten verfügbar?</li> <li>• Wie groß ist der Erhebungsaufwand?</li> <li>• Steht der Nutzen zum Erhebungsaufwand in einem vertretbaren Verhältnis?</li> <li>• Ist die Kennzahl dauerhaft zu verwenden, oder verliert sie an Aussagekraft?</li> </ul>
<b>Empfängerorientiert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Kennzahl für den Empfänger verständlich?</li> <li>• Ist die Kennzahl eindeutig?</li> <li>• Ist sie schnell zu interpretieren?</li> <li>• Stehen Kennzahl und ihre Grunddaten außer Streit?</li> </ul>

### 3.3 Verknüpfung Ziele - Kennzahlen - Grunddaten

Wie Ziele über Kennzahlen mit den vorhandenen statistischen Daten verknüpft werden, wird anhand von zwei ausgewählten Beispielen demonstriert, wobei entsprechend der Darstellung im Kapitel 2.2 „Methodik der Zieldefinition“.

1. die Ziele in den jeweiligen Dimensionen definiert werden,
2. daraus Kennzahlen abgeleitet werden und
3. die erforderlichen Grunddaten für die Berechnung definiert werden.

### 3.3.1 Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“

<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der stattgegebenen Berufungen an den Gesamtverfahren von maximal x Prozent</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quote der stattgegebenen Berufungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der stattgeb. Berufungen</li> <li>• Anzahl der erledigten Verfahren</li> </ul>
<b>Kundenorientierung</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Berufungen an erledigten Verfahren maximal y Prozent</li> <li>• Zunahme der dem Verfahren vorangehenden Beratungen um z Prozent</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufungsquote</li> <li>• Beratungsquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen</li> <li>• Anzahl der erledigten Verfahren</li> <li>• Anzahl der einem Verfahren vorangehenden Bauberatungen</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
Mögliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichbleiben der Gesamtkosten</li> <li>• Kostendeckungsgrad von x Prozent</li> <li>• Kosten je Genehmigungsverfahren von S y</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten</li> <li>• Kostendeckungsgrad</li> <li>• Kosten je Genehmigungsverfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten</li> <li>• Gesamterlöse</li> <li>• Anzahl der erledigten Verfahren</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückgang der Kurzzeitkrankenstände um x Prozent</li> <li>• Verbesserung des Zufriedenheitsindex auf Wert z</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Zufriedenheitsindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen, usw.</li> </ul>

<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• x Prozent des Verfahrens des Typs A in maximal y Wochen erledigen</li> <li>• Anteil der Ansuchen mit Nachbesserungsaufträgen maximal x Prozent der Gesamtansuchen</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erledigungsquote in maximal 8 Wochen</li> <li>• Nachbesserungsquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Verfahren, die innerhalb von 8 Wochen erledigt wurden</li> <li>• Anzahl der insgesamt erledigten Verfahren</li> <li>• Anzahl der Nachbesserungsaufträge</li> </ul>

### 3.3.2 Beispiel „Kinderbetreuung“

<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsgrad von x Prozent der Altersgruppe</li> <li>• Alle Kinder, die einen Platz benötigen, sollen untergebracht werden</li> <li>• Maximal y Kinder pro Gruppe</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsquote</li> <li>• Anzahl der Kinder auf Wartelisten</li> <li>• Betreute Kinder pro Gruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der betreuten Kinder</li> <li>• Anzahl der Kinder in der Altersgruppe</li> <li>• Anzahl der Kinder auf Wartelisten</li> <li>• Anzahl der betreuten Kinder jeweils zum 1. des Monates - unterteilt in Ganz- und Halbtagsbetreuung</li> <li>• Anzahl der Halbtags- und Ganztagsgruppen</li> </ul>

<b>KundInnenorientierung</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb von zwei Wochen soll bei Bedarf ein Betreuungsplatz gefunden werden</li> <li>• Verbesserung der Elternzufriedenheit auf den Wert x</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterbringungsquote</li> <li>• Zufriedenheitsindex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kinder, die innerhalb von zwei Wochen untergebracht werden konnten</li> <li>• Anzahl der unterjährig insgesamt untergebrachten Kinder</li> <li>• Bewertung hinsichtlich Betreuungsqualität, Öffnungszeiten, Verpflegung, ...</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
Mögliche Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliche Gruppengröße von x Kindern</li> <li>• Lfd. Betriebskosten von maximal y S je Kind p.m.</li> <li>• Deckung der lfd. Betriebskosten durch Elternbeiträge im Ausmaß von z Prozent</li> <li>• Zuschuß je Kind und Monat von maximal x S</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder je Gruppe</li> <li>• Lfd. Betriebskosten je Kind pro Monat</li> <li>• Kostendeckungsgrad</li> <li>• Monatlicher Zuschuß je Kind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Halbtags- und Ganztagskinder zum 1. jedes Monats</li> <li>• Anzahl der Halbtags- und Ganztagsgruppen</li> <li>• Lfd. Betriebskosten</li> <li>• Erträge aus Elternbeiträgen</li> <li>• Sonstige Erträge inklusive laufender Förderungen</li> </ul>



<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit auf den Wert x des Index</li> <li>• Fluktuationsquote von maximal y Prozent</li> <li>• Reduktion der Kurzzeitkrankenstände um z Prozent</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Zufriedenheitsindex</li> <li>• Fluktuationsquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen, usw.</li> <li>• Anzahl der freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
Mögliche Ziele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximal x Kinder je ErzieherIn</li> <li>• Erhöhung des Angebots auf y Betreuungsplätze</li> </ul>
Kennzahlen:	Grund-/Strukturdaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder je ErzieherIn</li> <li>• Anzahl der Betreuungsplätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kinder - jeweils zum 1. des Monats</li> <li>• Anzahl der im pädagogischen Bereich tätigen MitarbeiterInnen (Vollzeitkräfte)</li> <li>• Anzahl der Betreuungsplätze</li> </ul>

### 3.4 Standardisierung von Kennzahlen

Auf Grundlage der bisher dargestellten Beispiele stellt sich die Frage, inwieweit Kennzahlenkataloge für einzelne Bereiche und Zieldimensionen standardisierbar sind. Kennzahlen lassen sich standardisieren, ob sie auch vergleichbar sind, ist nicht von vorneherein zu bejahen.

D.h., auch bei einer Standardisierung (siehe dazu im Kapitel 4 „Fallbeispiel zur Kennzahlenentwicklung und –standardisierung“) sind bei Kennzahlenvergleichen unterschiedliche Prozesse, Leistungsspektren von Produkten, usw. zu berücksichtigen.

Anschließend werden

- mögliche, standardisierbare Kennzahlen für einzelne Meßdimensionen aufgelistet,
- in den darauffolgenden Kapiteln für die einzelnen Dimensionen wichtige Parameter dargestellt sowie
- im Kapitel 4 „Fallbeispiel zur Kennzahlenentwicklung und –standardisierung“ auch exemplarisch definiert.

Die nachfolgende Übersicht zeigt einerseits einen ersten Kennzahlenkatalog sowie andererseits, daß grundsätzlich für alle Zieldimensionen Kennzahlen standardisierbar sind, mit Ausnahme der Erfüllung der Leistungsfähigkeit. Dort sind sie produktspezifisch zu entwickeln und zu definieren.

### Übersicht - Standardisierbare Kennzahlen für einzelne Zieldimensionen

Dimension	Kennzahlen
Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten</li> <li>• Gesamterträge</li> <li>• Lfd. Betriebskosten</li> <li>• Kostendeckungsgrad</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> <li>• Verfahren je MitarbeiterIn</li> <li>• KlientIn je MitarbeiterIn</li> </ul>
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheitsindex</li> <li>• Berufungsquote</li> <li>• Beschwerdequote</li> </ul>
Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenstandsquote</li> <li>• Fluktuationsquote</li> <li>• Anzahl an Versetzungsansuchen</li> <li>• Weiterbildungsquote</li> <li>• Zufriedenheitsindex</li> </ul>
Struktur- und Prozeßqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erledigungsdauer</li> <li>• Wartezeiten</li> <li>• Am Verfahren beteiligte Dienststellen</li> <li>• Anzahl der bereitgestellten Plätze</li> </ul>

#### 3.5.1 Wirtschaftlichkeitskennzahlen

Zentrale Bedeutung für eine Standardisierung in diesem Kennzahlenbereich hat der Recheninhalt, d.h.

- was beinhalten die Gesamtkosten,
- was ist der Inhalt einzelner Kostenarten,
- wie können diese den Produkten/Produktgruppen zugerechnet werden.

In der Regel setzen sich die **Gesamtkosten** aus folgenden **Kostenarten** zusammen:

- Kosten der Postenklasse 4 (Material- und Betriebsmittelkosten),
- Kosten der Postenklasse 5 (Personalkosten),
- Kosten der Postenklasse 6 (Energie-, Instandhaltungs-, Transport-, Postdienst-, Rechts- und Beratungs-, Versicherungskosten),

- Kosten der Postenklasse 7 (Miet- und Fremdleistungskosten),
- Kalkulatorische Kosten (für Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse, Mieten, Pensionen und Abfertigungen),
- Verwaltungskostenbeiträge (Verwaltungs-overhead).

Zusammenfassend können drei **Kostenartengruppen** unterschieden werden:

- Laufende Betriebskosten (Personal- und Sachkosten der Postenklassen 4 bis 7),
- Kalkulatorische Kosten sowie
- Verwaltungskostenbeiträge (wobei unterschieden werden kann zwischen Produktgruppen- bzw. -bereichs-overhead sowie Gesamtverwaltungs-overhead).

Bei der Ermittlung der Kosten der Postenklassen 4, 6 und 7 gibt es in der Regel keine Bewertungsprobleme. Bei Bedarf sind bei starken Schwankungen einzelner Kostenarten Normalisierungen vorzunehmen. Grundlage für die Einrechnung in die Kennzahlen bilden in der Regel die Ist-Kosten.

Bei den **Personalkosten** stellt sich – insbesondere für den Interkommunalen Vergleich – die Frage, ob diese auf Basis von **Ist-Kosten** oder von **Normkosten** erfolgen soll. Bei Ist-Kosten wird auch die spezifische Altersstruktur bzw. das Ausmaß der Sozialfunktion in den Kosten abgebildet; beim Heranziehen von Normkosten müßte eine entsprechende Basis definiert werden.

Für die Ist-Kosten – auch bei interkommunalen Vergleichen – spricht, daß die tatsächlichen Verhältnisse abgebildet und deshalb diese Kosten auch einbezogen werden sollen.

### **Kalkulatorische Kosten**

Für die Ermittlung der **kalkulatorischen Abschreibungen** sind folgende Parameter relevant:

- Nutzungsdauer – wobei für die Kostenermittlung (auch bei interkommunalen Vergleichen) von der betriebsgewöhnlichen Dauer ausgegangen werden sollte;
- Abschreibungsbasis – wobei sowohl von den Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder aber auch von Tages- oder von Wiederbeschaffungswerten ausgegangen werden kann (siehe auch die Kostenrechnungsrichtlinien (KRR) des Österreichischen Städtebundes – Anmerkung 7).

**Kalkulatorische Zinsen** sind lt. KRR vom betriebsnotwendigen Kapital zu berechnen; die Fremdkapitalzinsen bilden dabei keinen Kostenfaktor und sind bei der Kostenüberleitung auszuscheiden.

Die **kalkulatorischen Abfertigungen und Pensionen** können auf Basis eines Durchschnittswerts ermittelt werden.

### **Verwaltungsgemeinkosten**

Bei den Verwaltungsgemeinkosten können grundsätzlich drei Blöcke anfallen:

- Produktgruppenoverhead – umfaßt allenfalls Kosten, die für Leitung und Verwaltung der Organisationseinheit, die die Produkte „erzeugt“, entstehen (Bsp. Kindergartenreferat, in dem die zentrale Leitung der Kinderbetreuungseinrichtungen sowie Verwaltungstätigkeiten wie Entgeltvorschreibung usw. angesiedelt sind);
- Produktbereichsoverhead – umfaßt jene Kosten, die für die Abteilungs-/Fachbereichs-/Geschäftsgruppenleitung anfallen.
- Gesamtverwaltungsoverhead – umfaßt jene Kosten, die für Zentraldienststellen entstehen.

Die **Umlage der Verwaltungsgemeinkosten** auf die einzelnen Produkte (bzw. Leistungsempfänger) kann auf Basis verschiedener Schlüssel erfolgen:

- im Verhältnis der Personalkosten,
- im Verhältnis der direkt zugerechneten Produktkosten,
- im Verhältnis Arbeitsplätze,
- im Verhältnis der Nutzfläche.

Die **Wahl des passenden Schlüssels** soll eine möglichst verursachungsgerechte Verteilung ermöglichen und ist von verschiedenen Faktoren abhängig, insbesondere von der jeweiligen Kostenart und dem spezifischen Kostentreiber (d.h., welcher Parameter bestimmt die Höhe der Kosten).

### **Was tun ohne ausgebaute Kosten- und Leistungsrechnung?**

Falls die erforderlichen KLR-Werte noch nicht verfügbar sind, kann als Alternative mit den Aufwendungen der Postenklasse 4 bis 7 operiert werden, die in der Regel auch relativ einfach aus der Haushaltsrechnung in Kostengrößen überzuleiten sind. Bei den Fallbeispielen im Kapitel 4 wurden bei den einzelnen Wirtschaftlichkeitskennzahlen diese laufenden Betriebskosten zugrundegelegt.

### 3.5.2 Kennzahlen zur Kundenorientierung

Das Ausmaß der Kundenorientierung kann oft nur durch direkte Befragung erfaßt werden. In diesem Kapitel werden Überlegungen zusammengefaßt

- zu wichtigen Aspekten der Kundenorientierung (d.h., was soll abgefragt werden?) am Beispiel behördlich-hoheitlicher Dienstleistungen,
- zur Erhebungsmethodik,
- zur Verdichtung der Erhebungen zu einer aussagekräftigen Kennzahl/Schlüsselkennzahl.

#### Aspekte der Kundenorientierung im Bereich behördlich-hoheitlicher Dienstleistungen

Die Messung der Kundenorientierung soll die verschiedenen dafür wichtigen Kriterien berücksichtigen. Inwiefern die einzelnen Aspekte „abgefragt“ werden, hängt vom konkreten Produkt – z.B. vom Ausmaß des Publikumsverkehrs – ab.

Aspekte	Ausprägungen
Organisation des Publikumsverkehrs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffnungszeiten</li> <li>• Räumlichkeiten – Wartezone</li> <li>• Wartezeit</li> <li>• Orientierung/Auffindbarkeit</li> </ul>
Telefonische Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffnungszeiten</li> <li>• Vermittlungszeit</li> <li>• Anzahl der Vermittlungsversuche</li> </ul>
Qualität der konkreten Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständlichkeit (mündlicher, schriftlicher Informationen, der Bescheide)</li> <li>• Verhalten der MitarbeiterInnen</li> <li>• Bearbeitungsdauer</li> </ul>

#### Erhebungsmethodik

Grundsätzlich stehen folgende Erhebungsmethoden zur Verfügung:

- **Kurzbefragungen** – höchstens drei bis fünf Aspekte können abgefragt werden (z.B. Zufriedenheit mit Wartezeit, Behandlung, Freundlichkeit); für Produkte (-gruppen) mit kurzem, direktem Kundenkontakt geeignet;

- **Interviewfragebogen** – in der Regel 10 bis 15 Fragen sinnvoll – dadurch differenziertere Befragung möglich – Form abhängig vom Produkt – für jene, die in direktem Kundenkontakt erledigt werden (z.B. Meldewesen, Staatsbürgerschaftsnachweis) ist die Befragung persönlich (durch Interview bzw. bei transparentem Fragebogaufbau auch durch Selbstausfüllen– unmittelbar nach der erbrachten Dienstleistung) durchzuführen; bei jenen, die auf schriftlichem Weg erledigt werden (z.B. Genehmigungsbescheide) ist auf diesem Weg auch die Befragung durchzuführen (Alternative: Telefonbefragung);
- **Testtelefone** – insbesondere für Erfassung der telefonischen Erreichbarkeit,
- allgemeine **Bürgerbefragungen** (z.B. in Form des Schwechater Stadtpanels).

### **Verdichtung zu Schlüsselkennzahlen**

Dafür stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

- Ein eher mathematischer Ansatz - falls die Befragung auf einer – z.B. fünfteiligen - Notenskala erfolgt, ist durch eine Gewichtung der einzelnen Aspekte wie auch Ausprägungen eine Verdichtung zu einem „Zufriedenheitsindex“ möglich;
- Eine explizite Befragung der Kunden nach ihrem Gesamteindruck und ihrer Zufriedenheit in einer gesonderten – in der Regel – abschließenden Frage.

Dem zweiten Ansatz ist der Vorzug zu geben.

### **Alternativen zur direkten Kundenbefragung**

Kundenbefragungen sind einerseits mit einem bestimmten Aufwand verbunden, andererseits auch aufgrund der spezifischen Form der Dienstleistungserbringung nicht immer direkt möglich (z.B. Winterdienst). Für die letztgenannten Dienstleistungen kann das Ausmaß der Kundenzufriedenheit durch eine Befragung in Form von Stadtpanels durchgeführt werden.

Weiters besteht die Möglichkeit, durch die Definition und Verwendung von indirekten Indikatoren Hinweise zum Ausmaß der Kundenorientierung bzw. –zufriedenheit zu geben. Solche indirekten Indikatoren können beispielsweise sein

- die Entwicklung der Berufungen (bei behördlichen Dienstleistungen),
- die Entwicklung der Erledigungsdauer,
- die Entwicklung der Anzahl der Beschwerden,
- die Wartezeiten usw.

### 3.5.3 Kennzahlen zur Mitarbeiterorientierung

Die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen kann direkt oder indirekt erfaßt werden.

#### Indirekte Erfassung

Indikatoren, die indirekt einen Rückschluß auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit erlauben, sind

- die Anzahl bzw. Entwicklung der Krankenstandstage sowie
- die Bedeutung und Entwicklung der Fluktuation.

Zur Gewinnung aussagekräftiger Ergebnisse ist es äußerst wichtig, den richtigen Parameter zu finden. Bestehende Möglichkeiten werden anschließend dargestellt.

<b>Krankenstandstage – mögliche Parameter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenstandstage aller an der Produkterstellung beteiligten MitarbeiterInnen im Berichtszeitraum Relativ einfach zu erheben, allerdings sind unterschiedliche Altersstrukturen enthalten; längere Krankenstände aufgrund schwerer Erkrankungen werden mit Kurzzeitkrankenständen vermischt.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krankenstandstage der Altersgruppe 25 – 40 Jahre Durch Konzentration auf bestimmte Altersgruppen sollen mögliche altersbedingt längere Krankenstände (z.B. aufgrund von Kuren) vorweg exkludiert werden.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Krankenstände bis max. 3 Arbeitstagen Schwerpunkt liegt auf Kurzzeitkrankenständen; Nachteile von Version 1 werden weitestgehend reduziert.</li> </ul>
<b>MitarbeiterInnenfluktuation – mögliche Parameter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen Relativ einfach erfaßbar, allerdings ist freiwilliges Ausscheiden letztes Mittel – zeigt folglich nur die Spitze des Eisberges.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Versetzungsansuchen</li> </ul>

In der kommunalen Praxis wird die Anzahl und Entwicklung der Kurzzeitkrankenstände sowie der Versetzungsansuchen die größte Bedeutung haben.



### **Direkte Erhebung – MitarbeiterInnenbefragung**

Mögliche Inhalte zur Beurteilung der MitarbeiterInnenzufriedenheit können (in Anlehnung an die Bertelsmann-Stiftung) sein:

- Zufriedenheit mit der eigenen Tätigkeit
- Zufriedenheit mit dem direkten Arbeitsumfeld
- Selbstverwirklichungsmöglichkeiten
- Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Vergütung
- Verhältnis zu KollegInnen und zum/zur direkten Vorgesetzten
- Organisation und Zielvorstellungen des Hauses.

### **Erhebungsmethodik**

Für die Produkt- und Kennzahlensteuerung ist eine jährliche schriftliche Befragung zweckmäßig.

### **Bestehende Restriktionen**

Eine produktspezifische Erhebung erfordert eine ausreichende MitarbeiterInnenanzahl sowie eine klare Zuordnung der MitarbeiterInnen zu einem Produkt (im Bereich Kinderbetreuung wird dies in der Regel möglich sein, bei anderen Produkten – z.B. Meldewesen - weniger). Insbesondere in kleineren und mittleren Gemeinden wird dies nicht immer gegeben sein, weshalb eine Erhebung auf der Ebene von Produktgruppen oder –bereichen sinnvoll sein wird.

## **3.5 Standardisierung von Kennzahlen in einzelnen Produktbereichen**

Nachdem im vorherigen Kapitel gezeigt wurde, daß die Standardisierung von Kennzahlen für einzelne Zieldimensionen sinnvoll und möglich ist, stellt sich nun die Frage, ob dies auch für einzelne Produktbereiche ein gangbarer Weg ist. Dies wird anschließend auf Basis der Bereiche „Soziale Dienstleistungen und Behördliche Genehmigungsverfahren“ gezeigt.

Am **Beispiel sozialer Dienstleistungen** könnte dies folgendes Aussehen haben:

Kennzahl	Stationäre Sozialdienste	Mobile Sozialdienste	Kinderbetreuungs-einrichtungen
Kostendeckungsgrad	4	4	4
Kapazitätsauslastung	4	4	4
Kosten pro Klient	4	4	4
Erträge pro Klient	4	4	4
Zuschuß pro Klient	4	4	4
Klienten pro MitarbeiterIn	4	4	4

Die mit „4“ gekennzeichneten Kennzahlen können in den einzelnen Bereichen grundsätzlich von Bedeutung sein. Die Berechnungsgrundlagen können jedoch voneinander abweichen.

Am **Beispiel behördlicher Genehmigungsverfahren** sind folgende Kennzahlen für verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen von Bedeutung:

Kennzahl	Bauge-nnehmigungen	Genehmigung von Betriebs-anlagen	Wasserrecht-liche Ge-nehmigungen.
Kostendeckungsgrad	4	4	4
Kosten je Verfahren	4	4	4
Berufungsquote	4	4	4
Quote der stattgegebenen Berufungen	4	4	4
Erledigung von x% in weniger als y Wochen	4	4	4
Kundenorientierung	4	4	4

Die beiden Beispiele zeigen, daß

- nicht nur für die Dimensionen „Wirtschaftlichkeit“ und „Kundenorientierung“ eine Standardisierung möglich ist,

- sondern auch für die Dimensionen „Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages“ und „Struktur- und Prozeßqualität“ einige Kennzahlen entwickelt werden können, die für verschiedene Produkte eines Bereiches Bedeutung haben.

### 3.6 Strategische und operative Kennzahlen

Die Beantwortung der Frage, was nun eine strategische und was eine operative Kennzahl ist, hängt grundsätzlich von der Prioritätensetzung und Zielgewichtung im jeweiligen Bereich ab. Strategische Kennzahlen werden sich primär an den Ergebnis- und Wirkungszielen orientieren, operative Kennzahlen eher an Wirtschaftlichkeits-, Struktur- und Prozeßzielen.

Anhand von zwei Beispielen – Heimerziehung und Sozialhilfe – werden mögliche strategische und operative Kennzahlen dargestellt und erläutert.

#### Beispiel „Heimerziehung“

Strategische Kennzahlen	Operative Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quote der Heimunterbringungen <i>Anzahl der Kinder/Jugendlichen der Altersgruppe, die in Heimen, Wohngemeinschaften oder bei Pflegefamilien untergebracht sind</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amtsoverhead <i>Anteil der Amtskosten (Verwaltungskosten) an den Unterbringungskosten</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückkehrquote innerhalb von x Monaten <i>Anteil der Klienten, die innerhalb von x Monaten in ihr familiäres Umfeld zurückkehren können</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lfd. Kosten je KlientIn <i>Jährliche Unterbringungskosten je Klient (differenziert nach Unterbringungsform)</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiederunterbringungsquote innerhalb von y Monaten <i>Anteil der Klienten, die innerhalb von y Monaten nach erfolgter Rückkehr wieder untergebracht werden</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrückerstattung <i>Verhältnis der rückerstatteten Kosten zu Unterbringungskosten</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallkosten je KlientIn <i>Unterbringungskosten je Klient über die gesamte Unterbringungsdauer</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klienten je MitarbeiterIn <i>Anzahl der Klienten je MitarbeiterIn</i></li> </ul>

**Beispiel „Sozialhilfe“**

Strategische Kennzahlen	Operative Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil der SH-Empfänger an der Gesamtbevölkerung</li> </ul> <i>Anzahl der dauer- und/oder einzelunterstützten Personen im Verhältnis zur Wohnbevölkerung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amtskosten je KlientIn</li> </ul> <i>Verwaltungskosten je Unterstützten (gewichtet)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reintegrationsquote</li> </ul> <i>Anzahl der Dauerunterstützten, die wieder selbständig für ihren Lebensunterhalt sorgen können, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Dauerunterstützten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fallzahlenentwicklung</li> </ul> <i>Anzahl der Klienten differenziert nach Unterstützungsarten</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fallkosten</li> </ul> <i>Summe der Unterstützungsleistungen je Dauerunterstützten (Medianwert)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufungsquote</li> </ul> <i>Anzahl der Berufungen im Verhältnis zur durchschnittlichen Klientenzahl</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erledigungsdauer</li> </ul> <i>Durchschnittliche Erledigungsdauer bei einem neuen Klienten (Medianwert)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wartezeiten</li> </ul> <i>Durchschnittliche Wartezeit</i>

## 4 Fallbeispiele zur Kennzahlenentwicklung und –standardisierung

Für folgende Produkte (bzw. –bereiche) wird anschließend eine mögliche Standardisierung der Kennzahlen dargestellt:

- Kinderbetreuung
- Baubehördliche Genehmigungsverfahren
- Abfallbeseitigung
- Instandhaltung gemeindeeigener Tiefbauten
- Abgabenwesen
- Grünflächenpflege.

### Im Rahmen der Fallbeispiele wird Folgendes dargestellt:

1. **Mögliche Produktziele** – siehe auch Kapitel 2 „Definition von konkreten meßbaren Zielen“ sowie die entsprechenden Muster-Produktbeschreibungen.
2. Das **Kennzahlenset**, das aus den Zielen abgeleitet wird.
3. Die **Definitionen der einzelnen Kennzahlen**, wobei für jede
  - die relevanten Parameter (Definition der Berechnung),
  - der Verwendungszweck (einerseits ob produktspezifisch oder für mehrere Produkte verwendbar, andererseits ob auf Produkt-, Produktgruppen oder Produktbereichsebene verwendbar),
  - Anmerkungen (d.h. Verweis auf erforderliche Grunddaten sowie Begründung für Parameterwahl und mögliche Alternativen)exemplarisch dargestellt werden.
4. Die **Grunddaten inkl. Quellen- und Verwendungshinweise**.

Für die einzelnen Produkte wurden Kennzahlensets mit 10 bis 15 Kennzahlen entwickelt. Aus Sicht der Autoren handelt es sich dabei um steuerungsrelevante Kennzahlen, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Jede/r AnwenderIn muß selbst entscheiden, welche Kennzahlen für sie/ihn wesentlich sind. Für die eigene Praxis sollte mit max. 5 bis 7 Kennzahlen pro Produkt das Auslangen gefunden werden.

#### 4.1 Beispiel „Kinderbetreuung“

Am Beispiel Kinderbetreuung sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

##### Mögliche Ziele in der Kinderbetreuung

- Versorgungsgrad von  $x$  % der Altersgruppe (1)
- Alle Kinder, die einen Platz benötigen, sollen untergebracht werden (2)
- Maximal  $y$  Kinder pro Gruppe (3)
- Innerhalb von zwei Wochen soll bei Bedarf ein Betreuungsplatz gefunden werden (4)
- Verbesserung der Elternzufriedenheit auf den Wert  $x$  (5)
- Durchschnittliche Gruppengröße von  $x$  Kindern (6)
- Laufende Betriebskosten von maximal  $y$  S je Kind pro Monat (7)
- Deckung der lfd. Betriebskosten durch Elternbeiträge in  $z$  Prozent (8)
- Zuschuß je Kind und Monat von maximal  $x$  S (9)
- Reinigungskosten von maximal  $y$  S je  $m^2$  (10)
- Verbesserung der MitarbeiterInnenzufriedenheit auf den Wert  $x$  des Index (11)
- Fluktuationsquote von maximal  $y$  Prozent (12)
- Reduktion der Kurzzeitkrankenstände um  $z$  Prozent (13)
- Maximal  $x$  Kinder je ErzieherIn (14)
- Betreuungsfläche je Kind von  $x$   $m^2$  (15)
- Erhöhung des Anbots auf  $y$  Betreuungsplätze (16)

##### Kennzahlenset „Kinderbetreuung“ inkl. erforderlicher Grunddaten

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versorgungsquote (1)</li> <li>• Anzahl der Kinder auf Wartelisten (2)</li> <li>• Betreute Kinder pro Gruppe (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der betreuten Kinder</li> <li>• Anzahl der Kinder in der Altersgruppe</li> <li>• Anzahl der Kinder auf Wartelisten</li> <li>• Anzahl der betreuten Kinder jeweils zum 1. des Monats - unterteilt in Ganz- und Halbtagsbetreuung</li> <li>• Anzahl der Halbtags- und Ganztagsgruppen (HT-, GT-Gr.)</li> </ul>

<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterbringungsquote (4)</li> <li>• Zufriedenheitsindex (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kinder, die innerhalb von zwei Wochen untergebracht werden konnten</li> <li>• Anzahl der unterjährig insgesamt untergebrachten Kinder</li> <li>• Bewertung hinsichtlich Betreuungsqualität, Öffnungszeiten, Verpflegung, ...</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder je Gruppe (6)</li> <li>• Lfd. Betriebskosten je Kind pro Monat (7)</li> <li>• Kostendeckungsgrad (8)</li> <li>• Monatl. Zuschuß je Kind (9)</li> <li>• Reinigungskosten je m<sup>2</sup> (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Halbtags- und Ganztagskinder zum 1. jedes Monats</li> <li>• Anzahl der HT- und GT-Gruppen</li> <li>• Lfd. Betriebskosten</li> <li>• Erträge aus Elternbeiträgen</li> <li>• Sonst. Erträge inkl. lfd. Förderungen</li> <li>• Reinigungskosten p.a.</li> <li>• Reinigungsfläche in m<sup>2</sup></li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (11)</li> <li>• Zufriedenheitsindex (12)</li> <li>• Fluktuationsquote (13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen, usw.</li> <li>• Anzahl der freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinder je ErzieherIn (14)</li> <li>• Betreuungsfläche je Kind (15)</li> <li>• Anzahl der Betreuungsplätze (16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kinder - jeweils zum 1. des Monats</li> <li>• Anzahl der im pädagogischen Bereich tätigen MitarbeiterInnen (Vollzeitkräfte)</li> <li>• Anzahl der Betreuungsplätze</li> <li>• Betreuungsfläche in m<sup>2</sup></li> </ul>

### Kennzahldefinitionen

<b>Kennzahl 1: Versorgungsquote (Altersgruppen 0 - 3 Jahre, 3 - 6 Jahre)</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der betreuten Kinder der jeweiligen Altersgruppe zum Stichtag 31.12., die in städtischen und privaten Einrichtungen (inkl. Tageseltern) betreut werden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der in der Stadt (Gemeinde) gemeldeten Kinder der jeweiligen Altersgruppe zum Stichtag 31.12. (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1 oder 2</li> <li>• Nenner: 3.1 oder 3.2.</li> <li>• Anmerkung: Grunddaten siehe nächste Tabelle</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl zu einem bestimmten Stichtag ist ausreichend; Durchschnitt mehrerer unterjähriger Stichtage erhöht nicht die Aussagekraft</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Anzahl der Kinder auf Wartelisten</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kinder auf Warteliste jeweils zum 1.10. des lfd. Kindergartenjahres</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: 4
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl zu einem bestimmten Stichtag ist ausreichend; Durchschnitt mehrerer unterjähriger Stichtage erhöht nicht die Aussagekraft</li> </ul>	
<b>Kennzahl 3: Betreute Kinder pro Gruppe</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der betreuten Ganztagskinder jeweils zum 1. der Betriebsmonate im Kalenderjahr plus</li> <li>• Anzahl der betreuten Halbtagskinder jeweils zum 1. der Betriebsmonate im Kalenderjahr multipliziert mit dem Faktor 0,65</li> <li>• ergibt die Summe der durchschnittlich betreuten Ganztagskinder (Zähler)</li> <li>• durchschnittliche Anzahl der Ganztagsgruppen (Mittelwert aus 1. und 2. Kalenderhalbjahr) plus</li> <li>• durchschnittliche Anzahl der Halbtagsgruppen (Mittelwert wie oben) x Faktor 0,65</li> <li>• ergibt die Summe der durchschnittlich geführten Ganztagsgruppen (Nenner).</li> </ul>	



Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5, 6</li> <li>• Nenner: 7, 8</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der Diskrepanz zwischen Haushalts- und Kindergartenjahr wird die 1. und 2. Hälfte des Kalenderjahres als Grundlage herangezogen (Alternative: Anpassung der Haushalts- bzw. Kostenrechnung an Kinderbetreuungsjahr)</li> <li>• die Anzahl der betreuten Kinder je Gruppe soll um den Faktor „reine Halbtagsgruppen, gemischte Gruppen und Ganztagsgruppen“ bereinigt werden; der Bereinigungsfaktor einer HT-Gruppe entspricht 0,65 einer GT-Gruppe ist eine Annahme, die sich an den durchschnittlichen Betreuungszeiten orientiert (gilt in Analogie auch für die „Bewertung“ der HT-Kinder).</li> </ul> <p>Alternative: Die Gewichtungsfaktoren können natürlich auch anders bestimmt werden; z.B. bei HT-Gruppen mit 6 h Öffnungszeit, Standard-GT-Gruppen mit 9 h und erweiterte GT-Gruppen mit 12 h kann das Gewichtungsverhältnis 0,66 : 1 : 1,25 sein.</p>	
<b>Kennzahl 4: Unterbringungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der unterjährig angemeldeten Kinder, die innerhalb von zwei Wochen untergebracht werden konnten (Zähler)</li> <li>• Anzahl der insgesamt unterjährig angemeldeten Kinder (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 9</li> <li>• Nenner: 10</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Zufriedenheitsindex - Eltern</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelwert aus Zufriedenheit mit fachlicher Kompetenz der MitarbeiterInnen, Öffnungszeiten, Verpflegung, Preis-/Leistungsverhältnis.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• aus Elternbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voraussetzung für die Erhebung dieser Kennzahl ist eine Elternbefragung</li> <li>• Die in der Berechnung angeführten Parameter können eine erste Orientierung für eine entsprechende Befragung sein</li> </ul>	

<b>Kennzahl 6: Kinder pro Gruppe</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der HT-Kinder x 0,65 + Anzahl der GT-Kinder (Zähler)</li> <li>Anzahl der HT-Gruppen x 0,65 + Anzahl der GT-Gruppen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktgruppenspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der HT + GT-Kinder</li> <li>Anzahl der HT + GT-Gruppen</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Kennzahl 3 „Betreute Kinder je Gruppe“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 7: Lfd. Betriebskosten je Kind</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten der Postenklassen 4 - 7 exkl. Abfertigungen, Mieten und Zinsen (Zähler)</li> <li>Anzahl der durchschnittlich betreuten Kinder (entsprechend Kennzahl 2)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>ist jedoch grundsätzlich bei anderen Produkten - insbesondere im sozialen Dienstleistungsbereich einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 11</li> <li>Nenner: 5, 6</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Berechnung dieser Kennzahl ist insbesondere dem derzeitigen Faktum geschuldet, daß einerseits die Kostenrechnung noch nicht flächendeckend eingesetzt wird (und eine Überleitung aus der Postenklasse 4 - 7 relativ einfach ist), andererseits hinsichtlich der Ermittlung der kalkulatorischen Kosten noch unterschiedliche Standards bestehen.</li> <li>Mit der Beschränkung auf die laufende Betriebskosten soll insbesondere für einen interkommunalen Vergleich kurzfristig eine Vergleichsmöglichkeit gegeben sein.</li> <li>Zu den kalkulatorischen Kosten siehe auch Kapitel 3.5.1. „Wirtschaftlichkeitskennzahlen“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 8: Kostendeckungsgrad</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lfd. Erträge aus Kinderbetreuung (exkl. Kapitaltransferzahlungen), (Zähler)</li> <li>Lfd. Betriebskosten (Nenner - Kennzahl 7)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>ist jedoch grundsätzlich bei anderen Produkten - insbesondere im sozialen Dienstleistungsbereich einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 12</li> <li>Nenner: 11</li> </ul>

Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Analogie zu Kennzahl 7</li> <li>• Für interkommunalen Vergleich wäre die Alternative zu überlegen, bei den Erträgen nur jene aus Elternbeiträgen zu berücksichtigen (die bundesländerweise unterschiedlich hohen lfd. Transferzahlungen würden dadurch wegfallen)</li> <li>• Stadtintern können beide Kostendeckungsgrade interessant sein</li> </ul>	
<b>Kennzahl 9: Monatlicher Zuschuß je Kind</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lfd. Betriebskosten (Kennzahl 6) abzüglich</li> <li>• Erträge aus Elternbeiträgen</li> <li>• ergibt den Gesamtzuschuß (Zähler)</li> <li>• Summe der durchschnittlich betreuten Ganztagskinder in den einzelnen Betriebsmonaten (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 11, 13</li> <li>• Nenner: 5, 6</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Zähler wird jener Betrag zugrundegelegt, der nicht durch Elternbeiträge gedeckt wird (Alternative: Erträge lt. Kennzahl 7 - Zähler, wodurch der von der Gemeinde zu tragende Zuschuß dargestellt wird).</li> <li>• Im Nenner werden die Halbtagskinder mit dem Faktor 0,65 berücksichtigt und somit der durchschnittliche Zuschußbedarf je Ganztagskinder dargestellt (dadurch sollen unterschiedliche Strukturen der Halbtags- und Ganztagsbetreuung „normalisiert“ werden).</li> </ul>	
<b>Kennzahl 10: Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Krankenstände, die nicht länger als drei Tage dauern (Zähler)</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen (Köpfe - Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 14</li> <li>• Nenner: 15</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anzahl der MitarbeiterInnen wird nach Köpfen bewertet; eine Gewichtung entsprechend des Beschäftigungsausmaßes ist bei dieser Kennzahl nicht notwendig.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 11: Reinigungskosten je m<sup>2</sup></b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Reinigungskosten (Kosten für eigenes oder fremdes Reinigungspersonal, Kosten für Reinigungsmittel, allfällige Abschreibungen für Maschinen) – Zähler</li> <li>Zu reinigende Nutzfläche Kinderbetreuungseinrichtungen in m<sup>2</sup> (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 11 – Reinigungskosten</li> <li>Nenner: 19</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Bei den Reinigungskosten werden lediglich die direkten Kosten berücksichtigt; Verwaltungsgemeinkosten sind nicht hineingerechnet.</li> <li>Reinigungsintensität ist in dieser Kennzahl nicht berücksichtigt.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 12: MitarbeiterInnenzufriedenheit</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehende Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>aus MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Voraussetzung für die Erhebung dieser Kennzahl ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> <li>Die in der Berechnung angeführten Parameter können eine erste Orientierung für eine entsprechende Befragung sein</li> </ul>	
<b>Kennzahl 13: Fluktuationsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen (Zähler)</li> <li>Anzahl der durchschnittlich beschäftigten MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>auch in anderen Produktgruppen bzw. -bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 16</li> <li>Nenner: 15</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> <li>Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> </ul>	

<b>Kennzahl 14: Betreute Kinder je ErzieherIn</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Summe der durchschnittlich betreuten Ganztagskinder (Kennzahl 3 - Zähler)</li> <li>• Anzahl der durchschnittlichen in der Gruppenarbeit tätigen MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5, 6</li> <li>• Nenner: 17, 18.2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: Gewichtung der Halbtagskinder</li> <li>• Nenner: im Ausmaß des Beschäftigungsverhältnisses; PädagogInnen, HelferInnen, KindergartenleiterInnen; bei Führung von Gruppen für unterschiedliche Altersgruppen an einem Standort, wird der/die LeiterIn auf Basis der Gruppenanzahl dem jeweiligen Produkt zugerechnet; sind HelferInnen sowohl in der Gruppenarbeit wie auch im Küchen- und/oder Reinigungsdienst tätig sind, ist bei der Ermittlung des Nenner der Anteil für Gruppenarbeit zu berücksichtigen.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 15: Betreuungsfläche je Kind</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächen der Gruppenräume in m<sup>2</sup> (Zähler)</li> <li>• Anzahl der betreuten Kinder nach Köpfen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 19</li> <li>• Nenner 5 + 6</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei allfälliger Doppelnutzung (Vormittags- und Nachmittagsgruppe) ist dies im Nenner zu berücksichtigen (keine Doppelzählung der Kinder!)</li> </ul>	

### Definition der Grunddaten

In den folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.

<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
1. Anzahl der betreuten 0 – 3-jährigen Kinder zum 31.12. 1.1. in städtischen Einrichtungen 1.2. in privaten Einrichtungen 1.3. bei Tageseltern	Statistiken	Kennzahl 1
2. Anzahl der betreuten 3 – 6-jährigen Kinder zum 31.12. 2.1. in städtischen Einrichtungen 2.2. in privaten Einrichtungen 2.3. bei Tageseltern	Statistiken	Kennzahl 1
3. Anzahl der in der Stadt (Gemeinde) gemeldeten Kinder zum 31.12. 3.1. 0 bis 3-jährige 3.2. 3 bis 6-jährige	Meldevidenz	Kennzahl 1
4. Anzahl der Kinder auf Wartelisten zum 1.10. des Berichtsjahres - differenziert nach Altersgruppen	Statistik	Kennzahl 2
5. Anzahl der in Gemeindeeinrichtungen betreuten Ganztagskinder jeweils zum 1. der Betriebsmonate - differenziert nach Altersgruppen	Statistiken - aus Entgeltvorschreibung	Kennzahl 3, 9, 14
6. Anzahl der in Gemeindeeinrichtungen betreuten Halbtagskinder jeweils zum 1. der Betriebsmonate - differenziert nach Altersgruppen	Statistiken - aus Entgeltvorschreibung	Kennzahl 3, 9, 14
7. Anzahl der Ganztagsgruppen jeweils zum 1.1. und 31.12.	Statistiken - aus Entgeltvorschreibung	Kennzahl 3
8. Anzahl der Halbtagsgruppen jeweils zum 1.1. und 31.12.	Statistiken - aus Entgeltvorschreibung	Kennzahl 3
9. Anzahl der unterjährig angemeldeten Kinder, die innerhalb von 2 Wochen untergebracht werden konnten	Statistiken	Kennzahl 4
10. Anzahl der insgesamt unterjährig angemeldeten Kinder	Statistiken	Kennzahl 4
11. Laufende Betriebskosten 11.1 Kinderkrippen/Krabbelstuben/ Kleinkindergarten 11.2 Kindergarten	KLR, Überleitung auf Haushalt	Kennzahlen 6, 7, 8, 9

<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
12. Lfd. Erträge aus Kinderbetreuung 12.1 Kinderkrippen/Krabbelstuben/ Kleinkindergarten 12.2 Kindergarten	KLR, Überleitung auf Haushalt	Kennzahlen 7, 8
13. Lfd. Erträge aus Elternbeiträgen 13.1 Kinderkrippen/Krabbelstuben/ Kleinkindergarten 13.2 Kindergarten	KLR, Überleitung auf Haushalt	Kennzahl 8, 9
14. Anzahl der Kurzzeitkrankenstände	Krankenstands- statistik	Kennzahl 10
15. Anzahl der im Kinderbetreuungsbereich beschäftigten MitarbeiterInnen (Köpfe) zum 1.1. und 31.12.	Personalstatistik, Dienstposten- plan	Kennzahl 10, 13
16. Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen	Personalstatistik	Kennzahl 13
17. Anzahl der beschäftigten PädagogInnen zum 1.1. und 31.12. (Vollzeitäquivalent)	Personalstatistik	Kennzahl 14
18. Anzahl der beschäftigten HelferInnen zum 1.1. und 31.12. (Vollzeitäquivalent) 18.1 Insgesamt 18.2 in Gruppenarbeit	Personalstatistik	Kennzahl 14
19. Fläche der Gruppenräume in m <sup>2</sup> zum 1.1. und 31.12.	Flächenstatistik	Kennzahl 15

## 4.2 Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“

Am Beispiel „Baubehördliche Genehmigungen“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

Den Ausgangspunkt bilden dabei die Ziele aus der exemplarischen Produktbeschreibung im Band 1 „Leitfaden Produkte“. Für jedes dieser Ziele wurden Kennzahlen definiert, auf deren Grundlage auf das Ausmaß der Zielerreichung rückgeschlossen werden kann. Darüberhinausgehend wurde noch weitere sinnvolle Kennzahlen definiert, wobei auch hier kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Jede/r AnwenderIn muß selbst entscheiden, welche Kennzahlen für sie/ihn wesentlich sind. Für die eigene Praxis sollte mit max. 5 bis 7 Kennzahlen pro Produkt das Auslangen gefunden werden.

### Mögliche Ziele auf Basis der Produktbeschreibung

**Strategische Ziele:** Sicherstellen einer ordnungsgemäßen/gesetzmäßigen Bebauung unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der GenehmigungswerberInnen und AnrainerInnen.

### Operationale Ziele (Beispiele):

- Anzahl der stattgegebenen Berufungen maximal x Prozent der abgeschlossenen Verfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen, (1)
- Anzahl der Berufungen maximal y Prozent der abgeschlossenen Verfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen, (2)
- Zunahme der den Verfahren vorangehenden Beratungen um z Prozent, (3)
- Kostendeckungsgrad von xy Prozent, (5)
- Kosten je Genehmigungsverfahren gesamt und differenziert nach den einzelnen Verfahrenstypen, (6)
- Erhöhung der Anzahl der Verfahren um x Prozent (differenziert nach Verfahrenstypen), die innerhalb von y Wochen erledigt werden können. (10)



**Kennzahlenset „Baubehördliche Genehmigungen“ inkl. erforderlicher Grunddaten**

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quote der stattgegebenen Berufungen (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der stattgeb. Berufungen</li> <li>Anzahl der erledigten Verfahren</li> </ul>
<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufungsquote (2)</li> <li>Beratungsquote (3)</li> <li>Zufriedenheitsindex (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Berufungen</li> <li>Anzahl der erledigten Verfahren</li> <li>Anzahl der einem Verfahren vorangegangenen Bauberatungen</li> <li>Bewertung hinsichtlich Erreichbarkeit, Beratungsqualität, Verständlichkeit der Bescheide, Auftreten der Behörde</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostendeckungsgrad (5)</li> <li>Kosten je Genehmigungsverfahren (6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtkosten</li> <li>Gesamterlöse</li> <li>Anzahl der erledigten Verfahren</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (7)</li> <li>Zufriedenheitsindex (8)</li> <li>Fluktuationsquote (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen</li> <li>Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen, usw.</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erledigungsquote in maximal y Wochen (10)</li> <li>Nachbesserungsquote (11)</li> <li>Quote der vereinfachten Verfahren (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Verfahren, die innerhalb von y Wochen erledigt wurden</li> <li>Anzahl der insgesamt erledigten Verfahren</li> <li>Anzahl der Nachbesserungsaufträge</li> <li>Anzahl der lt. Bauordnung möglichen vereinfachten Verfahren</li> <li>Anzahl der tatsächlich eingereichten vereinfachten Bauverfahren</li> </ul>

**Kennzahlendefinition**

<b>Kennzahl 1: Quote der stattgegebenen Berufungen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen gegen baubehördliche Verfahren erster Instanz (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein) im Berichtszeitraum, denen von der 1. Berufungsinstanz stattgegeben wurde (Zähler)</li> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• Grundsätzlich bei behördlichen Genehmigungsverfahren einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 2</li> <li>• Grunddaten siehe nächste Tabelle</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es kann sinnvoll sein, bei dieser Kennzahl eine Differenzierung nach den einzelnen Verfahrenstypen vorzunehmen. Das bedeutet, daß diese Kennzahl sowohl für sämtliche baubehördlichen Verfahren als auch jeweils für die Mitteilungsverfahren, die vereinfachten Verfahren und die Verfahren mit Ortsaugenschein gebildet wird.</li> <li>• <b>Hinweis:</b> Die Bezeichnungen Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein basieren auf der Kärntner Bauordnung – bundesländerspezifische Anpassungen müssen bei den einzelnen Kennzahlen durchgeführt werden.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Berufungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen gegen baubehördliche Verfahren erster Instanz (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von Parteien eingebracht wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• Grundsätzlich bei behördlichen Genehmigungsverfahren einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 3</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Berufungsquote gibt einen Hinweis bezüglich des Auftretens der Behörde nach außen, dient somit auch als wertvolles Feedback für die Mitarbeiter der Baubehörde.</li> <li>• Hinsichtlich der Bezeichnungen siehe Kennzahl 2 „Berufungsquote“</li> </ul>	

<b>Kennzahl 3: Beratungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Bauberatungen, die den im Berichtszeitraum eröffneten Bauverfahren vorangingen und die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz durchgeführt wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 4</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischen der Bauberatung und der Eröffnung eines Bauverfahrens kann auch ein längerer Zeitraum liegen. D. h. Bauberatung und Eröffnung des Bauverfahrens müssen nicht in der selben Zeitperiode erfolgen.</li> </ul> Funktion der Kennzahl: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl gibt einen Hinweis darauf, in welchem Ausmaß das Beratungsangebot der Baubehörde in Anspruch genommen wird.</li> <li>• Diese Kennzahl kann auch mit den Kennzahlen „Nachbesserungs- und Berufungsquote“ korrelieren.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 4: Zufriedenheitsindex</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Erreichbarkeit, Beratungsqualität, Verständlichkeit der Bescheide, Auftreten der Behörde usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• ist jedoch grundsätzlich auch bei anderen Produkten einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage ist eine Befragung der KonsenswerberInnen und AnrainerInnen</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage dieser Kennzahl ist eine Befragung der KonsenswerberInnen und AnrainerInnen</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Kostendeckungsgrad</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erträge aus der Vergebührung von Bauverfahren (Zähler)</li> <li>• Kosten der Postenklasse 4 - 7 exkl. Abfertigungen und allfälliger Zinsen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• ist jedoch grundsätzlich auch bei</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5</li> <li>• Nenner: 6</li> </ul>

anderen Produkten einsetzbar	
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Berechnung dieser Kennzahl ist insbesondere dem derzeitigen Faktum geschuldet, daß einerseits die Kostenrechnung noch nicht flächendeckend eingesetzt wird (und eine Überleitung aus der Postenklasse 4 – 7 relativ einfach ist), andererseits hinsichtlich der Ermittlung der kalkulatorischen Kosten noch unterschiedliche Standards bestehen.</li> <li>Mit der Beschränkung auf die laufenden Betriebskosten soll insbesondere für einen interkommunalen Vergleich kurzfristig eine Vergleichsmöglichkeit gegeben sein.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 6: Kosten je Genehmigungsverfahren</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten der Postenklasse 4 – 7 exkl. Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>Anzahl der baubehördlichen Verfahren (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner).</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 6</li> <li>Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Kennzahl 5 „Kostendeckungsgrad“</li> <li>Beim Nenner „Anzahl der baubehördlichen Verfahren“ ist eine Gewichtung der einzelnen Verfahrenstypen (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein) möglich. Als Gewichtungsfaktor kann die durchschnittliche Bearbeitungsdauer (Maßeinheit: Bearbeitungsstunden auf Basis interner Aufzeichnungen) herangezogen werden.</li> <li>Hinsichtlich der Bezeichnungen siehe Kennzahl 2 „Berufungsquote“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 7: Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Krankenstände, die nicht länger als drei Tage dauern (Zähler)</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen (Köpfe – Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 7</li> <li>Nenner: 8</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anzahl der MitarbeiterInnen wird nach Köpfen bewertet; eine Gewichtung entsprechend des Beschäftigungsausmaßes ist bei dieser Kennzahl nicht notwendig.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 8: MitarbeiterInnenzufriedenheit</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: Voraussetzung für die Erhebung dieser Kennzahl ist eine MitarbeiterInnenbefragung	
<b>Kennzahl 9: Fluktuationsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der durchschnittlich beschäftigten MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 9</li> <li>• Nenner: 8</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> <li>• Alternativer Zähler: MitarbeiterInnen, die ein Versetzungsansuchen gestellt haben, freiwillig versetzt wurden oder ausgeschieden sind</li> <li>• Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> <li>• Die Verwendung dieser Kennzahl auf der Produktebene hängt von der Größe der Organisation ab.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 10: Erledigungsquote in maximal y Wochen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren mit Ortsaugenschein, die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz innerhalb von y Wochen (ab Beibringung aller Unterlagen durch den Konsenwerber) abgeschlossen wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren mit Ortsaugenschein, die insgesamt im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 10</li> <li>• Nenner: 2.4</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Kennzahl Erledigungsquote ist es sinnvoll, diese nur auf Verfahren mit Ortsaugenschein zu beschränken, da im Normalfall nur bei diesen von einer längeren Erledigungsquote ausgegangen werden muß.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 11: Nachbesserungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Nachbesserungsaufträge der Baubehörde erster Instanz an die Konsenswerber im Berichtszeitraum (Zähler)</li> <li>• Anzahl der baubehördlichen Verfahren (Mitteilungsverfahren, vereinfachtes Verfahren, Verfahren mit Ortsaugenschein), die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 11</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl kann Auskunft über die Qualität der Informationsblätter bzw. über die Beratungsqualität der Baubehörde geben.</li> <li>• Hinsichtlich der Bezeichnungen siehe Kennzahl 2 „Berufungsquote“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 12: Quote der vereinfachten Verfahren</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der vereinfachten Verfahren, die im Berichtszeitraum von Konsenswerbern tatsächlich eingereicht wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der vereinfachten Verfahren, die laut Bauordnung im Berichtszeitraum eingereicht werden hätten können (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 13</li> <li>• Nenner: 12</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl gibt Auskunft, in welchem Ausmaß die vereinfachten Zugänge genutzt werden bzw. inwieweit diesbezügliche Maßnahmen der Baubehörde wirken.</li> </ul>	

### Definition der Grunddaten

In den folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.

Grunddaten	Quelle	Verwendung
1. Anzahl der Berufungen gegen baubehördliche Verfahren im Berichtszeitraum, denen von der Berufungsinstanz stattgegeben wurde 1.1 Mitteilungsverfahren (Bauanzeigen) mit Bescheid 1.2 Vereinfachte Verfahren 1.3 Verfahren mit Ortsaugenschein (Wohngebäude, Betriebsgebäude) 1.4 Sonstige Verfahren	Statistiken	Kennzahl 1
2. Anzahl der baubehördlichen Verfahren, die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz abgeschlossen wurden 2.1 Mitteilungsverfahren (Bauanzeigen) mit Bescheid 2.2 Vereinfachte Verfahren 2.3 Verfahren mit Ortsaugenschein (Wohngebäude, Betriebsgebäude) 2.4 Sonstige Verfahren	Statistiken	Kennzahlen 1, 2, 3, 6, 10, 11
3. Anzahl der Berufungen gegen baubehördliche Verfahren im Berichtszeitraum 3.1 Mitteilungsverfahren (Bauanzeigen) mit Bescheid 3.2 Vereinfachte Verfahren 3.3 Verfahren mit Ortsaugenschein (Wohngebäude, Betriebsgebäude) 3.4 Sonstige Verfahren	Statistiken	Kennzahl 2

<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
4. Anzahl der Bauberatungen, die der Eröffnung eines Bauverfahrens vorangingen	Statistiken	Kennzahl 3
5. Erträge aus der Vergütung von Bauverfahren	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahl 5
6. Laufende Betriebskosten der Baubehörde	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahlen 5, 6
7. Anzahl der Kurzzeitkrankenstände	Krankenstandsstatistik	Kennzahl 7
8. Anzahl der in der Baubehörde beschäftigten MitarbeiterInnen zum 1.1 und 31.12	Personalstatistik, Dienstpostenplan	Kennzahlen 7, 9
9. Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen	Personalstatistik	Kennzahl 9
10. Anzahl der baubehördlichen Verfahren, die im Berichtszeitraum von der Baubehörde erster Instanz innerhalb von 8 Wochen abgeschlossen wurden 10.1 Mitteilungsverfahren (Bauanzeigen) mit Bescheid 10.2 Vereinfachte Verfahren 10.3 Verfahren mit Ortsaugenschein (Wohngebäude, Betriebsgebäude) 10.4 Sonstige Verfahren	Statistik	Kennzahl 10
11. Anzahl der Nachbesserungsaufträge der Baubehörde 1. Instanz an die KonsenswerberInnen	Statistik	Kennzahl 11
12. Anzahl der vereinfachten Verfahren, die laut Baugesetzgebung möglich gewesen wären	Statistik	Kennzahl 12
13. Anzahl der tatsächlich eingereichten vereinfachten Bauverfahren	Statistik	Kennzahl 12



### 4.3 Beispiel „Abfallbeseitigung“

Am Beispiel „Abfallbeseitigung“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

Die möglichen Ziele stammen ebenfalls aus der entsprechenden Produktbeschreibung im Band 1 „Leitfaden Produkte“. Auch bei diesem Beispiel wurden zusätzliche wichtige Kennzahlen definiert.

#### Mögliche Ziele auf Basis der Produktbeschreibung

**Strategische Ziele:** Sicherstellung einer hygienischen und umweltgerechten Beseitigung der Abfälle unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der einschlägigen Abfallgesetze sowie eine Nutzung der wiederverwertbaren Ressourcen – Gewährleistung der Entsorgungssicherheit, Förderung der Abfalltrennung und -vermeidung.

#### Operationale Ziele (Beispiele):

- Reduktion des Müllaufkommens (gesamt oder differenziert nach Fraktionen) auf  $x$  m<sup>3</sup> je Einwohner (1),
- Bearbeitung von Kundenbeschwerden in maximal 2 Tagen (3),
- Kostendeckungsgrad von  $y$  Prozent (4),
- Kosten von maximal  $S$  x je entleertem Müllbehälter (differenziert nach Restmüll-, Biomüll- und Hausmüllbehältern) (5),
- Befüllungsgrad der Müllbehälter (differenziert nach Restmüll-, Biomüll- und Hausmüllbehältern) von  $z$  Prozent (11).

#### Kennzahlenset „Abfallbeseitigung“ inklusive erforderlicher Grunddaten

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müllaufkommen je Einwohner im Berichtszeitraum in m<sup>3</sup> gesamt und nach Fraktionen differenziert (1)</li> <li>• Bereitgestelltes Behältervolumen pro Einwohner und Jahr (Rest- und Bio-müll) (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müllmenge im Berichtszeitraum</li> <li>• Anzahl der Haushalte</li> <li>• Müllbehältervolumen – differenziert nach Müllfraktionen</li> </ul>

<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschwerdenbearbeitung in maximal 2 Tagen (3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Beschwerden, die innerhalb von 2 Tagen bearbeitet wurden</li> <li>Anzahl der Beschwerden insgesamt</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostendeckungsgrad (gesamt) (4)</li> <li>Kosten je entleertem Müllbehälter (differenziert nach Restmüll- und Biomüllbehältern) (5)</li> <li>Ertrag je bereitgestelltem Müllbehälter (differenziert nach Restmüll- und Biomüllbehältern) (6)</li> <li>Kosten je m<sup>3</sup> Müll gesamt oder in Fraktionen (7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtkosten</li> <li>Gesamterlöse</li> <li>Anzahl der bereitgestellten Müllbehälter</li> <li>Anzahl der entleerten Müllbehälter</li> <li>Müllmenge im Berichtszeitraum – differenziert nach Müllfraktionen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (8)</li> <li>Zufriedenheitsindex (9)</li> <li>Fluktuationsquote (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen</li> <li>Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Befüllungsgrad je Müllbehälter (11)</li> <li>Anzahl der Entleerungen je Mitarbeiter bzw. je Leistungsstunde (12)</li> <li>Kilometer je Entleerung (13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gesammelte Müllmenge pro Zeiteinheit</li> <li>bereitgestelltes Behältervolumen</li> <li>Anzahl der Entleerungen</li> <li>Anzahl der Mitarbeiter bzw. je Leistungsstunde</li> <li>Gesamtzahl der zurückgelegten Km</li> </ul>

**Kennzahlendefinition**

<b>Kennzahl 1: Müllaufkommen je Einwohner im Berichtszeitraum</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliches von den Einwohnern im Berichtszeitraum abgeführtes Müllvolumen (in m<sup>3</sup>) gesamt oder je Fraktion (Zähler)</li> <li>• Durchschnittliche Anzahl der Einwohner im Gemeindegebiet 1.01 bis 31.12 des Berichtsjahres (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 2</li> <li>• Anmerkung: Grunddaten siehe nächste Tabelle</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich ist es bei dieser Kennzahl erforderlich, eine Differenzierung des Müllaufkommens z. B. nach Restmüll, Biomüll, Altpapier, Altglas vorzunehmen.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Bereitgestelltes Behältervolumen je Einwohner im Berichtszeitraum</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen der gesamten im Berichtszeitraum bereitgestellten Müllbehälter (Behältervolumina x Anzahl der Behälter) (Zähler).</li> <li>• Durchschnittliche Anzahl der Einwohner im Gemeindegebiet 1.01. bis 31.12 des Berichtsjahres (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 3</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei dieser Kennzahl ist ebenfalls eine weitere Differenzierung der Müllbehälter (z.B. Restmüll- und Biomüllbehälter) sinnvoll.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 3: Beschwerdenbearbeitung in maximal 2 Tagen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum von den Mitarbeitern der Abfallbeseitigung innerhalb von 2 Tagen bearbeitet wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum von der Bevölkerung eingebracht wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen- bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 4</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>

Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator, der durch Zählung zu erfassen ist.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 4: Kostendeckungsgrad</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erträge aus Abfallbeseitigung (Zähler)</li> <li>• Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen plus kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen- bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 6</li> <li>• Nenner: 7</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die Berechnung dieser Kennzahl ist die Führung einer Kosten- und Leistungsrechnung notwendig und sinnvoll.</li> <li>• Bei dieser Kennzahl ist sowohl beim Zähler als auch beim Nenner eine Differenzierung nach Fraktionen (Restmüll, Biomüll, Altpapier, usw.) zu empfehlen.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Kosten je entleertem Müllbehälter (differenziert nach Restmüll- und Biomüllbehältern)</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen plus kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der im Berichtszeitraum in der Gemeinde entleerten Müllbehälter (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 7</li> <li>• Nenner: 13</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 4 „Kostendeckungsgrad“</li> <li>• Beim Nenner „Müllbehälter“ ist eine Differenzierung nach den einzelnen Müllbehältern (z. B. Restmüll- und Biomüllbehälter) zu empfehlen</li> </ul>	

<b>Kennzahl 6: Ertrag je bereitgestelltem Müllbehälter (differenziert nach Restmüll- und Biomüllbehältern)</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erträge aus Abfallbeseitigung (Zähler)</li> <li>• Anzahl der im Berichtszeitraum in der Gemeinde bereitgestellten Müllbehälter (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 6</li> <li>• Nenner: 11</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Nenner Müllbehälter ist eine Differenzierung nach den einzelnen Müllbehältern (z. B. Restmüll- und Biomüllbehälter) sinnvoll</li> </ul>	
<b>Kennzahl 7: Gesamtkosten je m<sup>3</sup> Müll</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen plus kalkulatorische Zinsen und Abschreibung (Zähler)</li> <li>• Durchschnittliches von den Einwohnern im Berichtszeitraum abgeführtes Müllvolumen (in m<sup>3</sup>) gesamt oder nach Fraktionen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 7</li> <li>• Nenner: 1</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 4 „Kostendeckungsgrad“</li> <li>• Grundsätzlich ist es bei dieser Kennzahl sinnvoll, eine weitere Differenzierung des Müllaufkommens, z. B. nach Restmüll, Biomüll, Altpapier, Altglas, vorzunehmen</li> </ul>	
<b>Kennzahl 8: Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Krankenstände, die nicht länger als drei Tage dauern (Zähler)</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen (Köpfe – Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 8</li> <li>• Nenner: 9</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anzahl der MitarbeiterInnen wird nach Köpfen bewertet; eine Gewichtung entsprechend des Beschäftigungsausmaßes ist bei dieser Kennzahl nicht notwendig.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 9: MitarbeiterInnenzufriedenheit</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit ist eine MitarbeiterInnenbefragung erforderlich</li> </ul>	
<b>Kennzahl 10: Fluktuationsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der durchschnittlich beschäftigten MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 10</li> <li>• Nenner: 9</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> <li>• Alternativer Zähler: MitarbeiterInnen, die ein Versetzungsansuchen gestellt haben, freiwillig versetzt wurden oder ausgeschieden sind</li> <li>• Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> <li>• Die Verwendung dieser Kennzahl auf der Produktebene hängt von der Größe der Organisation ab</li> </ul>	
<b>Kennzahl 11: Befüllungsgrad je Müllbehälter</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchschnittliches von den Einwohnern im Berichtszeitraum abgeführtes Müllvolumen (in m<sup>3</sup>) gesamt oder je Fraktion (Zähler)</li> <li>• Volumen der gesamten im Berichtszeitraum entleerten Müllbehälter (Behältervolumen x Anzahl der entleerten Behälter) (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 14</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei dieser Kennzahl ist es sinnvoll, sowohl beim Müllaufkommen als auch bei den Müllbehältern (z. B. Restmüll- und Biomüllbehälter) eine weitere Differenzierung vorzunehmen.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 12: Anzahl der Entleerungen je MitarbeiterInnen bzw. je Leistungsstunde</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl, der durch die MitarbeiterInnen der Abfallbeseitigung im Berichtszeitraum vorgenommenen Entleerungen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen bzw. Leistungsstunden (Köpfe – Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 12</li> <li>• Nenner: 9</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei dieser Kennzahl ist es sinnvoll, bei den Entleerungen eine Differenzierung nach den einzelnen Fraktionen (z. B. Restmüll, Biomüll) vorzunehmen</li> </ul>	
<b>Kennzahl 13: Kilometer je Entleerung</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtzahl, der im Berichtszeitraum bei der Entleerung zurückgelegten Kilometer gesamt und differenziert nach Fraktionen (Zähler)</li> <li>• Anzahl, der durch die MitarbeiterInnen der Abfallbeseitigung im Berichtszeitraum vorgenommenen Entleerungen gesamt und differenziert nach Fraktionen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 15</li> <li>• Nenner: 13</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei dieser Kennzahl ist es sinnvoll, eine Differenzierung nach den einzelnen Fraktionen (z. B. Restmüll, Biomüll) vorzunehmen.</li> </ul>	

### Definition der Grunddaten

In den folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.

Grunddaten	Quelle	Verwendung
1. Durchschnittliches, von den Einwohnern abgeführtes Müllvolumen 1.1 Restmüll 1.2 Biomüll	Statistiken	Kennzahlen 1, 7, 11
2. Anzahl der Einwohner im Gemeindegebiet 1.01 bis 31.12 des Berichtsjahrs	Statistiken, Meldedaten	Kennzahlen 1, 2
3. Volumen der im Berichtszeitraum bereitgestellten Müllbehälter 3.1 Restmüllbehälter 3.2 Biomüllbehälter	Statistiken	Kennzahlen 2
4. Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum innerhalb von 2 Tagen bearbeitet wurden	Statistiken	Kennzahl 3
5. Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum eingebracht wurden	Statistiken	Kennzahl 3
6. Erträge aus Abfallbeseitigung 6.1 Restmüll 6.2 Biomüll	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahlen 4, 6
7. Laufende Kosten der Müllbeseitigung 7.1 Restmüll 7.2 Biomüll	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahlen 4, 5, 7
8. Anzahl der Kurzzeitkrankenstände	Krankenstandsstatistik	Kennzahl 8
9. Anzahl der MitarbeiterInnen zum 1.1. und 31. 12	Personalstatistik, Dienstpostenplan	Kennzahlen 8, 10, 12
10. Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen	Personalstatistik	Kennzahl 10



<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
11. Anzahl der gesamten im Berichtszeitraum bereitgestellten Müllbehälter 11.1 Restmüllbehälter 11.2 Biomüllbehälter	Statistiken	Kennzahlen 6
12. Anzahl, der durch die MitarbeiterInnen im Berichtszeitraum vorgenommenen Entleerungen	Statistiken	Kennzahl 12
13. Anzahl, der im gesamten Berichtszeitraum entleerten Müllbehälter 13.1 Restmüllbehälter 13.2 Biomüllbehälter	Statistiken	Kennzahl 5, 13
14. Volumen, der im Berichtszeitraum entleerten Müllbehälter 14.1 Restmüllbehälter 14.2 Biomüllbehälter	Statistiken	Kennzahl 11
15. Gesamtzahl, der im Berichtszeitraum zurückgelegten Kilometer 15.1 Restmüll 15.2 Biomüll	Fahrtenbücher, Statistiken	Kennzahl 13

#### 4.4 Beispiel „Instandhaltung kommunaler Tiefbauten“

Am Beispiel „Tiefbau“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

Die möglichen Ziele stammen ebenfalls aus der entsprechenden Produktbeschreibung im Band 1 „Leitfaden Produkte“. Auch bei diesem Beispiel wurden zusätzliche wichtige Kennzahlen definiert.

##### **Mögliche Ziele auf Basis der Produktbeschreibung**

###### **Strategische Ziele:**

- Sicherstellen einer bedürfnisgerechten Bebauung unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der Nutzer auf Basis von Gemeinderatsbeschlüssen bei möglichst geringer Beeinträchtigung durch die Bauausführung.
- Sicherstellung der raschen Erschließung von Wohn- und Gewerbegebieten sowie Industrieansiedlungen durch Realisierung der Vorgaben in Bebauungsplänen oder anderen Plänen.

###### **Operationale Ziele (Beispiele):**

- Bearbeitung von Beschwerden über durchgeführte Bauarbeiten in maximal 2 Arbeitstagen (3).
- Bearbeitung von Mängelhinweisen aus der Bevölkerung in maximal 2 Arbeitstagen (4).
- Kosten je instandgestalteten/generalisiertem Tiefbau in m<sup>2</sup> differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen usw. von maximal S x. (5, 6).
- Abweichung von der Kostenkalkulation in % differenziert nach Tiefbauprojekten von maximal S y (8).

**Kennzahlenset „Tiefbau“ inklusive erforderlicher Grunddaten**

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generalsanierungsquote im Berichtszeitraum (1)</li> <li>Instandhaltungsquote im Berichtszeitraum (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>durchgeführte Generalsanierungen in m<sup>2</sup> – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen</li> <li>Tiefbauten in m<sup>2</sup> (Gesamtbestand) – differenziert wie zuerst</li> <li>durchgeführte Instandhaltungsarbeiten in m<sup>2</sup> - differenziert wie zuerst</li> </ul>
<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschwerdenbearbeitung in maximal 2 Arbeitstagen (3)</li> <li>Bearbeitung von Mängelhinweisen aus der Bevölkerung in 2 Arbeitstagen (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Beschwerden, die innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden</li> <li>Anzahl der Beschwerden gesamt</li> <li>Anzahl der Mängelhinweise, die innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden</li> <li>Anzahl der Mängelhinweise gesamt</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten je m<sup>2</sup> für Generalsanierungen – Straßen, Wege, Radwege, Wirtschaftswege, Plätze (5)</li> <li>Kosten je m<sup>2</sup> für Instandhaltungsarbeiten – Straßen, Wege, Radwege, Wirtschaftswege, Plätze (6)</li> <li>Verwaltungsoverhead je m<sup>2</sup> Tiefbaubestand (7)</li> <li>Abweichung von der Kostenkalkulation in % bei Generalsanierungen (8)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtkosten Generalsanierung – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen</li> <li>Generalsanierungen in m<sup>2</sup> – differenziert wie zuerst</li> <li>Gesamtkosten Instandhaltung – differenziert wie zuerst</li> <li>Instandhaltungen in m<sup>2</sup> – differenziert wie zuerst</li> <li>Verwaltungskosten Tiefbau</li> <li>Tiefbauten in m<sup>2</sup> (Gesamtbestand) - differenziert wie zuerst</li> <li>Plankosten Generalsanierung – differenziert wie zuerst</li> </ul>

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (9)</li> <li>Zufriedenheitsindex (10)</li> <li>Fluktuationsquote (11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen</li> <li>Bewertung der Arbeitsbedingungen der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>zeitliche Abweichung von der Sollzeit bei der Durchführung eines Tiefbauprojektes in % (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>geplante Projektdurchführungszeit</li> <li>tatsächliche Projektdurchführungszeit</li> </ul>

### Kennzahlendefinition

<b>Kennzahl 1: Generalsanierungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Generalsanierungen in m<sup>2</sup>, die im Berichtszeitraum begonnen bzw. durchgeführt wurden – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Zähler)</li> <li>Tiefbauten gemessen in m<sup>2</sup> (Gesamtbestand) - differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 1</li> <li>Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diese Kennzahl gibt Auskunft über den Zustand der städtischen Bausubstanz und die Notwendigkeit umfassender Sanierungsmaßnahmen</li> <li>Differenzierung der Straßen – u.U. nach Verkehrsbelastung</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Instandhaltungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instandhaltungsarbeiten in m<sup>2</sup>, die im Berichtszeitraum begonnen bzw. durchgeführt wurden – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Zähler)</li> <li>Tiefbauten gemessen in m<sup>2</sup> (Gesamtbestand) – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Nenner)</li> </ul>	

Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 3</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl gibt Auskunft über den Zustand der städtischen Bausubstanz</li> </ul>	
<b>Kennzahl 3: Beschwerdenbearbeitung in maximal 2 Arbeitstagen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum von den Mitarbeitern des Bereichs Tiefbau innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Beschwerden, die im Berichtszeitraum von der Bevölkerung bezüglich der Tiefbaudurchführung (z. B. Lärm- und Staubbelastung) eingebracht wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 4</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikator, der durch Zählung zu erfassen ist</li> </ul>	
<b>Kennzahl 4: Bearbeitung von Mängelhinweisen aus der Bevölkerung in maximal 2 Arbeitstagen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mängelhinweise, die im Berichtszeitraum von den MitarbeiterInnen des Bereichs Tiefbau innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Mängelhinweise, die im Berichtszeitraum von der Bevölkerung vorgebracht wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 6</li> <li>• Nenner: 7</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Zähler bedarf es keiner Enderledigung der Mängelhinweise innerhalb von 2 Arbeitstagen sondern nur der Einleitung von Maßnahmen</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Kosten je m<sup>2</sup> Generalsanierung</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten Generalsanierung - Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Generalsanierungen in m<sup>2</sup>, die im Berichtszeitraum errichtet wurden, differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 8</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenner: 9</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Berechnung dieser Kennzahl ist insbesondere dem derzeitigen Faktum geschuldet, daß einerseits die Kostenrechnung noch nicht flächendeckend eingesetzt wird (und eine Überleitung aus der Postenklasse 4 – 7 relativ einfach ist), andererseits hinsichtlich der Ermittlung der kalkulatorischen Kosten noch unterschiedliche Standards bestehen.</li> <li>• Mit der Beschränkung auf die laufenden Betriebskosten soll insbesondere für einen interkommunalen Vergleich kurzfristig eine Vergleichsmöglichkeit gegeben sein.</li> <li>• Beim Zähler „Gesamtkosten“ und beim Nenner „Generalsanierungen“ in m<sup>2</sup> ist eine Differenzierung nach Straßen, Wegen, Radwegen, Plätzen, Wirtschaftswegen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Tiefbauten empfehlenswert; Differenzierung bei Straßen u.U. nach Verkehrsaufkommen.</li> </ul>		
<b>Kennzahl 6: Kosten je m<sup>2</sup> Instandhaltung</b>		
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten Instandhaltung - Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Instandhaltungsarbeiten in m<sup>2</sup>, die im Berichtszeitraum errichtet wurden, differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Nenner)</li> </ul>		
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 10</li> <li>• Nenner: 11</li> </ul>	
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 5</li> <li>• Beim Zähler „Gesamtkosten“ und beim Nenner „Instandhaltungen“ in m<sup>2</sup> ist eine Differenzierung nach Straßen, Wegen, Radwegen, Plätzen, Wirtschaftswegen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Tiefbauten empfehlenswert.</li> </ul>		
<b>Kennzahl 7: Verwaltungsoverhead je m<sup>2</sup></b>		
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungskosten Tiefbau - Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Tiefbauten gemessen in m<sup>2</sup> (Gesamtbestand) – differenziert nach Straßen, Wegen, Radwegen, Wirtschaftswegen, Plätzen (Nenner)</li> </ul>		
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 12</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>	
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 5 „Kosten je m<sup>2</sup> Generalsanierung“</li> </ul>		

<b>Kennzahl 8: Abweichung von der Kostenkalkulation bei Generalsanierungen in %</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten Generalsanierung - Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen – Gesamtkosten (Zähler)</li> <li>• Plankosten Generalsanierung - Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen auf Basis der Voranschlags oder der Plankostenrechnung – Plankosten (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 8</li> <li>• Nenner: 13</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 5 „Kosten je m<sup>2</sup> Generalsanierung“</li> <li>• Beim Zähler „Gesamtkosten“ und beim Nenner „Plankosten“ ist eine Differenzierung nach Straßen, Wegen, Radwegen, Plätzen, Wirtschaftswegen aufgrund der Unterschiedlichkeit der Tiefbauten empfehlenswert.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 9: Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Krankenstände, die nicht länger als drei Tage dauern (Zähler)</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 14</li> <li>• Nenner: 15.</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Anzahl der MitarbeiterInnen wird nach Köpfen bewertet; eine Gewichtung entsprechend des Beschäftigungsausmaßes ist bei dieser Kennzahl nicht notwendig.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 10: MitarbeiterInnenzufriedenheit</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlage ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit ist eine MitarbeiterInnenbefragung Voraussetzung.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 11: Fluktuationsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der durchschnittlich beschäftigten MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 16</li> <li>• Nenner: 15</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> <li>• Alternative Zähler: MitarbeiterInnen, die ein Versetzungsansuchen gestellt haben, freiwillig versetzt oder ausgeschieden sind.</li> <li>• Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> <li>• Die Verwendung dieser Kennzahl auf der Produktebene hängt von der Größe der Organisation ab.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 12: Zeitliche Abweichung in %</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatsächliche Durchführungszeit für die Ausführung von Generalsanierungsprojekten im Berichtszeitraum (Zähler)</li> <li>• Geplante Durchführungszeit für die Ausführung von Generalsanierungsprojekten im Berichtszeitraum (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 17</li> <li>• Nenner: 18</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl dient der Überprüfung, inwieweit die Planung der Projekte zeitlich von der tatsächlichen Ausführung abweicht. Sie sollte für die einzelnen Generalsanierungsprojekte berechnet und in weiterer Folge verdichtet werden.</li> </ul>	

### Definition der Grunddaten

In den folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.



<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
1. Generalsanierungen in m <sup>2</sup> , die im Berichtszeitraum begonnen bzw. durchgeführt wurden 1.1 Straßen 1.2 Wege 1.3 Radwege 1.4 Wirtschaftswege 1.5 Plätze	Statistiken	Kennzahl 1
2. Tiefbauten gemessen in m <sup>2</sup> (Gesamtbestand) 2.1 Straßen 2.2 Wege 2.3 Radwege 2.4 Wirtschaftswege 2.5 Plätze	Statistiken	Kennzahlen 1,2,7
3. Instandhaltungen in m <sup>2</sup> , die im Berichtszeitraum begonnen bzw. durchgeführt wurden 3.1 Straßen 3.2 Wege 3.3 Radwege 3.4 Wirtschaftswege 3.5 Plätze	Statistiken	Kennzahl 2
4. Anzahl der Beschwerden, die innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden	Statistiken	Kennzahl 3
5. Anzahl der eingebrachten Beschwerden	Statistiken	Kennzahl 3
6. Anzahl der Mängelhinweise, die innerhalb von 2 Arbeitstagen erledigt wurden	Statistiken	Kennzahl 4
7. Anzahl der eingebrachten Mängelhinweise	Statistiken	Kennzahl 4

Grunddaten	Quelle	Verwendung
8. Laufende Betriebskosten - Generalsanierung	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahlen 5,8
9. Anzahl der Generalsanierungen in m <sup>2</sup> , die im Berichts- zeitraum durchgeführt wurden	Statistiken	Kennzahl 5
9.1 Straßen		
9.2 Wege		
9.3 Radwege		
9.4 Wirtschaftswege		
9.5 Plätze		

#### 4.5 Beispiel „Abgabenwesen“

Am Beispiel „Abgabenwesen“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

Die möglichen Ziele stammen – wie bei den vorherigen Beispielen - aus der entsprechenden Produktbeschreibung im Band 1 – Leitfaden Produkte. Auch bei diesem Beispiel wurden zusätzliche wichtige Kennzahlen definiert.

**Ziele/strategische Ziele:** Sicherstellen der ordnungsgemäßen/gesetzmäßigen Vorschreibung und Einhebung der Abgaben durch die befugten Organe

##### Mögliche Ziele im Abgabenwesen:

- Reduktion der Rückstandsquote um x % bzw. Rückstandsquote von maximal y Prozent (3)
- Reduktion der Berufungsquote gegen Abgabenbescheide um y Prozent bzw. Berufungsquote von maximal z Prozent (4)
- Reduktion der Mahnquote auf z % bzw. Mahnquote von maximal x Prozent (5)
- Durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Abgabenvorschreibung von maximal z Tagen (11)
- Reduktion der Kosten pro Abgabepflichtigen um z Prozent bzw. Kosten pro Abgabepflichtigen von maximal x S (7)
- Mindestens z Abgabepflichtige/Sachbearbeiter (12)
- Mindestens x Prozent der Abgabepflichtigen soll pro Jahr geprüft werden (13)

- Prüferfolg soll die Prüfkosten im Ausmaß von y Prozent decken (14)

### Kennzahlenset „Abgabenwesen“ inklusive erforderlicher Grunddaten

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung des Abgabenaufkommens in % (1)</li> <li>• Quote der stattgegebenen Berufungen (2)</li> <li>• Rückstandsquote (3)</li> <li>• Mind. x Prozent der Abgabepflichtigen sollen p.a. geprüft werden (13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgabenaufkommen des Jahres x</li> <li>• Abgabenaufkommen des Jahres x+1</li> <li>• Anzahl der stattgegebenen Berufungen</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide</li> <li>• Anzahl der Abgabenprüfungen</li> <li>• Anzahl der zu prüfenden Abgabepflichtigen</li> </ul>
<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsquote (4)</li> <li>• Mahnquote (5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide</li> <li>• Anzahl der Mahnungen</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten je Abgabenbescheid (6)</li> <li>• Kosten je Abgabepflichtigen (7)</li> <li>• Prüferfolg – Deckungsgrad (14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide bzw. –erklärungen</li> <li>• Anzahl der Abgabepflichtigen</li> <li>• Einnahmen aus Abgabenprüfungen</li> <li>• Kosten für Abgabenprüfungen</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände (8)</li> <li>• Zufriedenheitsindex (9)</li> <li>• Fluktuationsquote (10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen</li> <li>• Bewertung der Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen, usw.</li> <li>• Anzahl der MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> </ul>
<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Bearbeitungsdauer je Abgabenbescheid (11)</li> <li>• z Abgabeberechtigte je Sachbearbeiter (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide</li> <li>• Jahresarbeitsstunden für Abgabenbescheide</li> </ul>

**Kennzahldefinition**

<b>Kennzahl 1: Veränderung des Abgabenaufkommens in %</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtes Abgabenaufkommen einer Gemeinde im Jahr x + 1 per Stichtag 31.12. (Zähler)</li> <li>• Gesamte Abgabenaufkommen einer Gemeinde im Jahr x per Stichtag 31.12 (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Abgabenaufkommen kann in weiterer Folge auch nach den einzelnen Abgabensarten weiter differenziert dargestellt werden (z. B. ausschließliche Gemeindeabgaben)</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Quote der stattgegebenen Berufungen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen gegen Abgabenbescheide im Berichtszeitraum, denen von der Berufungsinstanz stattgegeben wurde (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von der zuständigen Gemeindebehörde erlassen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 3</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei den stattgegebenen Berufungen kann weiters eine Differenzierung nach den einzelnen Abgabensarten vorgenommen werden (z.B. ausschließliche Gemeindeabgaben)</li> </ul>	
<b>Kennzahl 3: Rückstandsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Summe der Rückstände zum 31.12. ausgewählter Gemeindeabgaben (Zähler)</li> <li>• Summe des laufenden Soll dieser Abgaben (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler:</li> <li>• Nenner:</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Stichtag kann variiert werden; jedoch können auch beim 31.12. bei einem mehrjährigen Vergleich Entwicklungen abgelesen werden.</li> </ul>	

<b>Kennzahl 4: Berufungsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Berufungen gegen Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von Abgabepflichtigen eingebracht wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von der zuständigen Gemeindebehörde erlassen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 4</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Berufungsquote gibt einen Hinweis bezüglich des Auftretens der Behörde nach außen, bzw. dient sie als wertvolles Feedback für die Mitarbeiter der zuständigen Gemeindebehörde</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Mahnquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mahnungen von säumigen Abgabenschuldnern im Berichtszeitraum (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von der zuständigen Gemeindebehörde erlassen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 6</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Mahnquote gibt Auskunft über die Zahlungsmoral der Abgabenschuldner</li> <li>• Beim Nenner Abgabenbescheide kann eine Differenzierung nach den einzelnen Abgabenarten vorgenommen werden</li> </ul>	
<b>Kennzahl 6: Kosten je Abgabenbescheid bzw. -erklärung</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von der zuständigen Gemeindebehörde erlassen wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 7</li> <li>• Nenner: 5</li> </ul>

Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Berechnung dieser Kennzahl ist insbesondere dem derzeitigen Faktum geschuldet, daß einerseits die Kostenrechnung noch nicht flächendeckend eingesetzt wird (und eine Überleitung aus der Postenklasse 4 – 7 relativ einfach ist), andererseits hinsichtlich der Ermittlung der kalkulatorischen Kosten noch unterschiedliche Standards bestehen.</li> <li>Beim Nenner „Abgabenbescheide“ kann eine Differenzierung nach den einzelnen Abgabenarten vorgenommen werden.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 7: Kosten je Abgabepflichtigen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>Anzahl der Abgabepflichtigen innerhalb des Gemeindegebiets zum Stichtag 31. 12. (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 7</li> <li>Nenner: 8</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Siehe Kennzahl 5 „Mahnquote“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 8: Anzahl der Kurzzeitkrankenstände</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl der Krankenstände, die nicht länger als drei Tage dauern (Zähler)</li> <li>Anzahl der MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> <li>auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zähler: 9</li> <li>Nenner: 10</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Anzahl der MitarbeiterInnen wird nach Köpfen bewertet; eine Gewichtung entsprechend des Beschäftigungsausmaßes ist bei dieser Kennzahl nicht notwendig</li> </ul>	
<b>Kennzahl 9: Zufriedenheitsindex</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mittelwert der Zufriedenheit hinsichtlich Arbeitsbedingungen, der zur Verfügung stehenden Ressourcen, der Kompetenzen usw.</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Grundlage ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Voraussetzung für die Erhebung dieser Kennzahl ist eine MitarbeiterInnenbefragung</li> </ul>	

<b>Kennzahl 10: Fluktuationsquote</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der durchschnittlich beschäftigten MitarbeiterInnen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> <li>• auch in anderen Produktgruppen bzw. –bereichen einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 11</li> <li>• Nenner: 10</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: MitarbeiterInnen, die durch Selbstkündigung ausgeschieden sind</li> <li>• Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> </ul>	
<b>Kennzahl 11: Durchschnittliche Bearbeitungsdauer für Abgabenbescheide</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Abgabenbescheide, die im Berichtszeitraum von der zuständigen Gemeindebehörde erlassen wurden (Zähler)</li> <li>• Jahresarbeitsstunden (insgesamt), die von den MitarbeiterInnen der zuständigen Gemeindebehörde für die Erstellung von Abgabenbescheiden geleistet werden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5</li> <li>• Nenner: 12</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diese Kennzahl dient der Bemessung des Arbeitsaufwandes, der mit der Bearbeitung von Abgabenbescheiden verbunden ist.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 12: Mindestens z Abgabepflichtige je Sachbearbeiter</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Abgabepflichtigen im Kalenderjahr (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Sachbearbeiter im Abgabewesen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Abgabepflichtigen je Abgabentart</li> </ul>	

### Definition der Grunddaten

In den folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.

Grunddaten	Quelle	Verwendung
1. Abgabenaufkommen des Jahres x+1	Statistiken, Rechnungsabschluß	Kennzahl 1
2. Abgabenaufkommen des Jahres x	Statistiken, Rechnungsabschluß	Kennzahl 1
3. Anzahl der stattgegebenen Berufungen im Berichtszeitraum	Statistiken	Kennzahl 2
4. Anzahl der Berufungen	Statistiken	Kennzahl 3
5. Anzahl der Abgabenbescheide bzw. –erklärungen im Berichtszeitraum	Statistiken	Kennzahl 2,3, 4, 5,10
6. Anzahl der Mahnungen	Statistiken	Kennzahl 4
7. Laufende Betriebskosten der Abgabenbehörde	KLR, Überleitung aus dem Haushalt	Kennzahl 5, 6
8. Anzahl der Abgabepflichtigen zum Stichtag 31.12	Statistiken	Kennzahl 6
9. Anzahl der Kurzzeitkrankenstände	Krankenstands- statistik	Kennzahl 7
10. Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter	Personalstatistik, Dienstpostenplan	Kennzahl 7,9
11. Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen	Personalstatistik	Kennzahl 9
12. Jahresarbeitsstunden insgesamt	Statistiken	Kennzahl 10



#### 4.6 Beispiel „Grünflächenpflege“

Am Beispiel „Grünflächenpflege“ sollen für die einzelnen Kennzahlen die Grundlagen und Parameter für die konkrete Berechnung exemplarisch dargestellt werden.

##### Mögliche Ziele bei der Grünflächenpflege:

- Erhöhung der Grünflächen auf  $x \text{ m}^2$  pro Einwohner bzw. Grünflächen pro Einwohner von mindestens  $x \text{ m}^2$  (1)
- Bearbeitung von Mängelhinweisen von BürgerInnen in maximal 2 Tagen. (2)
- Unterhaltungskosten je  $\text{m}^2$  Grünfläche (differenziert nach den verschiedenen Flächentypen) von maximal  $x$  (3)
- Kosten je Arbeitsstunde von maximal  $y$  (4)
- Zeitaufwand je  $\text{m}^2$  Grünfläche (differenziert nach verschiedenen Flächentypen) von maximal  $y$  Stunden (5)

##### Kennzahlenset „Grünflächenpflege“ inklusive erforderlicher Grunddaten

Kennzahlen	Grunddaten
<b>Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünflächen je Einwohner im Berichtszeitraum in <math>\text{m}^2</math> gesamt und differenziert nach Flächentypen (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünflächen in <math>\text{m}^2</math> gesamt und differenziert nach Flächentypen</li> <li>• Anzahl der Einwohner</li> </ul>
<b>Kundenorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bearbeitung von Mängelhinweisen aus der Bevölkerung in 2 Arbeitstagen (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mängelhinweise, die innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden</li> <li>• Anzahl der Mängelhinweise gesamt</li> </ul>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten pro <math>\text{m}^2</math> Grünfläche (gesamt und differenziert nach Flächentypen) (3)</li> <li>• Kosten je Arbeitsstunde (4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten</li> <li>• Grünflächen in <math>\text{m}^2</math> gesamt und differenziert nach Flächentypen</li> <li>• Anzahl der Arbeitsstunden</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Standardisierung beim Beispiel Abfallbeseitigung im Kapitel 4.3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<b>Struktur- und Prozeßqualität</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitaufwand je m<sup>2</sup> Grünfläche (5)</li> <li>• Betreute m<sup>2</sup> Grünfläche je Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünflächen in m<sup>2</sup> gesamt und differenziert nach Flächentypen</li> <li>• Anzahl der Arbeitsstunden</li> <li>• Anzahl der Mitarbeiter</li> </ul>

### Kennzahlendefinition

<b>Kennzahl 1: Grünflächen je Einwohner</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünflächen der Gemeinde in m<sup>2</sup> gesamt oder differenziert nach verschiedenen Flächentypen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Einwohner der Gemeinde zum Stichtag 31.12 (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 2</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich ist es bei dieser Kennzahl erforderlich, eine Differenzierung der Gemeindegrünflächen z. B. nach Rasenflächen, Beetflächen, Baum- und Strauchflächen vorzunehmen.</li> <li>• In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, Gewichtungsfaktoren nach Pflegeklassen zu definieren, z. B. Pflegeklasse 1 – intensive Pflege, Pflegeklasse 2 - regelmäßige Pflege, Pflegeklasse 3 – sporadische Pflege.</li> </ul>	
<b>Kennzahl 2: Bearbeitung von Mängelhinweisen aus der Bevölkerung in maximal 2 Arbeitstagen</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Mängelhinweise, die im Berichtszeitraum von den MitarbeiterInnen innerhalb von zwei Arbeitstagen bearbeitet wurden (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Mängelhinweise, die im Berichtszeitraum von der Bevölkerung vorgebracht wurden (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• auch für andere Produkte einsetzbar</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 3</li> <li>• Nenner: 4</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Zähler bedarf es keiner Enderledigung der Mängelhinweise innerhalb von 2 Arbeitstagen, aber der Einleitung von Maßnahmen</li> </ul>	

<b>Kennzahl 3: Kosten pro m<sup>2</sup> Grünfläche</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten Grünflächenpflege – Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Grünflächen der Gemeinde in m<sup>2</sup> gesamt oder differenziert nach verschiedenen Flächentypen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5</li> <li>• Nenner: 1</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Berechnung dieser Kennzahl ist insbesondere dem derzeitigen Faktum geschuldet, daß einerseits die Kostenrechnung noch nicht flächendeckend eingesetzt wird (und eine Überleitung aus der Postenklasse 4 – 7 relativ einfach ist), andererseits hinsichtlich der Ermittlung der kalkulatorischen Kosten noch unterschiedliche Standards bestehen.</li> <li>• Mit der Beschränkung auf die laufenden Betriebskosten soll insbesondere für einen interkommunalen Vergleich kurzfristig eine Vergleichsmöglichkeit gegeben sein.</li> <li>• Nenner: siehe Kennzahl 1 „Grünflächen je Einwohner“</li> <li>• In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, Gewichtungsfaktoren nach Pflegeklassen zu definieren, z. B. Pflegeklasse 1 – intensive Pflege, Pflegeklasse 2 - regelmäßige Pflege, Pflegeklasse 3 – sporadische Pflege</li> </ul>	
<b>Kennzahl 4: Kosten je Arbeitsstunde</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtkosten Grünflächenpflege – Kosten der Postenklasse 4 – 7 exklusive Abfertigungen und Zinsen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der Arbeitsstunden, die im Berichtszeitraum für die Grünflächenpflege anfallen (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 5</li> <li>• Nenner: 6</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siehe Kennzahl 3 „Rückstandsquote“</li> </ul>	
<b>Kennzahl 5: Zeitaufwand je m<sup>2</sup> Grünfläche</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Arbeitsstunden, die im Berichtszeitraum für die Grünflächenpflege anfallen (Zähler)</li> <li>• Grünflächen der Gemeinde in m<sup>2</sup> gesamt oder differenziert nach verschiedenen Flächentypen (Nenner)</li> </ul>	

Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 6</li> <li>• Nenner: 1</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenner : siehe Kennzahl 1 „Grünflächen je Einwohner“</li> <li>• In diesem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, Gewichtungsfaktoren nach Pflegeklassen zu definieren, z. B. Pflegeklasse 1 – intensive Pflege, Pflegeklasse 2 - regelmäßige Pflege, Pflegeklasse 3 – sporadische Pflege</li> </ul>	
<b>Kennzahl 6: Betreute m<sup>2</sup> Grünfläche je Mitarbeiter</b>	
Berechnung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grünflächen der Gemeinde in m<sup>2</sup> gesamt oder differenziert nach verschiedenen Flächentypen (Zähler)</li> <li>• Anzahl der im Bereich Grünflächenpflege zum Stichtag 31.12 beschäftigten Mitarbeiter (Nenner)</li> </ul>	
Verwendung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktspezifisch</li> </ul>	Grunddaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: 1</li> <li>• Nenner: 7</li> </ul>
Anmerkungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zähler: siehe Kennzahl 1 „Grünflächen je Einwohner“</li> <li>• Nenner: Durchschnitt der zum 1.1. und 31.12. beschäftigten MitarbeiterInnen</li> </ul>	

### **Definition der Grunddaten**

In der folgenden Übersicht werden die für die Kennzahlenermittlung erforderlichen Grunddaten definiert sowie Quellen- und Verwendungshinweise gegeben.

Grunddaten	Quelle	Verwendung
1. Grünflächen der Gemeinde in m <sup>2</sup> (gesamt) 1.1 Rasenflächen 1.2 Beetflächen 1.3 Baum- und Strauchflächen	Statistiken	Kennzahlen 1, 3 4, 5, 6
2. Anzahl der EinwohnerInnen der Gemeinde zum 31.12.	Meldestatistiken	Kennzahlen 1
3. Anzahl der Mängelhinweise, die innerhalb von 2 Arbeitstagen bearbeitet wurden	Statistiken	Kennzahl 2
4. Anzahl der vorgebrachten Mängelhinweise	Statistiken	Kennzahl 2
5. Gesamtkosten Grünflächenpflege	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahlen 3, 4
6. Anzahl der Arbeitsstunden	Statistiken, Personalstunden- aufzeichnungen	Kennzahlen 4, 5
7. Anzahl der beschäftigten MitarbeiterInnen per 31.12.	Personalstatistik	Kennzahl 6
10. Laufende Betriebskosten - Instandhaltung	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahl 6
11. Anzahl der Instandhaltungen in m <sup>2</sup> , die im Berichtszeitraum durchgeführt wurden 11.1 Straßen 11.2 Wege 11.3 Radwege 11.4 Wirtschaftswege 11.5 Plätze	Statistiken	Kennzahl 6
12. Laufende Verwaltungskosten - Tiefbau	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahl 7
13. Geplante Betriebskosten – Generalsanierung	KLR, Überleitung aus Haushalt	Kennzahl 8
14 Anzahl der Kurzzeitkrankenstände	Krankenstands- statistik	Kennzahl 9

<b>Grunddaten</b>	<b>Quelle</b>	<b>Verwendung</b>
15. Anzahl der im Tiefbau beschäftigten MitarbeiterInnen zum 1.1 und 31.12	Personalstatistik, Dienstpostenplan	Kennzahlen 9, 11
16. Anzahl der im Kalenderjahr freiwillig ausgeschiedenen MitarbeiterInnen	Personalstatistik	Kennzahl 11
17. Durchführungszeit von Generalsanierungsprojekten differenziert nach den einzelnen Projekten	Statistik, Projektcontrolling	Kennzahl 12
18. Geplante Durchführungszeit von Generalsanierungsprojekten	Statistik	Kennzahl 12

## 5 Interkommunale Kennzahlenvergleiche – Ziele, Inhalte und Grundsätze

In diesem abschließenden Kapitel soll der interkommunale Kennzahlenvergleich nach folgenden Kriterien näher beleuchtet werden:

- Was sind mögliche, mit interkommunalen Vergleichen verfolgte Zielsetzungen?
- Welche Funktionen haben solche Vergleiche für die Steuerung und Entwicklung der Kommunalverwaltung?
- Welcher Voraussetzungen bedarf es?
- Wie können interkommunale Vergleiche funktionieren? – Mögliche Vorgehensweisen
- Welche Rahmenbedingungen und Grundsätze sind erforderlich für eine erfolgreiche Vergleichsarbeit?

### 5.1 Ziele und Funktion interkommunaler Vergleiche

Die Kommunalverwaltung bietet viele zum gemeinsamen Zusammenleben in einer Stadt erforderliche und notwendige Leistungen an. Sie ist oft die einzige Anbieterin, für die BürgerInnen besteht oft keine bzw. nur sehr eingeschränkte Wahlmöglichkeit. Effizientes und effektives Handeln kann nicht durch die üblichen, externen Marktmechanismen beurteilt bzw. erreicht werden.

Andererseits kann **wirtschaftliches Handeln durch Wettbewerb gefördert** werden. Dafür hat die Kommunalverwaltung die für sie passende Wettbewerbssituation zu schaffen. Dies kann durch unterschiedliche Ansätze erfolgen:

- Vergleich mit externen AnbieterInnen für Leistungen, die am Markt auch angeboten werden und vergleichbar sind (z.B. Grünflächenpflege, Winterdienst, Reinigungsdienst)
- interkommunale Vergleiche (Gegenstand dieses Papiers)
- intrakommunale Vergleiche – was jedoch voraussetzt, daß vergleichbare Leistungen/Einrichtungen vorhanden sind (z.B. Kinderbetreuung; Betreuungsleistungen für Senioren; dieser Ansatz wird bestenfalls für Landeshauptstädte und die Bundeshauptstadt Wien – dort auch im behördlichen Bereich auf Bezirksamtsebene – interessant und anwendbar sein)
- Zeit- und Soll-/Ist-Vergleiche – Gegenstand der Produktsteuerung.



Mit interkommunalen Vergleichen werden in der Regel folgende **Zielsetzungen** verfolgt:

- Kommunales Handeln vergleichbar zu machen,
- die Leistungsfähigkeit der eigenen Verwaltung (bzw. in einzelnen Produktbereichen/für einzelne Produkte) besser einschätzen zu können – in der Folge eine kontinuierliche Standortbestimmung zu ermöglichen,
- Stärken und Schwächen leichter erkennen zu können,
- die Motivation der MitarbeiterInnen zu verstärken (einerseits durch Standortbestimmung und vereinbaren eines Verbesserungsziels, andererseits durch partizipativen Ansatz),
- andere Formen der Leistungserbringung/der Problemlösung kennenzulernen – voneinander zu lernen,
- aus Unterschieden zu lernen – Hilfe zur Selbsthilfe zu fördern,
- Reformanstöße für die eigene Verwaltung zu bekommen,
- das Verhalten der Beteiligten durch Vergleiche, durch die Wirkung der Kennzahlen zu beeinflussen.

Die **Funktion** ist, mit diesem Instrument die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern. Erkenntnisse aus Vergleichen können dabei oft mehr überzeugen, als interne Anweisungen/Vorgaben. Sie sollen zur Eigenanalyse motivieren und zur Umsetzung aktivieren.

## 5.2 Voraussetzungen für erfolgreiche Vergleichsarbeit

Für die erfolgreiche Durchführung und Etablierung von interkommunalen Vergleichen sind folgende Punkte von Bedeutung:

### **Vergleichbare Partner**

Die TeilnehmerInnen an Vergleichsringen sollten hinsichtlich Größenordnung, Aufgabenstellung, rechtlichen Rahmenbedingungen vergleichbar sein. D.h., daß der Vergleich zwischen einer 10.000 Einwohner-Stadt und der angrenzenden 100.000 Einwohner-Landeshauptstadt in der Regel bereits aufgrund der unterschiedlichen Größenordnungen ungünstige Voraussetzungen hat. Ebenso wird der Vergleich zwischen einer Stadt, die Kinderbetreuungseinrichtungen selbst führt mit einer Stadt, die über keine eigenen Einrichtungen verfügt, hinsichtlich einer effizienten Führung von geringem Nutzen sein.

### **Einheitliche Philosophie**

Die Vergleichspartner sollten ähnliche Ziele für einen Vergleich und Herangehensweisen

an diesen Vergleich haben. Unterschiedliche Philosophien wie z.B. „Voneinander lernen“ als oberste Priorität versus „Der Beste sein“ erschweren den interkommunalen Vergleich.

### **Einheitliche inhaltliche Grundlagen**

Klar definierte Produkte/Leistungsbereiche, Kennzahlen und Grunddaten sind eine zentrale Voraussetzung, welche jedoch in der Regel in der ersten Phase der Vergleichsarbeit erarbeitet und abgestimmt werden.

### **Interne Aufklärungsarbeit**

Eine wichtige Vorbedingung für Vergleichsarbeit ist, daß die Betroffenen auch ausreichend über Ziele, Vorgehensweise, mögliche Konsequenzen informiert werden. Es ist am Beginn auch klar festzulegen, welches Ziel im Vordergrund steht: Leistungen für den Bürger transparent zu machen oder gegenseitiges Lernen.

### **Was sollten interkommunale Leistungsvergleiche nicht sein?**

- Keine Rankings, da dadurch der Lerneffekt stark reduziert wird und weiters die Gefahr des „Zahlenschönens“ entstehen kann (Stichwort: Man/Frau arbeitet für die Statistik).
- Daten sollen nicht einseitig in der Öffentlichkeit verwendet werden –Öffentlichkeitsarbeit nur auf Basis der vereinbarten Regeln.
- Grundlagen für interne Revisionszwecke.
- Ohne Partizipation der Betroffenen erfolgen.

## **5.3 Wie funktionieren Vergleiche? –Vorgehensweise**

Für die erfolgreiche Vergleichsarbeit ist es sinnvoll, sich an folgenden Schritten zu orientieren.

### Schritt 1: Vergleichsfeld bestimmen

Zentrale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welchem Bereich, für welches Produkt, für welche Produkte möchten wir vergleichen?</li> <li>• Welche Ziele binden wir an diesen Vergleich, welche Erkenntnisse sollen gewonnen werden? (z.B. Wirtschaftlichkeit einschätzbar zu machen; Hinweise zur Effizienzsteigerung, zur Auslastungssteigerung zu bekommen; oder: Ausmaß der Kundenorientierung einschätzbar zu machen, Hinweise für neue Ansätze zu bekommen)</li> </ul>
Prozeß	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interner Prozeß</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarheit über Vergleichsziele muß ebenso geschaffen werden wie eine wichtige Grundlage, um Vergleichspartner zu finden</li> </ul>

### Schritt 2: Vergleichspartner finden

Zentrale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer paßt zum definierten Vergleichsfeldbereich hinsichtlich Größenordnung, rechtlicher Rahmenbedingungen, usw. ?</li> <li>• Wer hat Interesse zu welchen Bedingungen mitzuwirken?</li> </ul>
Prozeß	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Vorauswahl</li> <li>• Ansprechen möglicher Vergleichspartner</li> <li>• Vergleichsbörsen nutzen</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mögliche Vergleichspartner stehen fest</li> </ul>

### Schritt 3: Gemeinsame Basis schaffen

Zentrale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ziele werden mit Vergleichsarbeit verfolgt?</li> <li>• Auf Basis welcher Regeln soll die Vergleichsarbeit erfolgen?</li> <li>• Was sind die Vergleichsgrundlagen?</li> </ul>
Prozeß	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele der Vergleichsarbeit aussprechen – Selbstverständnis harmonisieren – Regeln der Vergleichsarbeit vereinbaren</li> <li>• Vergleichsgrundlagen bestimmen – Produkt/Leistungsbereich, Kennzahlen, Grunddaten, Erhebungsmethodik festlegen</li> <li>• Mit Kennzahlen umgehen lernen – Aussagekraft der Kennzahl hinterfragen, anhand fiktiver Zahlen die Steuerungsrelevanz prüfen</li> <li>• Sinnvoll ein bis zwei persönliche Treffen (Alternative: Struktur wird von Initiator vorgeschlagen)</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Basis ist geschaffen</li> </ul>

### Schritt 4: Kennzahlenvergleich

Zentrale Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Unterschiede zeigen sich bei den einzelnen Vergleichswerten?</li> <li>• In welchen Bereichen zeigen sich signifikante Unterschiede?</li> <li>• Was sind die Ursachen? Sind Rechenfehler strukturbedingt, zielbedingt, managementbedingt?</li> <li>• In welchen Bereichen bedarf es Vertiefungen etwa zu Analyse-zwecken, zum Kennenlernen von besseren Praktiken?</li> <li>• Welche Schlüsse können gezogen werden? Konsequenzen für die eigene Praxis</li> </ul>
Prozeß	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VergleichsringadministratorIn faßt Kennzahlen zusammen – klärt offensichtliche Ungereimtheiten vorweg</li> <li>• Austausch zwischen VergleichspartnerInnen zur Vorbereitung</li> <li>• Vergleichsmeeting – Ergebnisse analysieren und diskutieren</li> </ul>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlen sind verglichen</li> <li>• Stärken und Schwächen erkannt</li> <li>• „Best Practice“ kennengelernt</li> </ul>

## **Mögliche offene Fragen**

### **Sind definierte und beschriebene Produkte Voraussetzung für interkommunale Vergleiche?**

Die Existenz von Produktbeschreibungen ist natürlich von Vorteil. Im Zuge der Vergleichsarbeit ist der zu vergleichende Bereich klar abzugrenzen und zu definieren – das Vorhandensein von definierten Produkten erleichtert natürlich diesen Prozeß.

### **Ist eine Kosten- und Leistungsrechnung Voraussetzung für interkommunale Vergleiche?**

Auch bei Vorhandensein einer KLR muß im Zuge der Vergleichsarbeit der Inhalt von Kosten- und Ertragsdaten bzw. –kennzahlen klar festgelegt werden.

### **Müssen in Vergleichen immer alle fünf Ziel- und Meßdimensionen berücksichtigt werden?**

Aus unserer Sicht nicht, denn es hängt ab von den Erkenntnissen, die mit den Vergleichen gewonnen werden sollen, welche Dimensionen im Vergleich berücksichtigt werden. Eindimensionale Vergleiche (z.B. nur die Wirtschaftlichkeit) bergen jedoch die Gefahr in sich, daß daraus Konsequenzen gezogen werden, ohne den Status quo in anderen Bereichen zu berücksichtigen.

### **Soll für jedes Produkt bzw. Produktgruppe ein eigener Vergleichsring eingerichtet werden?**

Grundsätzlich ja, wobei es bei kleineren Gemeinden auch sinnvoll sein kann, mehrere Produkte bzw. –gruppen in einem Vergleichsring zu integrieren.

### **Sollten interkommunale Vergleiche regelmäßig durchgeführt werden?**

Dies hängt vom Erkenntniswert des Vergleichs ab. Zeigen sich zwischen den Vergleichspartnern beispielsweise geringe bzw. vernachlässigbare Unterschiede, so wird eine regelmäßige Wiederholung geringen Nutzen haben.

### **Sollen vorhandene Kennzahlensysteme 1:1 für die Vergleichsarbeit übernommen werden?**

Nein, es bedarf jedenfalls einer vorherigen Prüfung beispielsweise

- ob die vorhandenen Kennzahlen zur Erreichung der Vergleichsziele relevant sind,
- ob sie den spezifischen Rahmenbedingungen gerecht werden,
- ob sie mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden können,
- für welche Fragestellungen noch Kennzahlen zu entwickeln sind.

## **5.4 Grundsätze interkommunaler Vergleichsarbeit**

In der interkommunalen Vergleichsarbeit haben sich einige Grundsätze bzw. Spielregeln bewährt:

### **1. Ergebnisse bleiben im Haus (d.h. innerhalb des Vergleichsrings) und werden nicht für (einseitige) Öffentlichkeitsarbeit verwendet.**

Welche Überlegungen stehen dahinter?

Vergleichsarbeit erfordert gegenseitiges Vertrauen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, daß die Ergebnisse nur intern verwendet werden, außer es werden explizit gegenseitige Vereinbarungen getroffen.

Ein Vertrauensbruch und einseitige Verwendung der Vergleichswerte kann die Grundlage für Vergleichsarbeit massiv beeinträchtigen – sei es, daß die Bereitschaft erlischt oder daß Zahlen geschönt werden.

Dieser Grundsatz mag im Widerspruch stehen zur Forderung einer stärkeren Legitimierung der Leistungen gegenüber den Bürgern. Aus unserer Sicht bedarf es jedoch für die Entwicklung einer Kultur der Vergleichsarbeit einer anderen Prioritätensetzung.

### **2. Die Suche nach Verbesserungen steht im Vordergrund.**

Bei interkommunalen Vergleichen geht es nicht um Hitlisten und Rankings, sondern die Suche nach besseren Praktiken steht im Mittelpunkt.

**3. Vergleiche sollen nicht nur einmalig, sondern regelmäßig durchgeführt werden.**

Mit Ausnahme des Falles, daß der Erkenntniswert aus dem Vergleich gegen Null tendiert, sollten interkommunale Vergleiche regelmäßige, sich jährlich wiederholende Einrichtungen werden.

**4. Die betroffenen MitarbeiterInnen sind einzubeziehen.**

An sich eine Selbstverständlichkeit, jedoch besteht ein gewisses Risiko, daß insbesondere bei kleineren Gemeinden (ab etwa 20.000 Einwohnern abwärts) der interkommunale Vergleiche eine Sache der Controller, Revisoren, Finanzverwalter, Amtsleiter bleibt. Werden die betroffenen MitarbeiterInnen ausgeschlossen, geht ein Teil des Nutzens von interkommunalen Vergleichen verloren.

Folglich haben interkommunale Vergleiche auch die Konsequenz, daß die Vergleiche im Rahmen von Vergleichsmeetings durchgeführt werden.

**5. Kennzahlenvergleiche sollen nicht eindimensional erfolgen, sondern auf mehreren Dimensionen beruhen.**

Es sollten mehrere Dimensionen zugrundegelegt werden. Eindimensionale Vergleiche (z.B. nur die Wirtschaftlichkeit) bergen die Gefahr in sich, daß daraus Konsequenzen gezogen werden, ohne den Status quo in anderen Dimensionen zu berücksichtigen.

**6. Jeder Vergleichsring braucht einen „Administrator“.**

## Literaturhinweise

- H. Bauer/F. Klug, Erfolg durch Kosten- und Leistungsrechnung – ein Leitfaden für öffentliche Verwaltungen und Betriebe, Wien 1994
- H. Bauer/F. Klug, Kosten- und leistungsbewußte öffentliche Verwaltung – Strategien und Maßnahmen, Wien 1996
- Bertelsmann-Stiftung (B. Adamaschek – Hrsg.), Interkommunaler Leistungsvergleich
  - a) Leistung und Innovation durch Wettbewerb – Gütersloh 1997
  - b) 100 spürbare Erfolge – Gütersloh 1998
  - c) Abgabewesen – Gütersloh 1997
  - d) Einwohnerwesen – Gütersloh 1997
  - e) Personenstandswesen – Gütersloh 1997
  - f) Grünflächenwesen – Gütersloh 1997
  - g) Sozialwesen – Gütersloh 1998
- R. Kaplan/D. Norton, Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- KGSt-IKO-Netz, Vergleichsring Kindertagesstätten in niedersächsischen Kommunen, Köln 1998
- KGSt-IKO-Netz, Kennzahlensystem Einwohnerwesen, Köln 1998
- KGSt-IKO-Netz, Kennzahlensystem Kreisstraßenunterhaltung, Köln 1998
- KGSt-IKO-Netz, Kennzahlensystem im Bereich Sozialwesen, Köln 1998
- KGSt-IKO-Netz, Kennzahlensystem Vergleichsring Grünflächen, Köln 1998
- KGSt-IKO-Netz, Kennzahlensystem Kommunale Beteiligungen, Köln 1999
- E. Schmidhals, Unterstützung der Kennzahlensteuerung durch ein ganzheitliches Ziel- und Berichtssystem