

Leistungsorientiertes Kommunalmanagement

Leitfaden Produkte

Herausgeber:

Österreichischer Städtebund

Bundesministerium für Finanzen

KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Ersterscheinung: Oktober 1999

Stand: Februar 2003

Vorwort

Die Städte werden zunehmend von den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen gefordert, ergebnisorientiert zu arbeiten. Die Bedürfnisse der Bürger, die Zufriedenheit mit den Leistungen der Verwaltung sowie die Forderungen nach Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Handelns erlangen einen zentralen Stellenwert.

Ausgehend von Beratungen des Fachausschusses für Verwaltungsorganisation hat der Österreichische Städtebund im Jahr 1998 dem KDZ den Auftrag erteilt, einen österreichischen Produktkatalog auszuarbeiten und Kennzahlen für eine effiziente Steuerung in der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln. Für diesen Auftrag wurde auch mit dem Bundesministerium für Finanzen zusammengearbeitet, das den Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung unterstützt und ermöglicht hat.

In einer Arbeitsgruppe mit rund 15 Städten und Gemeinden wurde dieses Projekt durchgeführt und ein Produktplan österreichischer Städte und Gemeinden sowie Vorschläge für die Entwicklung eines Leistungskennzahlensystems ausgearbeitet.

Der Österreichische Städtebund wünscht sich und hofft, mit dem Abschluß dieses Projektes im Sinne des Erreichens eines Etappenzieles einen Beitrag im Prozeß der Verwaltungsmodernisierung in den österreichischen Städten und Gemeinden geleistet zu haben, der jedoch jetzt in jeder „Gemeindestube“ weiterzuführen sein wird.

Mit den vorliegenden Bänden „Leitfaden Produkte“ und „Leitfaden Kennzahlen“ wird den österreichischen Städten ein Werkzeug für ihre eigenen fortzuführenden Untersuchungen und Maßnahmen in ihrem Leistungsspektrum in die Hand gelegt, um z. B. Kundenzufriedenheit, effizienten Einsatz der finanziellen Mittel, Mitarbeiterorientierung oder Struktur- und Prozeßqualität auszuloten und daraus die notwendigen Schlüsse zu ziehen. Der Österreichische Städtebund wird diese Bestrebungen weiterverfolgen und in geeigneten Strukturen diese und den Erfahrungsaustausch seiner Mitglieder unterstützen.

Dkfm. Dr. Erich Pramböck
Generalsekretär des Österreichischen Städtebundes

Inhaltsverzeichnis Band 1

Inhaltsverzeichnis Band 1	3
Teil A Das Projekt und seine Ergebnisse im Überblick	4
Teil B Leitfaden Produkte	18
1 Ausgangssituation	18
2 Warum sind Produkte ein Thema? – Zur Funktion von Produkten	23
3 Produktdefinition und -beschreibung	28
3.1 Was ist ein Produkt? – Wichtige Kriterien der Produktdefinition	28
3.2 Wie detailliert soll ein Produktkatalog sein?.....	30
3.3 Produktbeschreibungen – Inhalt und Struktur	31
4 Produktkatalog - Grundsätzliches	37
5 Wege zu Produkt(katalog)en.....	39
6 Muster-Produktkatalog	45
6.1 Bereich „Sicherheit und Ordnung“	46
6.2 Bereich „Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung“	51
6.3 Bereich „Kunst und Kultur“	55
6.4 Bereich „Soziales, Gesundheit und Jugend“	57
6.5 Bereich „Straßen- und Grünflächenbetreuung“	61
6.6 Bereich „Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung“	63
6.7 Bereich „Ver- und Entsorgung“	67
6.8 Bereich „Friedhöfe und Bestattung“	69
6.9 Bereich „Finanzen, Wirtschaftsförderung und Vermögensverwaltung“	69
6.10 Bereich „Leitung und zentrale Dienste“.....	72
6.11 Zusammenfassung – Definierte und beschriebene Produkte.....	76
Anhang	77
Abstimmungsprozeß mit den Fachausschüssen des Österreichischen Städtebundes	77
Literaturhinweise	79

Teil A Das Projekt und seine Ergebnisse im Überblick

Das **KDZ** wurde vom Österreichischen Städtebund im Juli 1998 mit der fachlichen und organisatorischen Betreuung und Durchführung des Projektes „Produktplan österreichischer Städte und Gemeinden“ beauftragt. Damit eng verbunden war und ist das Projekt „Entwicklung eines Leistungskennzahlensystems“, dessen Auftraggeber das Bundesministerium für Finanzen - Abteilung Verwaltungsentwicklung ist. Die beiden Projekte wurden gemeinsam bearbeitet.

1 Auftrag und Projektziele

Der Projektauftrag umfaßte folgende Ziele und Arbeitspakete:

a) Erarbeiten eines Muster-Produktplans für österreichische Gemeinden

- Erarbeiten einer einheitlichen, praxisorientierten Produktdefinition - Zusammenfassen der derzeit verwendeten Produktdefinitionen im Hinblick auf die wichtigsten Kriterien
- Erarbeiten eines „Muster-Produktplans“ - Definition von Produkten, die für den Großteil der Gemeinden relevant sind (rund 150 bis 180 Produkte); inhaltliche Strukturierung und beispielhafte Beschreibung von 60 Produkten)
- Erarbeiten eines Leitfadens zur Produktdefinition und zur Einführung der Produktsteuerung in Gemeinden

b) Entwickeln beispielhafter, praxisorientierter Kennzahlen

- Erarbeiten einer klaren, praxisorientierten Kennzahlendefinition
- Festlegen der relevanten Kennzahlenbereiche bzw. -kategorien
- Erstellen eines Leitfadens zur Erarbeitung von Kennzahlen
- Entwickeln/Festlegen von elementaren Kennzahlen
- Normierung der Datenbasis für elementare Kennzahlen

c) Entwurf zu den Grundzügen einer künftigen outputorientierten Budgetierung

- Definition der Elemente und Inhalte einer ergebnisorientierten Budgetierung
- Erarbeiten eines Leitfadens zur Einführung in der Praxis

- Erarbeiten der haushaltsrechtlichen, organisatorischen und technischen Anforderungen/Konsequenzen

2 Projektorganisation und -ablauf

Die Projektorganisation umfaßte folgende Elemente:

1. Nach der Projektinformation Ende Juni 1998 wurde eine **Arbeitsgruppe** gebildet, in welcher 16 Städte und Gemeinden aktiv mitarbeiteten¹.
2. Im Rahmen von eintägigen Arbeitsgruppentreffen wurden die Projektinhalte bearbeitet; dies erfolgte durch Erfahrungs- und Methodenaustausch, Diskussion von erarbeiteten Vorschlägen/Lösungsansätzen sowie Erarbeiten und Abstimmen von wichtigen Standards und der beiden Leitfäden.
3. Die mitwirkenden Städte und Gemeinden haben ihre Erfahrungen anhand zahlreicher Praxisbeispiele eingebracht, die nach Rücksprache auch in den „Leitfaden Produkte“ aufgenommen wurden.
4. Durch das **KDZ** erfolgte die **fachliche und organisatorische Betreuung** des Projektes.
Dies umfaßte insbesondere
 - die organisatorische Betreuung der Projektarbeitsgruppe,
 - die inhaltlich/fachliche Vor- und Nachbereitung der einzelnen Arbeitsgruppensitzungen, die Dokumentation der Ergebnisse, die Aufarbeitung und Verdichtung gemachter Erfahrungen der einzelnen Städte und Gemeinden,
 - das Einbringen der aus anderen KDZ-Projekten gewonnenen Erfahrungen (insbesondere zum Themenbereich Kennzahlenentwicklung und -definition),
 - das Einbringen und Abstimmen der Ergebnisse in den Kreis der Vorsitzenden der Fachausschüsse des Österreichischen Städtebundes sowie
 - die abschließende Dokumentation der Gesamtergebnisse.

¹ Eine Übersicht betreffend der mitwirkenden Gemeinden und VertreterInnen findet sich im Anschluß.

Projekttablauf und Ergebnisüberblick

Der Projektstart erfolgte im Rahmen einer Informationsveranstaltung am 30. Juni 1998 in Wien. Dabei wurden Projektziele, -inhalte und -vorgehensweise festgelegt. Auf dieser Grundlage konstituierte sich die **Projektarbeitsgruppe**, die insgesamt zu acht eintägigen **Arbeitssitzungen**² zusammentraf.

Auf Basis des Ende Dezember 1998 erstellten Zwischenberichts wurde im Jänner 1999 der Abstimmungsprozeß mit den Fachausschüssen des Österreichischen Städtebundes eingeleitet:

- Am 26. Jänner 1999 wurde im Rahmen eines Informationsnachmittags die wichtigsten Ergebnisse des Zwischenberichts den Ausschußvorsitzenden (bzw. den StellvertreterInnen) vorgestellt.
- Bis zur vereinbarten Frist von Ende März 1999 gingen zahlreiche Anmerkungen und Ergänzungen zu den Produktkatalogen ein.
- Weiters wurden vertiefende Diskussionen in einzelnen Ausschüssen selbst bzw. mit den Vorsitzenden geführt³.
- Die Ergebnisse wurden im Produktkatalog eingearbeitet.

Die Projektergebnisse werden in zwei Bänden veröffentlicht:

1. „Leitfaden Produkte“ (Band 1), in dem neben dem Grundsätzlichen auch methodische Herangehensweisen zur Produktentwicklung sowie der Produktkatalog mit rund 180 Produkten und 60 exemplarischen Produktbeschreibungen enthalten sind.
2. „Leitfaden Kennzahlenentwicklung“ (Band 2), der ebenfalls neben der Klärung von Grundbegriffen eine methodische Herangehensweise zur Entwicklung von Zielen und Kennzahlen sowie beispielhafte Kennzahlensets inkl. Definitionen enthält.

Das Resumé der Arbeitsgruppe zum Thema Produktbudgets wurde als internes Diskussionspapier an den Österreichischen Städtebund weitergeleitet.

² am 23.07.98 in Wels, am 24.09.98 in Seekirchen am Wallersee, am 05.11.98 in Kapfenberg, am 10.12.98 in Villach, am 04.02.99 in Linz, am 25.03.99 in Salzburg, am 05.05.99 in Steyr und am 17.06.99 in Klagenfurt.

³ Details dazu, wie auch zum vorherigen Punkt, im Anhang.

Den mitwirkenden Städten und Gemeinden und Ihren VertreterInnen ist

- für das große Engagement und die Ausdauer,
- das Einbringen ihrer Erfahrungen sowie von Praxisbeispielen und
- schließlich für die gute Zusammenarbeit sehr herzlich zu danken.

In der Arbeitsgruppe „Produkte und Kennzahlen“ haben folgende Städte und Gemeinden mitgearbeitet:

Stadt/Gemeinde	vertreten durch
Magistrat Eisenstadt	Ingrid Schimmerl, Johann Tinhof
Magistrat Graz	Mag. Erich Scheucher, Johanna Wippel
Magistrat Innsbruck	Susanne Bagl, Herbert Kronlechner
Stadtgemeinde Kapfenberg	Heribert Prietl
Magistrat Klagenfurt	Dipl.Ing. Michael Ramprecht
Magistrat Linz	Dr. Christoph Andlinger, Karin Zeirzer-Dall
Gemeinde Pasching	Mag. Doris Jordan
Magistrat Salzburg	Mag. Klaus Hinterberger, Peter Santner
Stadtgemeinde Schwechat	Mag. Johann Wachter
Marktgemeinde Seekirchen am Wallersee	Mag. Martin Bruckner
Stadtgemeinde Spittal a.d. Drau	Mag. Walter Egger (bis April 1999)
Magistrat Steyr	Mag. Peter Hochgatterer
Stadtgemeinde Traun	Mag. Reinhart Perner
Magistrat Villach	Dietmar Bihlo, Dr. Claudia Pacher, Mag. Walter Egger (ab Mai 99)
Magistrat Wels	Gerda Homar, Dr. Erwin Kröpl, Mag. Manuela Österreicher
Magistrat Wiener Neustadt	Mag. Martina Staringer
Auftraggeber/Projektbearbeitung	vertreten durch
Bundesministerium für Finanzen	Mag. Sylvia Archmann
Österreichischer Städtebund	Dr. Friedrich Slovak
KDZ	Mag. Peter Biwald, Mag. Alexander Maimer

3 „Leitfaden Produkte“ – das Wichtigste für den eiligen Leser

Alle aktuellen Bestrebungen zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung bauen darauf auf, zukünftig die **Ergebnisse und Wirkungen des Verwaltungshandelns** in den Mittelpunkt zu stellen. Die Bedürfnisse der Bürger, die Zufriedenheit mit den Leistungen der Verwaltung, die Bereitschaft, für Dienstleistungen auch einen entsprechenden Beitrag (materiell, aber auch immateriell) zu leisten, haben dabei - neben der Wirtschaftlichkeit und dem rechtmäßigen Handeln - einen zentralen Stellenwert.

Auf Basis dieser neuen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung treten auch andere Fragestellungen als bisher in den Mittelpunkt der Steuerung. Diese lauten beispielsweise:

- Was sind die Ergebnisse des Verwaltungshandelns?
- Was sind die strategischen Ziele und Aufgaben?
- Wer ist die Zielgruppe?
- Werden die richtigen Leistungen angeboten?
- Stimmt die Quantität und Qualität der Leistungen?
- Wie hoch sind die Kosten für die einzelnen Dienstleistungen?

Zur Beantwortung dieser Fragen sind die **bestehenden Instrumente der Verwaltung nur wenig geeignet:**

- Einerseits sind sie primär inputorientiert, d.h. es wird der Mitteleinsatz (Finanz- und Personalressourcen) erfaßt, aber nicht die Ergebnisse, die damit erzielt werden.
- Andererseits ist damit die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und ihrer Bereiche nur erschwert meßbar, beurteilbar und damit steuerbar.

Produkte – das sind die bereitgestellten Güter und erbrachten Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung - als Steuerungsinstrument haben demgegenüber Vorteile:

1. Sie setzen die **Ergebnisse und Wirkungen** des Verwaltungshandelns **in den Vordergrund** und **verknüpfen sie mit dem Mitteleinsatz**.
2. Sie erfordern konkrete Ziele und Kennzahlen, die den „Erfolg“ **meßbar** machen.

3. Sie können **vielfältig eingesetzt** werden – als Kostenträger, als Grundlage für Zielvereinbarungen, für Qualitätszirkel, für Reorganisationsmaßnahmen, für klare Leistungsdefinitionen usw.

Einige Städte und Gemeinden in Österreich haben sehr früh begonnen, Produkte zu entwickeln. Neben einigen Problemen zeigte sich durch den Entwicklungsprozeß wie auch durch das laufende Arbeiten mit diesem Instrument ein wichtiger **Nutzen**:

- Das **Verwaltungshandeln wird transparenter**.
- Produkte sind für die **Steuerung von Verwaltungseinheiten** wichtig, z. B. als Einheiten der Budgetierung, für Kosten- und Qualitätssteuerung, als Basis für Kontrakte bzw. Zielvereinbarungen.
- Sie **fördern die Kundenorientierung** – z.B. durch Bewußtseinsbildung bei den MitarbeiterInnen⁴, durch verstärkte Orientierung an den Bedürfnissen externer und interner Kunden, durch das Auseinandersetzen mit den Qualitäts- und Leistungsmerkmalen eines Produktes.
- Sie dienen dazu, **Verantwortung** bewußt zu machen und klar zu regeln.
- Produkte unterstützen auch die **Reorganisation** von Verwaltungseinheiten (z.B. Verbesserung der Abläufe).
- Sie tragen zur Schaffung einer straffen Aufbauorganisation **mit klarer Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung** bei.
- Sie sind ein **Ausgangspunkt für die Aufgabenkritik**, d.h., sie ermöglichen das kritische Hinterfragen der bestehenden Produkt- und Leistungspalette.

Der Produktansatz ist jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern ein zentrales **Instrument des New Public Management**. NPM wird als neue, ökonomisch definierte Rolle von Staat und Verwaltung und damit verbunden als neue, an Kategorien des Managements ausgerichtete Steuerung der öffentlichen Aufgabenerfüllung verstanden. Dabei stehen

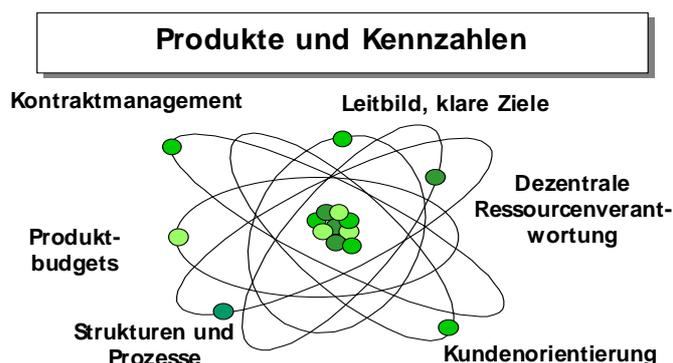
1. Strukturreformen mit einer stark an den Kunden, d.s. die Nutzer und Begünstigten der öffentlichen Aufgaben, ausgerichteten Leistungspalette und einer tendenziell nutzerorientierten Leistungsfinanzierung sowie um Ansätze zur Schaffung von Wettbewerbsbedingungen und Wettbewerbsäquivalenten sowie
 2. die Beschäftigung mit internen Reformen von Strukturen, Geschäftsprozessen (Verfahren) und dem Personaleinsatz öffentlicher Verwaltungen und ihrer betrieblichen Einrichtungen
- im Mittelpunkt der Bemühungen.

⁴ Wenn in weiterer Folge personenbezogene Bezeichnungen verwendet werden, kann aus Gründen der leichteren Lesbarkeit nur die männliche Form dargestellt sein, dabei sind jedoch in gleicher Weise sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint.

Man hat erkannt, daß eindimensionale Ansätze der Reorganisation nicht ausreichen, sondern es einer ganzheitlichen und umfassenden Strategie bedarf, die wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten bei den verschiedenen Führungsfunktionen möglichst gleichzeitig ansetzen sollte; so etwa bei einer neuen Aufgabenteilung zwischen Politik und Verwaltung, bei umfassender Kundenorientierung, Personalentwicklung, Delegation bzw. Schaffen von Verantwortungszentren.

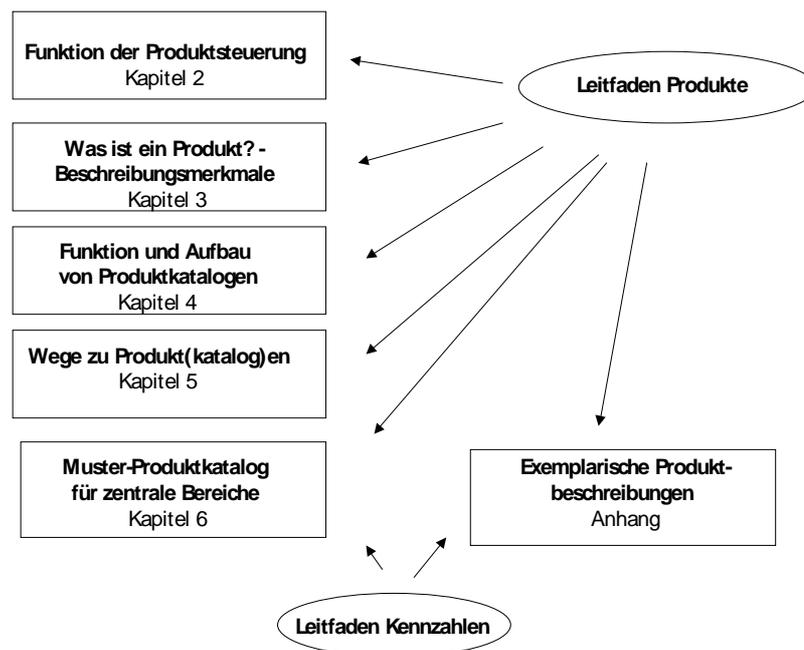
Produkte – und damit verbundene Ziele und Kennzahlen – bilden eine wesentliche Grundlage für zentrale Aspekte eines ergebnis- und leistungsorientierten Kommunalmanagements:

- Sie bilden die Grundlage für Kontraktmanagement, d.h. für jährliche Zielvereinbarungen zwischen Politik und Verwaltung über das Leistungsprogramm, Qualitäten und Quantitäten sowie den Ressourceneinsatz.
- Sie bilden auch die Basis für künftige Produktbudgets.
- Produkte können ein Auslöser für neue, effektivere Strukturen und Prozesse sein.
- Die Kundenorientierung – insbesondere deren Bestimmung, Messung und Verbesserung – tritt verstärkt in den Mittelpunkt der Steuerung.
- Die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung wird ermöglicht sowie erleichtert.
- Schließlich fordert das Arbeiten mit Produkten auch klare längerfristige Ziele und Leitbilder.



Um den österreichischen Städten diese Erfahrungen zugänglich zu machen und insbesondere mögliche Fehlerquellen vermeiden zu helfen, wurde ein Leitfaden zur Produktentwicklung erarbeitet. Der Leitfaden richtet sich insbesondere an jene, die sich zum ersten Mal mit dem Thema „Produkte“ beschäftigen möchten oder konkret vor der Aufgabe stehen, Produkte in der eigenen Verwaltung zu definieren. Der Leitfaden ist das Ergebnis der Diskussionen in der Städtebund-Arbeitsgruppe „Produktplan für österreichische Städte und Gemeinden“ und damit auch der von den teilnehmenden Städten gemachten Erfahrungen bei der Erarbeitung von Produktkatalogen. Es soll damit eine **Arbeitshilfe** vorgelegt werden, die als Grundlage für einen gemeindespezifischen Produktkatalog herangezogen werden kann.

Übersicht (1) – Inhalt des Leitfadens Produkte



Dieser Leitfaden umfaßt einen **Katalog von 180 Produkten**, mit dem die wichtigsten Leistungsbereiche der Kommunalverwaltung abgedeckt werden. Durch eine **vierstufige Gliederung des Produktkatalogs** in

- **Produktbereich**,
- **Produktgruppe** - umfaßt alle Produkte, die aus Sicht des Nachfragenden miteinander in Zusammenhang stehen,

- **Produkte** - sind die Güter und Dienstleistungen der Verwaltung, wobei für den österreichischen Produktkatalog auf relativ hohem Niveau aggregiert wird und die gängigsten, d.h. in den meisten Städten und Gemeinden vorkommenden, Produkte umfaßt,
- **Leistungen** - sind Arbeitsergebnisse, die für die Erstellung von Produkten erforderlich sind, die aber auch eigenständige Produkte sein können, soll möglich sein, den österreichischen **Muster-Produktkatalog (bei Wahrung einer größtmöglichen Einheitlichkeit) ausreichend flexibel gestalten** zu können.

So sollen beispielsweise

- kleinere und mittlere Städte und Gemeinden mit einer Differenzierung des Produktkataloges bis auf die Ebene „Produktgruppe“ oder „Produkte“ das Auslangen finden können,
- größere Städte mit einem umfangreicheren Angebot die Produkte differenzierter definieren können (und beispielsweise aus der Kategorie „Leistungen“ in die Kategorie „Produkte“ übernehmen).

Mit der Gliederung des Muster-Produktkatalogs ist keinesfalls die Absicht einer organisatorischen Vereinheitlichung oder verpflichtenden „Leitlinie“ verbunden. Die Strukturierung in Produktbereich und –gruppe dient primär der sachlichen Bündelung und Hierarchisierung. Je nach den örtlichen Erfordernissen kann jeder Anwender auch unterschiedlich aggregieren.

Weiteres wurden **60 Produkte exemplarisch beschrieben**, wobei die Auswahl nach folgenden Überlegungen erfolgte:

- Aus jedem Bereich sollen Produkte vertreten sein.
- Insbesondere sollen solche beschrieben werden, die vom finanziellen Gesichtspunkt, aus Kundensicht sowie für die Entwicklung der Kommune von besonders großer Bedeutung sind.
- Es sollen sowohl rein behördliche als auch dem privatwirtschaftlichen Bereich zuzuordnende Produkte berücksichtigt werden.

Zentrale **Erfolgsfaktoren** für die Entwicklung eines kommunalen Produktkatalogs sind

- eine **ausreichende und klare Zieldefinition** zu Projektbeginn, was mit den Produkten als Steuerungsinstrument erreicht werden soll,
- **darauf abgestimmte Vorgehensweisen** im Projekt (z.B. Verknüpfung der Produktdefinition mit Zieldefinition und Kennzahlenentwicklung) und

- **das Bereitstellen methodischer Grundgerüste** (siehe dazu auch Band 2 - Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung), die den Einstieg in diese für viele Verwaltungsbedienstete, aber auch Politiker neue Thematik erleichtern sollen.

4 Kennzahlenentwicklung – das Wichtigste in aller Kürze

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.

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 in ihren einzelnen Bereichen (bis hin zu einzelnen Produkten) erfaß- und meßbar zu machen,
- in knapper Form über das Ausmaß der Zielerreichung zu informieren,
- eine effektive Steuerung der Verwaltung, basierend auf klaren Zielen, transparenten Leistungs- und Qualitätsindikatoren sowie Soll-Ist-Vergleichen,
- eine überschaubare Dokumentation des Leistungsvollzugs und
- interkommunale Leistungsvergleiche (in großen Städten auch innerkommunale Vergleiche).

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.

In der Praxis wird häufig in Wirtschaftlichkeits- und Qualitätskennzahlen unterschieden:

- **Wirtschaftlichkeitskennzahlen** 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 Mitarbeiter-situation.

Zusätzlich kann noch unterschieden werden zwischen

- **Wirkungskennzahlen** – die das „Warum“ der Leistungserbringung abbilden,
- **Ergebniskennzahlen** – die das „Was“ zeigen sowie
- **Prozeßkennzahlen** – die das „Wie“ darstellen.

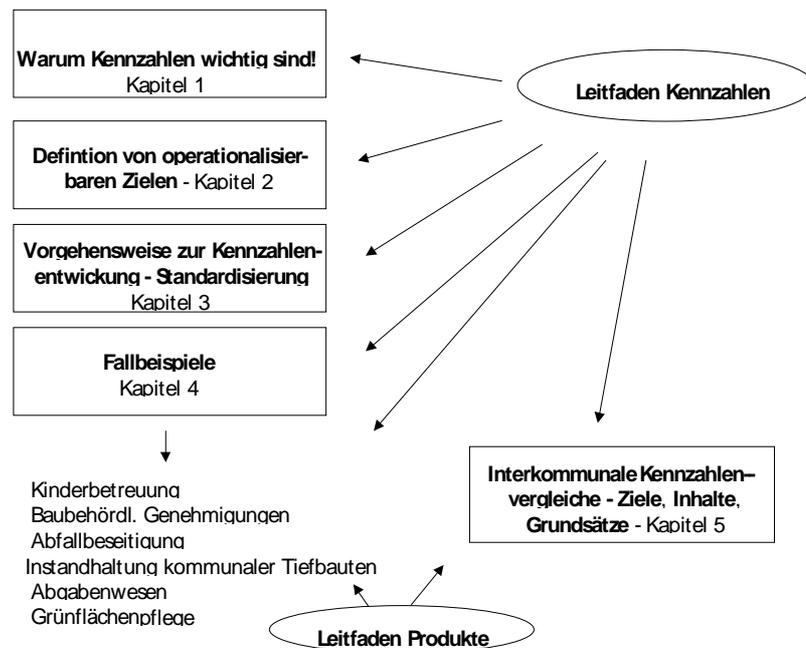
Woran läßt sich Erfolg und Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung messen?

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.

Übersicht 2 – Inhalte des Leitfadens zur Kennzahlenentwicklung



5 Stellenwert der vorliegenden Ergebnisse

Die vorliegenden Leitfäden sind das Ergebnis intensiver Diskussionen, die bisher gemachte Erfahrungen zusammenfassen, weiterentwickeln und in einer strukturierten Form – mit zahlreichen Praxisbeispielen – den interessierten Städten und Gemeinden (wie auch anderen Gebietskörperschaften) als Orientierungshilfe und Arbeitsunterlage zur Verfügung stellen. Es handelt sich dabei um den Abschluß der ersten Phase eines umfassenden Prozesses. Es liegt ein Produkt vor, das vielen nützlich sein soll, jedoch nicht allumfassend sein kann. Es werden weitere Schritte folgen müssen, u.a. in den Bereichen

- Kontraktmanagement und dezentrale Ressourcenverantwortung,
- Messung von Wirkungen öffentlichen Handelns,
- Produktbudgets und Anpassung des Haushaltsrechts sowie
- interkommunale Leistungsvergleiche.

Teil B Leitfaden Produkte

1 Ausgangssituation

New Public Management ist in vieler Munde. Der Grundgedanke dabei setzt jedoch nicht isoliert bei der Haushaltspolitik und -führung oder bei isolierten organisatorischen Aspekten an, sondern stellt einen übergreifenden Managementansatz in den Mittelpunkt:

- Dieser soll vor allem die Steuerung des Verwaltungshandelns verbessern sowie zu einer weiteren Effizienz- und Effektivitätsverbesserung beitragen.
- Die Ergebnissicht, d.h. die Steuerung auf Basis der zu erreichenden Ergebnisse und Wirkungen, tritt in den Mittelpunkt der Führungsarbeit.
- Durch „Steuern auf Abstand“ sollen den Ausführenden Spielräume zur eigenverantwortlichen Erledigung der aufgetragenen Aufgaben überlassen, gleichzeitig die Führungsebene für die Zielentwicklung und andere strategische Aufgaben freigespielt werden.

Durch eine Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung sollen die ausführenden Stellen neben ihrer Verantwortung für das Fachliche künftig auch die Ressourcenverantwortung übernehmen und wahrnehmen. So werden in Zukunft nicht mehr reine Ausgabenbudgets verwaltet, sondern zuerst Leistungen definiert (Was soll in welcher Menge und Qualität zu welchem Preis erbracht werden?), für die entsprechende Budgets zur Verfügung gestellt werden.

Dafür sind die **bestehenden Instrumente der Verwaltung wenig geeignet**. Sie sind primär inputorientiert, d.h. es wird der Mitteleinsatz (Finanz- und Personalressourcen) erfaßt, aber nicht die Ergebnisse, die damit erzielt werden, die Leistungsfähigkeit der ist damit nur erschwert meßbar, beurteilbar und steuerbar.

Produkte als Steuerungsinstrument haben demgegenüber Vorteile:

1. Sie setzen die **Ergebnisse und Wirkungen** des Verwaltungshandelns **in den Vordergrund** und **verknüpfen sie mit dem Mitteleinsatz**.
2. Sie erfordern konkrete Ziele und Kennzahlen, die den „**Erfolg**“ **meßbar** machen.
3. Sie können **vielfältig eingesetzt** werden – als Kostenträger, als Grundlage für Zielvereinbarungen, für Qualitätszirkel, für Reorganisationsmaßnahmen, für klare Leistungsdefinitionen usw.

Das Thema „Produkte, Produktkataloge, Produktsteuerung sowie Kennzahlen“ ist in den letzten Jahren auch in österreichischen Städten und Gemeinden ein wichtiger Reformschwerpunkt geworden, wie auch die nachfolgende Übersicht zeigt:

Übersicht 3 – Produktentwicklung in österreichischen Städten und Gemeinden⁵

Stadt/Gemeinde	Entwicklungsstand
<ul style="list-style-type: none"> Innsbruck 	<ul style="list-style-type: none"> flächendeckender Produktkatalog mit 250 Produkten in Qualitätszirkel bearbeitet Kennzahlenentwicklung als aktueller Schritt
<ul style="list-style-type: none"> Linz 	<ul style="list-style-type: none"> einschlägige Qualifizierungsmaßnahmen flächendeckende Einführung inklusive angepasste Kostenrechnung/Controlling bis Ende 2000
<ul style="list-style-type: none"> Salzburg 	<ul style="list-style-type: none"> flächendeckender Produktkatalog mit rund 200 Produkten Kennzahlen in einigen Bereichen entwickelt Aufbau einer flächendeckenden Kundenbefragung Produktbudgets im Aufbau
<ul style="list-style-type: none"> Villach 	<ul style="list-style-type: none"> flächendeckender Katalog mit 150 Produkten liegt vor Ziele (größtenteils) definiert
<ul style="list-style-type: none"> Steyr, Wels 	<ul style="list-style-type: none"> Produkte in Teilbereichen entwickelt
<ul style="list-style-type: none"> Wien 	<ul style="list-style-type: none"> Einführung von Kontraktmanagement in Pilotbereichen
<ul style="list-style-type: none"> Schwechat 	<ul style="list-style-type: none"> flächendeckender Produktkatalog entwickelt Kennzahlenentwicklung auf Basis Balanced-Scorecard-System in Teilbereichen begonnen
<ul style="list-style-type: none"> Seekirchen a.W. 	<ul style="list-style-type: none"> flächendeckender Produktkatalog liegt vor
<ul style="list-style-type: none"> Spittal a.d. Drau 	<ul style="list-style-type: none"> umfassendes Kennzahlensystem entwickelt Produktdefinition in Vorbereitung
<ul style="list-style-type: none"> Klagenfurt 	<ul style="list-style-type: none"> Grundsatzbeschluss zu Vergleichsprojekt und Kennzahlenentwicklung (auf Basis von Produkten) Produktkatalog liegt vor
<ul style="list-style-type: none"> Graz 	<ul style="list-style-type: none"> Grundsatzbeschluss zu Produkten

⁵ Stand August 1999

Weiters sind „Produkte“ in Deutschland seit einigen Jahren ein Thema, wie die Arbeiten und Berichte der deutschen KGSt zeigen; so war 1998 für fast 70 Prozent der westdeutschen Städte die Einführung und Weiterentwicklung der Produktsteuerung ein zentraler Modernisierungsansatz⁶.

Warum österreichischer Städtstandard?

Angesichts der Vorarbeiten in österreichischen Städten und Gemeinden sowie der vorliegenden deutschen Kataloge⁷ stellt sich die Frage, warum ein österreichischer Standard entwickelt wurde. Dies hat verschiedene Gründe:

1. Um die Unterschiede und Besonderheiten – insbesondere bei Produktbezeichnungen und –definitionen – frühzeitig zu berücksichtigen,
2. das Thema Produkte unmittelbar mit einer systematischen Kennzahlenentwicklung zu verknüpfen (wie der Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung zeigt),
3. ein einfaches System zu erarbeiten, auf dem – gemeindeindividuell – aufgebaut werden kann,
4. die bisher gemachten Erfahrungen berücksichtigen zu können, insbesondere vermeidbare Fehlentwicklungen (wie überdimensionierte, bis ins letzte Detail gehende Produktkataloge⁸) zu reduzieren,
5. mit diesem Projekt und seinen Ergebnissen der Produktidee in Österreichs Städten und Gemeinden eine bessere Grundlage für seine Verbreitung zu geben.

Ergebnisse, Funktion und Inhalte des Leitfadens

Die Ergebnisse des Projektes zum Produktthema werden in diesem Leitfaden dargestellt. Folgende Themen sind erfaßt:

- die Funktion von Produkten,
- was ist ein Produkt und dessen wichtige Beschreibungsmerkmale,
- mögliche Wege zu Produktkatalogen,
- ein Muster-Produktkatalog mit rund 180 Produkten sowie
- die exemplarische Beschreibung von rund 60 Produkten.

⁶ Siehe „Der Städtetag 8/1998“, S. 585

⁷ Neben den KGSt-Katalogen gibt es beispielsweise weitere für Baden-Württemberg und Sachsen.

⁸ In der deutschen Diskussion wird teilweise auch von neuen Zahlenfriedhöfen und Investitionsruinen gesprochen – siehe u.a. Hansjürgen Bals: Budgetierung – Stand und Perspektiven, in: KWI-Info Heft 1/1999, S. 17 – 24, Potsdam 1999

Der Leitfaden richtet sich insbesondere an jene, die sich zum ersten Mal mit dem Thema „Produkte“ beschäftigen möchten oder konkret vor der Aufgabe stehen, Produkte in der eigenen Verwaltung zu definieren. Es soll damit eine **Arbeitshilfe** vorgelegt werden, die als Grundlage für einen gemeindespezifischen Produktkatalog herangezogen werden kann und damit das Vorgehen im Prozeß der Produktdefinition und -beschreibung erleichtert..

2 Warum sind Produkte ein Thema? – Zur Funktion von Produkten

Produkte sind die bereitgestellten **Güter** und erbrachten **Dienstleistungen** der öffentlichen Verwaltung. In jenen österreichischen Städten und Gemeinden, die sich mit der Entwicklung von Produktkatalogen bereits beschäftigt haben, zeigte sich durch den Entwicklungsprozeß wie auch durch das laufende Arbeiten mit diesem Instrument folgender **Nutzen**:

- Produkte machen das **Verwaltungshandeln transparenter**.
- Sie sind für die **Steuerung von Verwaltungseinheiten** wichtig, z. B. als Einheiten der Budgetierung, für Kosten- und Qualitätssteuerung, als Basis für Kontakte bzw. Zielvereinbarungen.
- Sie **fördern die Kundenorientierung** in den Verwaltungseinheiten - insbesondere durch Bewußtseinsbildung bei den MitarbeiterInnen, durch verstärkte Orientierung an den Bedürfnissen externer und interner Kunden, durch das Auseinandersetzen mit den Qualitäts- und Leistungsmerkmalen eines Produktes.
- Sie dienen dazu, **Verantwortung** bewußt zu machen.
- Produkte sind ein **Anhaltspunkt für die Reorganisation** von Verwaltungseinheiten.
- Sie tragen zur Schaffung einer straffen Aufbauorganisation **mit klarer Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung** bei.
- Sie sind ein **Ausgangspunkt für die Aufgabenkritik**, etwa einem kritischen Hinterfragen der bestehenden Produktpalette.
- Sie sind ein Beitrag zu **Ökonomisierung der Verwaltung** – indem die Kosten für einzelne Güter und Dienstleistungen ermittelt werden, dadurch ein Vergleich mit anderen Anbietern möglich wird, infolgedessen rationale Entscheidungen bei Frau-ge-n wie Eigen- oder Fremdleistung schnell und fundiert getroffen werden können.

Der Produktansatz als wichtiger Teil neuer Steuerungsansätze⁹ orientiert sich grundsätzlich am **Prozeß der Dienstleistungserstellung**:

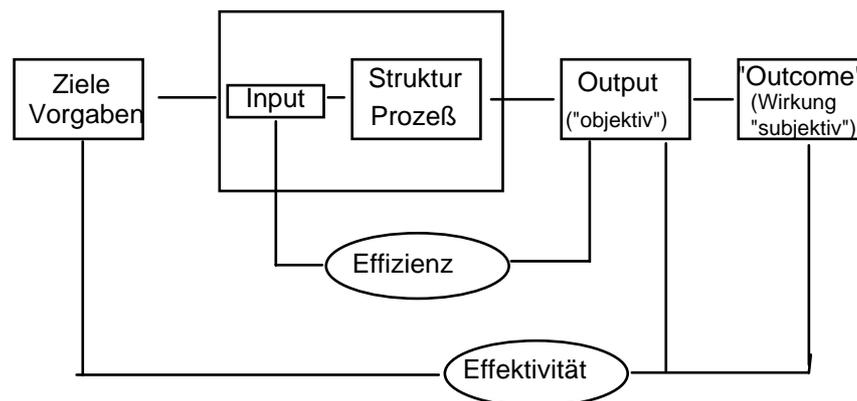
- Auf Basis der Bedürfnisse der Leistungsempfänger und der (daraus abgeleiteten) gesellschaftspolitischen Ziele und des politisch-gesetzlichen Auftrages werden die kommunalen Dienstleistungen und die damit verbundenen **Ziele und Vorgaben** bestimmt.

⁹ Begriffe dabei sind New Public Management, Neues Steuerungsmodell (Deutschland, KGSt), Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (Schweiz, u.a. Kuno Schedler).

- Dies bildet die Grundlage für die Festlegung des **Inputs**, d.h. des personellen und finanziellen Ressourceneinsatzes.
- Die Leistungserstellung erfolgt in den dafür erforderlichen Strukturen und Prozessen und führt zu **Ergebnissen** (Gütern und Dienstleistungen in bestimmter Quantität und Qualität) und **Wirkungen** (in dem die gesellschaftspolitischen Ziele bzw. der politisch-gesetzliche Auftrag in einem bestimmten Ausmaß erreicht werden).

Im Mittelpunkt stehen somit der Output, die damit verbundenen Wirkungen und das Ausmaß der Zielerreichung. Das angestrebte Ergebnis und die angepeilten Wirkungen bestimmen den erforderlichen Input und die Strukturen und Prozesse, in denen die Leistungen erbracht werden.

Übersicht 4 - Prozeß der Dienstleistungserstellung



Funktion der Produktentwicklung und -steuerung

Mit der Produktansatz können verschiedene Ziele angestrebt werden. Bei der nachfolgenden Übersicht handelt es sich um keine Prioritätenreihung, sondern die dargestellte Ziele werden abhängig von den konkreten Anforderungen und Erfordernissen in einzelnen Städte und Gemeinden unterschiedliche Bedeutung haben. Genausowenig erhebt die anschließende differenzierte Darstellung einen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll den Rahmen möglicher Ziele darstellen, die mit der Erstellung von Produktkatalogen verfolgt werden (können).

1. Erhöhung der Transparenz des Verwaltungshandelns

- Produkte machen transparent, was die Gemeinde zu welchen Kosten und in welcher Qualität und Quantität für ihre Bürger/Kunden/Partner leistet.
- Produkte liefern grundlegende Informationen für die Bürger, Kunden, MitarbeiterInnen und Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung.
- Produkte helfen bei der Klärung und klaren Zuordnung der Verantwortung für die Güter und Dienstleistungen.

2. Entwickeln einer Grundlage für die outputorientierte – strategische und operative – Steuerung der Verwaltung

Produkte bilden eine Grundlage für

- Zielvereinbarungen (Kontrakte zwischen Politik und Verwaltung sowie innerhalb der Verwaltung) bzw. Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen,
- Produkt- und Aufgabenkritik,
- die verursachungsgerechte Zuordnung von Ausgaben/Kosten auf die Produkte,
- die interne Leistungsverrechnung, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Berichtswesen usw.,
- outputorientierte Budgetierung,
- den zielorientierten Einsatz von Sach- und Personalressourcen,
- inner- und interkommunale Vergleiche.

3. Instrument/Grundlage für Organisationsreformen

Produkte können auch Anstoß sowie Grundlage sein für

- Optimierung bzw. Straffung der Geschäftsprozesse,
- Schaffung neuer, verbesserter Organisationsstrukturen – Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung – Bündelung der Fach-, Finanz-, Personal- und Organisationsverantwortung in den Fachbereichen,
- Definition von Anforderungsprofilen für Stellen/Arbeitsplätze,
- Herbeiführen einer Bewußtseinsänderung bei den MitarbeiterInnen,
- Optimierung der Qualität der erstellten Produkte,
- Outsourcingentscheidungen.

4. Grundlage für verstärkte Kundenorientierung

Die Definition, die konkreten Beschreibungen und das laufende Arbeiten mit Produkten fördern auch

- die Sensibilität, Bedürfnisse und Interessen der Leistungsempfänger in die Gestaltung der Produkte stärker zu integrieren sowie
- entsprechende Instrumente zu entwickeln, die die Erwartungshaltung und Zufriedenheit der Kunden erfassbar und meßbar macht.

5. Ansatz für verstärkte Mitarbeiterorientierung

Produkte schaffen auch für die MitarbeiterInnen

- verstärkte Transparenz über die erbrachten Leistungen,
- Feedback über den Erfolg bzw. die Zielerreichung und
- bilden eine Grundlage für Zielvereinbarungen bis auf die einzelne Stelle.

Produkte sind somit

- **Informationsträger**, indem sie einheitlich und nach festgelegten Kriterien über Ergebnisse und Wirkungen des Verwaltungshandelns informieren und diese in Beziehung zum Ressourcenverbrauch setzen,
- **Steuerungsobjekte**, indem sie es auf Grundlage der bereitgestellten Informationen ermöglichen, auf den Leistungserstellungsprozeß einzuwirken,
- **Veränderungsträger**, indem sie als Grundlage für organisatorische Anpassungen dienen.

In der Praxis haben sich jedoch einige **Probleme bzw. Grenzen** gezeigt:

- Mangelnde **Meßbarkeit der Ziele** der Produkterstellung (Probleme bei der Zieldefinition und der Entwicklung von Kennzahlen),
- fehlendes **Verständnis der Mitarbeiter** hinsichtlich der Sinnhaftigkeit von Produktkatalogen,
- Heterogenität und **Umfang von Produktkatalogen**; jeder Bereich entwickelt möglichst viele Produkte, um auf seine Bedeutung hinzuweisen,
- Produktbildung als **Legitimation des Status quo**,
- Einbindung der Produkte ins **Haushaltswesen**,
- hoher **Zeitaufwand** für Mengen- und Stundenaufzeichnungen der Mitarbeiter um Zuordnung der Kosten/Ausgaben auf die einzelnen Produkte vornehmen zu können,
- fehlende **EDV-Unterstützung** bei der Produktverarbeitung.

Diese können minimiert werden, beispielsweise

- durch **ausreichende und klare Zieldefinition** zu Projektbeginn, was mit den Produkten als Steuerungsinstrument erreicht werden soll,
- durch darauf **abgestimmte Vorgehensweisen** im Projekt (z.B. Verknüpfung der Produktdefinition mit Zieldefinition und Kennzahlenentwicklung),
- durch das **Bereitstellen methodischer Grundgerüste** (siehe dazu auch Band 2 - Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung), die den Einstieg in diese für viele Verwaltungsbedienstete, aber auch Politiker neue Thematik erleichtern.

3 Produktdefinition und -beschreibung

3.1 Was ist ein Produkt? – Wichtige Kriterien der Produktdefinition

Produkte sind

- **Güter und Dienstleistungen** einer Verwaltung (bzw. einer Organisationseinheit), die
- zur **Zielerreichung bzw. Erfüllung eines Bedürfnisses** erbracht werden,
- von **klar definierten Zielgruppen** (bzw. Kunden) außerhalb der Verwaltung (bzw. der produzierenden Organisationseinheit) benötigt bzw. nachgefragt werden,
- unabhängig davon, ob dies **freiwillig** oder **aufgrund von rechtlichen Vorgaben** erfolgt.

Ein **Produkt** ist **eine Leistung bzw. eine Gruppe von Leistungen (bzw. Gütern)**, die

- aus **Sicht der konkreten Zielgruppe (Kunden)** sowie
- der **konkreten Steuerungsanforderungen** zusammengefaßt werden.

Produkte sind daher einerseits aus Kundensicht zu definieren (Was ist für die konkrete Zielgruppe ein Produkt?) und andererseits an die Steuerungsanforderungen anzupassen. Diesbezüglich ist insbesondere zu klären

- was im Haushalt abgebildet werden soll,
- ob dafür Leistungs-, Qualitäts- und Finanzziele definiert werden können,
- wie die politischen Schwerpunkte lauten,
- welche wirtschaftliche Bedeutung die einzelnen Produkte für die Gemeinde haben.

Ein **Produkt** ist somit das **Ergebnis von Aktivitäten und Tätigkeiten**, die für die Erstellung des Produktes notwendig sind, die jedoch für sich allein nicht in der Lage sind, den angestrebten Nutzen für die Zielgruppe zu stiften.

Somit muß jedoch nicht jede eigenständige Leistung (d.h. ein in sich abgeschlossenes Arbeitsergebnis, das für den Empfänger einen Nutzen bringt) ein Produkt sein, da aufgrund der Steuerungsanforderungen auf höherer Ebene aggregiert wird.

Produkte werden für eine konkrete **Zielgruppe** erbracht. Dies ist ein möglichst konkret beschriebener Kreis von Personen oder Organisationen, die entweder

- Nutznießer der konkreten Leistungen sind oder
- von denen ein Handeln, also ein „Tun“ oder ein „Unterlassen“, gefordert ist.

Ein weiteres Merkmal ist, daß für ein Produkt **in der Regel auch ein Preis** zu zahlen ist.

Welche Formen von Produkten gibt es?

In der öffentlichen Verwaltung gibt es, wie in jeder Organisation, Einheiten, die – als sog. Querschnittsämter - vor allem oder auch Produkte für verwaltungsinterne Empfänger erstellen. Solche Querschnittsämter sind in erster Linie die Personalabteilung, Rechtsabteilung, Finanzabteilung (Buchhaltung, Stadtkassa), das Beschaffungsamt sowie die Amtsdirektion.

Die **Abgrenzung zwischen internen und externen Produkten** richtet sich also nach dem Kreis der Empfänger, wobei auch die Unterscheidung in

- **Serviceprodukte** (richtet sich an verwaltungsinterne Leistungsempfänger) und
 - **Verwaltungsprodukte** (richtet sich an verwaltungsexterne Leistungsempfänger – an die Bürger, Betriebe, Vereine, usw. in der Gemeinde)
- getroffen werden kann.

Sind Leitungsaufgaben eigenständige Produkte?

Leitungsaufgaben können dann als eigenständige Produkte gesehen werden, wenn sie nicht nur der Leitung, Steuerung und Koordination einer einzelnen Verwaltungseinheit (Referat oder Fachabteilung) dienen.

Leitung wird somit dann ein eigenständiges Produkt sein, wenn sie über einen Produktbereich hinausgeht (z.B. Leitung des Magistrats). Folglich sind abteilungsinterne Leitungsaufgaben keine eigenständigen Produkte, sondern Aktivitäten und Tätigkeiten, die für den Dienstleistungsprozeß und damit die Produkterstellung erforderlich sind. Aus Steuerungs- und Informationsgründen

(z.B. Höhe der Overheadkosten) wird es sinnvoll sein, in der Kosten- und Leistungsrechnung eigene Kostenstellen zu bilden.

Wie ist bei „Projekten“ vorzugehen?

In sich abgeschlossene Vorhaben, die in der Regel mehrjährig sind und keinem Produkt direkt zuordenbar sind, können als „Projekte“ in den Produktplan aufgenommen werden. Sie werden somit wie Produkte behandelt.

3.2 Wie detailliert soll ein Produktkatalog sein?

Dies hängt von verschiedenen Faktoren ab; insbesondere

- von der Größe und dem Aufgabenkatalog der Stadt bzw. Gemeinde sowie
- von den Zielen, die mit der Produktsteuerung verfolgt werden (so wird für ein Produktbudget eine Aggregation auf einem höheren Niveau sinnvoll sein, für eine differenzierte Kostensteuerung auf Kostenträgerebene wird ein detaillierterer Katalog erforderlich sein).

Bei der Entwicklung von Produktkatalogen sollte immer bedacht werden, welche Informationen für die Steuerung relevant sind und ob dafür ein eigenständiges Produkt definiert werden muß.

Wichtige Beurteilungskriterien dabei sind

- ob für das Produkt eigenständige Leistungs-, Qualitäts- und Finanzziele entwickelt werden können;
- ob das Produkt bzw. die Gliederungstiefe im Produktkatalog die Delegation der Fach- und Ressourcenverantwortung ermöglicht;
- ob das Produkt bzw. die Gliederungstiefe es erlaubt, Kontrakte (Zielvereinbarungen) zwischen Politik und Verwaltungsführung sowie auch innerhalb der Verwaltung zu schließen;
- ob die Gliederung des Produktkatalogs es ermöglicht, einen Produkthaushalt aufzustellen.

Beispiel: Produkt „Bereitstellen von Seniorenwohnplätzen“

Dies ist ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, die für eine bestimmte Zielgruppe angeboten wird. Vom Steuerungsgesichtspunkt aus betrachtet ist es wichtig, daß

insbesondere die politischen Verantwortlichen und jene in der Verwaltung erkennen können, ob die angestrebten Ziele betreffend Wirtschaftlichkeit, Kundenorientierung, Serviceleistung und andere erreicht werden. Für den Produktverantwortlichen können auch detailliertere Informationen von Bedeutung sein – z.B. die Kosten in einzelnen Standorten. Dabei ist zu überlegen, wie diese Informationen gewonnen werden können, etwa durch Definition eines eigenständigen Produktes oder durch eine entsprechend differenziert aufgebaute Kostenstellenrechnung.

Zahlreiche erforderliche Informationen werden durch die entsprechende Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung gewinnbar sein und erfordern nicht unmittelbar die Definition eines eigenen Produktes. Werden neben Kosteninformationen auch andere differenzierte Ziele verfolgt und Informationen benötigt, ist zu überlegen, inwieweit sich auch diese in einem Produkt abbilden lassen, oder ob gesonderte Produkte definiert werden müssen.

Auf Basis der vorher skizzierten Kriterien wird das Produkt „Bereitstellen von Seniorenwohnplätzen“ lauten; Detailinformationen über einzelne Standorte, Leistungen sowie Aktivitäten werden aus anderen Quellen (Kosten- und Leistungsrechnung sowie Leistungsstatistiken) zu beziehen sein.

3.3 Produktbeschreibungen – Inhalt und Struktur

Mit der Definition von Produkten und der Zusammenfassung in Produktkatalogen sollen Fragen beantwortet werden, die bei den herkömmlichen Instrumenten in der Regel offen bleiben. Dafür ist jedoch eine detaillierte Beschreibung erforderlich, in der insbesondere folgende Fragen von Bedeutung sein können:

Kernfragen

- Was ist das Ergebnis der Verwaltungstätigkeit?
- Welche Produkte werden bzw. welche Produkte sollen/müssen angeboten werden, welche nicht?
- Wer ist der Kunde (Nutzer) des Produkts?
- Welche Anforderungen stellt der Kunde an ein Produkt (Menge, Qualität) und wieviel ist er bereit, dafür zu zahlen?
- Wer ist der Auftraggeber des Produkts?
- Wer ist für das Produkt verantwortlich?
- Welche Parameter sind für die Qualität der Produkte wesentlich?

- Welche Ziele sollen mit der Produkterstellung erreicht werden?
- Wie kann die Zielerreichung (z. B. Kundenzufriedenheit, Wirkung des Produkts) gemessen werden?
- Welche Ausgaben bzw. Kosten verursacht ein Produkt?
- Wer trägt die Ausgaben bzw. Kosten?

Ergänzende Fragen

- Wer ist an der Erstellung des Produktes beteiligt?
- Wie ist die Aufbauorganisation optimal zu gestalten?
- Wie kommt der Kunde (Interessent, Leistungsempfänger) zu seinem Produkt?
- Welche Leistungen sind im Produkt enthalten?
- Wie ist der Produkterstellungsprozeß organisiert?
- Was sind die Stärken und Schwächen, welche Chancen und Risiken bestehen?
- Wie kann das Produkt vermarktet werden?
- Welche Anforderungen werden an die MitarbeiterInnen gestellt?
- Welche Qualifikationen (Qualifizierungsmaßnahmen) sind erforderlich?
- Auf welcher Rechtsgrundlage beruht die Produkterstellung?

Produktbeschreibungen dienen somit der Konkretisierung der Produkte; jedoch können nicht in jeder Beschreibung sämtliche Fragen beantwortet werden. Die wichtigsten Inhalte sind anschließend dargestellt, wobei aus Gründen der besseren Handhabung eine Unterteilung der Produktbeschreibung in einen Grundlagenteil (Stamm-information) und einen Controlling-Teil empfehlenswert ist.

Während die Stamminformation die wesentlichen Grundinformationen über ein Produkt inklusive der langfristigen, strategischen Ziele beinhaltet, dient der Controlling-Teil eher der kurzfristigen, operativen Steuerung und umfaßt klare operationale Ziele und Kennzahlen. Dies bedingt auch, daß der Controlling-Teil regelmäßig geprüft und bei Bedarf angepaßt werden muß, während im Gegensatz dazu die Stamminformation über einen längeren Zeitraum konstant bleiben kann.

Die **Stamminformation** sollte jedenfalls folgende Inhalte umfassen:

<p>1. Kurzbezeichnung des Produkts:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aussagekräftige Bezeichnung, die sich am bereitgestellten Gut bzw. der erbrachten Dienstleistung orientiert – nach Möglichkeit aus Kundensicht formuliert.
<p>2. Produktverantwortlicher/Produktverantwortliche Stelle:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wer in der Verwaltung ist für das Produkt, d.h. für die Erreichung der mit dem Produkt verbundenen Zielen, verantwortlich?• Für ein Produkt kann letztendlich nur eine Stelle (Produktreferent) verantwortlich sein, auch wenn andere Stellen in der Verwaltung mitwirken bzw. (Teil-) Leistungen durch Dritte im Auftrag der Gemeinde erbracht werden.
<p>3. Kurzbeschreibung des Produktes (und damit verbundene Leistungen):</p> <ul style="list-style-type: none">• Dies umfaßt die wesentlichsten Merkmale des Produktes bzw. die damit verbundenen Leistungen. Es geht um eine verbale Beschreibung des Produktes.
<p>4. Auftragsgrundlage:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gesetzliche Grundlage bzw. maßgebliche politische Beschlüsse.• Die Auftragsgrundlage sollte weiters zumindest eine Unterteilung in „gesetzlich“ und „freiwillig“ beinhalten.• Zusätzlich kann auch ein Verweis sinnvoll sein, ob das Produkt aufgrund bundes- oder landesgesetzlicher Vorgaben erbracht werden muß.
<p>5. Zielgruppe(n):</p> <ul style="list-style-type: none">• Konkrete Bezeichnung der Zielgruppe(n) bzw. des Kundenkreises.
<p>6. Ziele/Strategische Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Ziele werden mit dem Produkt verfolgt?• Was sind die strategischen Ziele, d.h. insbesondere die Wirkungen, die angestrebt werden?• Dabei steht auch die Frage im Mittelpunkt, warum das Produkt erstellt wird?

Der **Controlling-Teil** sollte zumindest die folgenden Inhalte umfassen:

1. Operationale Ziele:

Welche Ziele werden mit dem Produkt verfolgt?

Möglichst konkrete, operationalisierbare Ziele betreffend die für die öffentliche Verwaltung wichtigen Zieldimensionen; dies sind Erfüllung des Leistungsauftrages, Wirtschaftlichkeit, Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie Struktur- und Prozeßqualität – in den exemplarischen Produktbeschreibungen im Anhang sind mögliche operationale Ziele angeführt.

2. Kennzahlen und Grunddaten zur Quantität und Qualität:

Daten und Kennzahlen zum Leistungsumfang, zu den Finanzen, zum Ausmaß der Zielerreichung entsprechend Punkt 1 - wobei eine Unterteilung in Kennzahlen und Grunddaten sinnvoll ist und daher auch in den Beispielen im Anhang flächendeckend durchgeführt wurde.

3. Strategische Dimension:

Entspricht das angebotene Produkt noch den ursprünglich damit verbundenen Interessen (Aufgaben) oder hat sich die Interessenlage im Lauf der Zeit verändert?

Welche Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken sind mit dem Produkt verbunden?
Welche möglichen Alternativen sind für das Produkt denkbar?

Die „Strategische Dimension“ wird in der Phase der erstmaligen Produktbeschreibungen im Vergleich zur Definition von operationalen Ziele sowie zur Kennzahlenentwicklung geringere Bedeutung haben.

Im Kennzahlenteil sollten jedenfalls eine Zeitreihe (z.B. die Entwicklung der letzten drei Jahre) sowie ein Soll-/Ist-Vergleich dargestellt werden. Liegen künftig auch vermehrt Vergleichsdaten mit anderen Städten und Gemeinden vor, können diese als sogenannte „Benchmarks“ in einer Rubrik aufgenommen werden.

Weiters ist es für die Erstellung von Produktplänen vor Ort noch sinnvoll und notwendig, die für die Produkterstellung notwendigen Aktivitäten bzw. Tätigkeiten zu erfassen und darzustellen.

4 Produktkatalog - Grundsätzliches

Ein Produktkatalog ist eine systematische Zusammenstellung aller Produkte einer Verwaltung. Durch die Darstellung von Produkten und die Zusammenfassung in Katalogen soll das gesamte Leistungsspektrum einer Gemeinde transparent und Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Leistungen erkennbar werden (z.B. gleiche Zielgruppe wird mehrfach angesprochen, ähnliche Leistungen an unterschiedlichen Stellen einer Verwaltung). Der Umfang eines Produktkatalogs hängt von der Größe einer Gemeinde ab, aber auch vom Produktkonzept – Größe der Produkte, Verwendungszweck, u.ä.

Aufbau des Muster-Produktkatalogs

Für die sachliche Zusammenfassung und Gliederung des Muster-Produktkatalogs wird folgende **Unterteilung** vorgenommen:

Produktbereich	Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Sicherheit und Ordnung			
Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung			
Kunst und Kultur			
Sozialwesen und Jugendwohlfahrt			
.....			

Die horizontale Gliederung unterscheidet somit

- **Produktbereich**
Dies ist der Oberbegriff und soll den Gesamtkatalog nach primär sachlichen Kriterien in bereichsspezifische Kataloge untergliedern.
- **Produktgruppe**

umfaßt alle Produkte, die aus Sicht des Nachfragers miteinander in Zusammenhang stehen.

- **Produkte**

sind die Güter und Dienstleistungen der Verwaltung, wobei für den österreichischen Produktkatalog auf relativ hohem Niveau aggregiert wird und die gängigsten, d.h. in den meisten Städten und Gemeinden vorkommenden, Produkte erfaßt werden.

- **Leistungen**

sind Arbeitsergebnisse, die für die Erstellung von Produkten erforderlich sind, die aber auch eigenständige Produkte sein können.

Diese **vierstufige Gliederung** – insbesondere durch die Unterscheidung in „Produkte“ und „Leistungen“ - soll es ermöglichen, den österreichischen **Muster-Produktkatalog ausreichend flexibel bei Wahrung einer größtmöglichen Einheitlichkeit gestalten** zu können, sodaß beispielsweise

- kleinere sowie mittlere Städte und Gemeinden mit einer Differenzierung des Produktkataloges bis auf die Ebene „Produktgruppe“ oder „Produkte“ das Auslangen finden,
- größere Städte die Produkte differenzierter definieren können (und beispielsweise aus der Kategorie „Leistungen“ in die Kategorie „Produkte“ übernehmen).

Das Differenzierungs- und Aggregationsniveau von gemeindespezifischen Produktplänen kann somit unterschiedlich sein. So kann eine Gemeinde aufgrund ihrer spezifischen Situation mehrere Produkte zu einem Produkt zusammenfassen oder aus einzelnen Leistungen eines Produktes selbständige Produkte machen. Dies hängt von den jeweiligen Steuerungs- und Informationserfordernissen ab.

Ziel ist, mit dem Muster-Produktkatalog einen **Orientierungsrahmen** zu geben, der neben methodischen Empfehlungen und konkreten Beispielen auch die „gängigsten“ Produkte enthält.

5 Wege zu Produkt(katalog)en

Für die Erstellung eines gemeindespezifischen Produktkataloges gibt es nicht „den richtigen Weg“, sondern verschiedene Ansätze, die sich in der Praxis bewährt haben. Unabhängig vom gewählten Ansatz ist die Unterstützung durch politische Entscheidungsträger und die Verwaltungsführung ein zentraler Erfolgsfaktor.

Mögliche Ansätze

1. Erstellen eines Produktkatalogs, z.B. zur Schaffung von mehr Transparenz und Übersicht; für die Durchführung eines aufgabenkritischen Prozesses; als Grundlage zu einer Strukturreform; für das Festlegen der Kostenträger in der Kosten- und Leistungsrechnung.
2. Kennzahlen sollen zur besseren Steuerung entwickelt werden. Voraussetzung dafür ist eine klare Produktdefinition und die Abgrenzung zu anderen Leistungen.
3. Einführung eines Kontraktmanagements - dies erfordert – neben der Bereitschaft und dem Willen der Beteiligten – eine eindeutige Definition des Kontraktgegenstandes (Produktbereich, Produktgruppe, Produkte) sowie von Zielen und Kennzahlen.

Es gibt somit unterschiedliche Zugänge zum Thema „Produkte“, für die wieder unterschiedliche Wege sinnvoll sein können. Dazu ein kurzer Überblick:

Mögliche Wege zum Produktkatalog

In einer ersten Phase muß entschieden werden, wie an die Entwicklung eines Produktkataloges herangegangen werden soll. Dabei kann grundsätzlich zwischen zwei Varianten unterschieden werden.

Variante A: Von Aktivitäten und Tätigkeiten zu Produkten

Als erster Schritt werden sämtliche Aktivitäten und Tätigkeiten der Verwaltung erfaßt und in weiterer Folge Produkte definiert, welchen die Aktivitäten bzw. Tätigkeiten zugeordnet werden.

Variante B: Von den Produkten zu den dafür erforderlichen Tätigkeiten

Diese Variante geht im ersten Schritt von der Überlegung aus, welche Produkte für externe Leistungsempfänger bzw. für andere Dienststellen innerhalb der Verwaltung erbracht werden. Ausgehend von der Produktdefinition erfolgt eine weitere Detaillierung in Leistungen sowie eine Zuordnung der Aktivitäten und Tätigkeiten zu den einzelnen Leistungen und Produkten.

Weiters kann der Prozeß der Produktdefinition – insbesondere für Variante B - „bottom-up“ oder „top-down“ gestaltet werden.

Bei der **„bottom up“-Entwicklung** sind folgende Aspekte bzw. Schritte von Bedeutung:

1. Bildung eines Projektteams, das den Produktentwicklungsprozeß begleitet, moderiert und vorantreibt.
2. Einführung in die Produktthematik im Rahmen von Workshops und Informations-veranstaltungen für die MitarbeiterInnen.
3. Verdichtung der Tätigkeiten (Aufgaben) zu Produkten durch die mittlere Führungsebene mit Unterstützung des Projektteams.

Bei der **„top-down“-Entwicklung** sind folgende Aspekte bzw. Schritte wichtig:

1. Bildung eines Projektteams, das den Produktentwicklungsprozeß begleitet, moderiert und vorantreibt.
2. Entwicklung eines ersten flächendeckenden Produktkatalogs durch das Projektteam an Hand vorliegender Modelle.
3. Abstimmung des Produktkatalogs mit den einzelnen Fachabteilungen.

Beide Wege zu Produktkatalogen wurden in der Praxis bereits erprobt, wobei das sogenannte **Gegenstrom-Verfahren** (eine Kombination von „top-down“ und „bottom-up“) die Gefahren reduziert, daß

- Produkte abstrakte Konstruktionen bleiben, die Ängste vor einer umfassenden Kennzahlenkontrolle erzeugen (eine mögliche Folge eines reinen „top-down“-Verfahrens) und
- die Produktdefinition ins Uferlose geht, da beispielsweise aus Legitimationsgründen viele „Kleinstprodukte“ definiert werden, die anschließend in langwierigen Runden auf überschaubare Kataloge reduziert werden müssen (eine mögliche Folge eines reinen „bottom-up“-Verfahrens).

Beim Gegenstromverfahren wird

- der **grundsätzliche Rahmen** (methodische Vorgehensweise und -hilfsmittel, Checklisten zur Produktdefinition, Grobstruktur des Produktplans, Struktur der Produktbeschreibungen) „**top-down**“ erarbeitet (z.B. von einer Steuerungsgruppe) und vorgegeben (beispielsweise auf Basis dieses Leitfadens),
- die **konkrete Ausfüllung des Rahmens** (Erfassung der Aktivitäten, Tätigkeiten und Leistungen, Verdichten zu Produkten, konkrete Beschreibungen, Definition von Zielen und Bildung von Kennzahlen) unter breiter MitarbeiterInnenbeteiligung „**bottom-up**“ durchgeführt sowie
- in einem (bzw. mehreren) **Abstimmungsprozess(en)** zu einem Gesamtergebnis weiterentwickelt.

Ein empfehlenswerter Ablauf zur Entwicklung von kommunalen Produktplänen

1. Definition der Produkte - Welche Produkte werden erbracht?

Im Rahmen - z.B. abteilungsspezifischer Arbeitsgruppen - werden in einer oder mehreren Runden jene Güter und Dienstleistungen (Produkte) definiert, die für Externe (Bürger bzw. Kunden oder andere Dienststellen der eigenen Verwaltung oder einer anderen Behörde - z.B. Bezirkshauptmannschaft, Amt der Landesregierung) erbracht werden. Im Rahmen der Listung der Produkte erfolgt auch eine erste Bezeichnung, wobei sich dabei eine aus Kundensicht (d.h. wie bezeichnet der Leistungsempfänger das Gut bzw. die Dienstleistung) empfiehlt.

Zentrale Fragen sind dabei:

- Was steht am Ende des Arbeitsprozesses?
- Was wird als Endprodukt an andere (nach außen) abgegeben?

Der vorliegende Leitfaden und der Musterkatalog sollen dabei als methodische Grundlage sowie Checkliste genutzt werden.

2. Beschreibung der Produkte

Als nächster Schritt erfolgt die Beschreibung der Produkte. In der ersten Phase liegen die Schwerpunkte

- bei der Kurzbeschreibung des Produktes (das sind insbesondere die wesentlichen Merkmale des Produktes),
- beim Bestimmen des Produktverantwortlichen/der produktverantwortlichen Stelle,
- bei der Definition der Auftragsgrundlage (d.h., warum - auf welcher Grundlage - wird das Produkt erstellt),
- Erfassen und Zuordnen der mit dem Produkt verbundenen Aktivitäten, Tätigkeiten und Leistungen (falls nicht schon im Schritt 1 erfolgt) sowie
- bei der Bestimmung der konkreten Zielgruppe (d.h., wer ist der Empfänger des Produktes).

Die im Anhang dieses Leitfadens enthaltenen Produktbeschreibungen sollen dabei als Grundlage und Orientierungshilfe dienen.

3. Ziele definieren - Kennzahlen ableiten

Eng verknüpft mit dem Schritt 2 ist die Definition der mit den einzelnen Produkten verbundenen Ziele und die daraus - zur Messung der Zielerreichung – abgeleiteten Kennzahlen. Dafür empfiehlt es sich, die exemplarischen Beispiele im Leitfaden Kennzahlenentwicklung sowie zu den Produktbeschreibungen (im Anhang dieses Bandes) heranzuziehen.

4. Abstimmen des Produktkatalogs mit den Steuerungserfordernissen

Schließlich ist der Produktkatalog noch zentral mit den Steuerungserfordernissen abzustimmen. Zentrale Fragen sind dabei

- ob für das Produkt eigenständige Leistungs-, Qualitäts- und Finanzziele entwickelt werden können,
- ob das Produkt bzw. die Gliederungstiefe im Produktkatalog die Delegation der Fach- und Ressourcenverantwortung ermöglicht,
- ob das Produkt bzw. die Gliederungstiefe es erlaubt, Kontrakte (Zielvereinbarungen) zwischen Politik und Verwaltungsführung sowie auch innerhalb der Verwaltung zu schließen,
- ob die Gliederung des Produktkatalogs es ermöglicht, einen Produkthaushalt aufzustellen.

Fragenkatalog zur Produktdefinition

Die nachfolgenden Fragen können hilfreich sein um zu prüfen, ob eine Produktbezeichnung den gestellten Anforderungen entspricht.

- Stellt das Produkt ein abgeschlossenes Arbeitsergebnis dar?
- Hat das Produkt eine/n AbnehmerIn?
- Wurde das Produkt aus Sicht des Kunden definiert?
- Geht aus dem Produktnamen der Dienstleistungscharakter hervor?
- Ist die Bezeichnung kurz und prägnant?
- Steht das Produkt am Ende des Leistungserstellungsprozesses?
- Stellt das definierte Produkt eine wichtige Steuerungsgröße im Controlling dar?
- Sind die Produktergebnisse meßbar?
- Können dem Produkt Kosten zugerechnet werden?
- Sind Qualitätsmaßstäbe für das Produkt bestimmbar?
- Kann auf der Basis des Produkts geplant werden (Stichwort: Produktbudget)?

Resumé

Für ein erfolgreiches Projekt „Produktkatalog“ sind insbesondere folgende Punkte zu beachten:

- Das Gegenstrom-Verfahren hat gegenüber anderen Verfahren den Vorteil, daß ein klarer methodischer Rahmen mit ausreichender Partizipation der Betroffenen verbunden wird.
- Die Produktdefinition sollte relativ rasch mit der Definition operationaler Ziele und Kennzahlen verknüpft werden; damit wird dem Instrument „Produkte“ frühzeitig „Leben“ eingehaucht sowie der erste Produktkatalog sehr früh einer kritischen Analyse unterzogen (Sind für ein Produkt keine klaren Ziele definierbar, ist zu hinterfragen, inwieweit es sich um ein Produkt handelt).
- Der vorliegende Muster-Produktkatalog soll bei der Produktdefinition als Grundlage herangezogen werden, jedoch keinesfalls unreflektiert übernommen werden (denn das spezifische Leistungsspektrum und die Steuerungserfordernisse der jeweiligen Gemeinde stehen im Vordergrund).

6 Muster-Produktkatalog

Im Rahmen dieses Projektes wurde ein Muster-Produktkatalog mit rund 180 Produkten, die für die meisten Städte und Gemeinden von Bedeutung sind, entwickelt.

Es handelt sich dabei um einen **Katalog wichtiger Produkte aus den Bereichen**

- Sicherheit und Ordnung,
- Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung,
- Kunst und Kultur,
- Sozialwesen, Gesundheit und Jugend,
- Straßen- und Grünflächenbetreuung,
- Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung,
- Kommunale Ver- und Entsorgung,
- Friedhöfe,
- Finanzen, Wirtschaftsförderung und Vermögensverwaltung,
- Leitung und zentrale Dienste,

der den Großteil der kommunalen Güter und Dienstleistungen abdeckt. In Geldwerten ausgedrückt, ist wird mit dem vorliegenden Produktkatalog der Großteil der kommunalen Haushalte – in einer anderen Form – abgebildet. Weiters wurden auch jene Produkte, die nur die Städte mit eigenem Statut betreffen, berücksichtigt.

Mit der Gliederung des Muster-Produktkatalogs ist keinesfalls die Absicht einer organisatorischen Vereinheitlichung oder verpflichtenden „Leitlinie“ verbunden. Die Strukturierung in Produktbereich und –gruppe dient primär der sachlichen Bündelung und Hierarchisierung – und somit einer anwenderbezogenen unterschiedlichen Aggregationsmöglichkeit.

Die Zusammenfassung zu Produkten bzw. Produktgruppen und –bereichen kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen:

- Zielgruppen bzw. Kundenmerkmale (z.B. Alter)
- Leistungsarten (z.B. freiwillige Leistungen, Pflichtleistungen)
- Problemfelder (ambulante Versorgung, stationäre Unterbringung, Pflege)
- Region (z.B. Verkehrsflächen im Innenbereich oder in den Außenbezirken)
- Nutzungsart oder Infrastrukturart (z.B. Freiluftplätze, Hallen).

Exemplarische Produktbeschreibungen befinden sich im Anhang. Die Auswahl für diese rund 60 Produktbeschreibungen erfolgte nach folgenden Überlegungen:

- Aus jedem Bereich sollen Produkte vertreten sein.
- Insbesondere sollen Produkte beschrieben werden, die vom finanziellen Gesichtspunkt, aus Kundensicht sowie für die Entwicklung der Kommune von besonders großer Bedeutung sind.
- Sowohl behördliche wie auch privatwirtschaftliche Dienstleistungen sollen berücksichtigt werden.

Im Anschluß an den jeweiligen Produktkatalog werden die im Anhang enthaltenen Produktbeschreibungen aufgelistet, wobei auch ein Vermerk hinsichtlich jener Stadt, die die jeweilige Beschreibung erstellt hat, enthalten ist. Seitens des KDZ wurden diese Beschreibungen in das vereinbarte Schema eingefügt und dort, wo erforderlich, ergänzt. Jene Beschreibungen ohne Vermerk wurden vom KDZ erstellt bzw. stammen aus einschlägigen KDZ-Projekten.

6.1 Bereich „Sicherheit und Ordnung“

Im nachfolgend dargestellten Produktkatalog für den Bereich „Sicherheit und Ordnung“ sind die Produkte folgender Aufgabengebiete zusammengefaßt:

- Vollzug der Gewerbeordnung
- Marktwesen
- Veterinär- und Lebensmittelrecht
- Baurecht, Baupolizei, Feuerpolizei
- Vollzug des Wasserrechts
- Brand- und Bevölkerungsschutz
- Verkehrsrecht und Parkraumbewirtschaftung
- Melde- und Wahlrecht, Personenstandswesen und Fremdenrecht
- Jagd- und Fischereirecht
- Schlichtungen
- Verwaltungsstrafen

Produktkatalog „Sicherheit und Ordnung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Gewerberecht	Beratung und Information in gewerberechtlichen Angelegenheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung im Vorfeld von Betriebsanlagengenehmigungs- und Veranstaltungsgenehmigungsverfahren
	Bewilligung und Überwachung von Gewerbebetrieben	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbeberechtigungen • Überprüfen von erlaubnispflichtigen oder sonstigen Gewerbebetrieben • Überprüfen von Gaststätten • Veranstaltungsgenehmigungen • Sperrstundenverlängerungen
	Genehmigung von Betriebsanlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebsanlagengenehmigung und –überwachung • Arbeitnehmerschutz
Marktwesen	Überwachung von Märkten	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung von Märkten • Wahrnehmen der Marktaufsicht
	Bereitstellen/Betrieb von Märkten	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Organisation und Durchführung von Wochenmärkten, Jahrmärkten, Gelegenheitsmärkten usw.
Veterinäraufsicht, Lebensmittelüberwachung	Lebensmittelüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachen der landwirtschaftlichen Erzeugung • Überwachen der Verarbeitung tierischer Lebensmittel
	Veterinäraufsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Bekämpfen von Tierseuchen • Sicherstellen der Hygienebestimmungen (Fleischuntersuchung, Hygieneüberwachung) • Überwachen der Tierschutzbestimmungen (Haltung, Transport, Arznei- und Futtermittel)

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Bauordnung	Beratung und Information in baurechtlichen Angelegenheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung zu bautechnischen und baurechtlichen Bestimmungen (außerhalb von Bauverfahren)
	Erteilung baubehördlicher Genehmigungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Ortsaugenschein und Bescheiderstellung – nach Verfahrenstypen differenziert • Erledigung von Bauanzeigen • Teilungsgenehmigungen
	Bauüberwachung – Vollendungsprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle der Bauausführung • Vollendungsprüfung und Bescheiderstellung
	Feuerpolizeiliche Prüfungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Info • Überwachung • Erteilung von Auflagen
Natur-, Umwelt-, Wasserrecht	Wasserrechtliche Genehmigungen	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigungsverfahren • Wasserrechtsevidenz • Überwachung von Hochwasserschutzanlagen
	Gefahrenabwehr für Gewässer	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Gefahrenabwehr • Altlastensanierung
	Maßnahmen zum Natur und Artenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Regelungen • Gebiets- und Baumschutz • Artenschutz
	Maßnahmen zum Bodenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Schutzmaßnahmen • Sanierungsmaßnahmen • Servicemaßnahmen
Brand- und Bevölkerungsschutz	Feuerwehr	<ul style="list-style-type: none"> • Brandbekämpfung • Katastrophenabwehr • Brandsicherheitsdienst • technische Hilfsleistungen • Förderung Freiwillige Feuerwehr

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Rettungsdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Notfallrettung • Krankentransporte • Blut- und Organtransporte • Förderung von Rettungsdiensten
	Zivil- und Katastrophenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen und Pflege von Zivil- und Katastrophenschutzplänen • Informationsdienste • Beratung und Schulung
Verkehr	Verkehrsmaßnahmen nach der Straßenverkehrsordnung (StVO)	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Erlassen von Verordnungen • Bewilligung von Verkehrseinrichtungen und -zeichen • Einleitung von Maßnahmen zur Beseitigung von Verkehrshindernissen • Genehmigung von Baustellen • Ausnahmen zum Halten, Fahrverbote, u.ä.
	Parkraumbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> • Überwachungsdienst • Strafmandate • Ausnahmeregelungen für Personen und Firmen
Meldewesen und Wahlen	Meldeangelegenheiten	<ul style="list-style-type: none"> • An-, Ab- und Ummeldungen • Aufenthaltsermittlungen • Sonstige Änderungen der Meldevidenz • Wehrerfassung • Strafregisteranträge • Meldebestätigungen • Erhebungen • Geschworenen-, Schöffenliste
	Wahlen zu den einzelnen Körperschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung und Durchführung von Wahlen zu GR, LT, NR, BPR, EU-Parlament • Führen der Wählerevidenz

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Volksbegehren und – abstimmungen, Bürger- befragungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung und Durchführung
Personenstands- wesen	Standesamt	<ul style="list-style-type: none"> • Eheschließungen – Prüfung, Vornahme und Beurkundung • Geburtenbeurkundungen • Sterbebeurkundungen • Urkundenservice • Fortführen des Ehe-, Geburten- und Sterbebuchs • Namensänderungen • Religionsaustritte • Vaterschaftsanerkenntnisse
	Staatsbürgerschafts- nachweise	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstellen von Nachweisen • Führen der Staatsbürgerschafts- evidenz • Bearbeiten von Anträgen auf Staatsbürgerschaft • Staatsbürgerschaftsverleihunge n
Fremdenwesen	Aufenthalts- und Fremdenwesen – Aufenthaltsregelungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Bearbeitung von Erstanträgen • Bearbeitung von Verlängerungsanträgen • Unterstützung anderer Behörden
Jagd- und Fischereiwesen	Jagd- und Fischereiwesen	<ul style="list-style-type: none"> • Erteilen von Jagd- und Fischereigenehmigungen • Kontrolle • Jagd- und Fischereipacht
Ortspolizeiliche Maßnahmen	Ortspolizeiliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Lärmschutz • Umweltschutz • Hundehalteverordnungen
Schlichtungen	Schlichtungsstelle Wohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Schlichtungen außerhalb von Verfahren • Schlichtungsverfahren

Verwaltungs- strafen	Verwaltungsstrafen	<ul style="list-style-type: none"> • Strafverfügung • Strafvollzug • Straferkenntnis
-------------------------	--------------------	---

Im Anhang finden sich zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen:

- Bewilligung und Überwachung von Gewerbebetrieben
- Genehmigung von Betriebsanlagen
- Überwachung von Märkten
- Bereitstellen/Betrieb von Märkten
- Veterinäraufsicht
- Baubehördliche Genehmigungen
- Feuerpolizeiliche Überprüfungen (Stadtgemeinde Schwechat)
- Feuerwehr
- Zivil- und Katastrophenschutz
- Parkraumbewirtschaftung
- Meldeangelegenheiten
- Wahlen
- Standesamt
- Staatsbürgerschaftsnachweise
- Aufenthalts- und Fremdenwesen.

Bei jenen Beschreibungen, die anschließend mit einer Gemeinde versehen sind, wurde die Produktbeschreibung dankenswerterweise von dieser zur Verfügung gestellt und in der Regel im Rahmen des Projektes weiterentwickelt.

6.2 Bereich „Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung“

Im Produktkatalog für den Bereich Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung sind anschließend die Produkte folgender Aufgabengebiete zusammengefaßt:

- Pflichtschulverwaltung
- Kinderbetreuung
- Sporteinrichtungen, -förderung und -veranstaltungen
- Erwachsenenbildung und Bibliotheken.

Produktkatalog „Schulen, Kinderbetreuung, Sport und Erwachsenenbildung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Schulen	Bereitstellen von Schulplätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Schulerhaltung und –bewirtschaftung • Erstellen und Führen der Schülermatrik • Bereitstellen zur außerschulischen Nutzung • Verrechnung der Gastschulbeiträge • Schülerbeförderung
	Schülerförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung von Zuschußanträgen
Kinderbetreuung	Betreuen von Kindern im Alter von 0 – 3 Jahren in gemeindeeigenen Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuen in Normalgruppen • Ferienkindergarten • Reformpädagogische Kindergruppen
	Betreuen von Kindern im Alter von 3 – 6 Jahren in gemeindeeigenen Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuen in Normalgruppen • Ferienkindergarten • Reformpädagogische Kindergruppen • Integrationsbetreuung
	Betreuen von Kindern im Alter von 0 – 6 Jahren durch Tageseltern	<ul style="list-style-type: none"> • Zulassung von Tageseltern • Ausbildung von Tageseltern • Förderung von Tageseltern
	Förderung privater Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung privater Einrichtungen • Prüfung, Genehmigung und Ablehnung finanzieller Förderungen • Kontrolle der Einrichtungen

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Nachmittagsbetreuung von Schulkindern	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen von Schülerhortplätzen • Bereitstellen von Fahrschülerhortplätzen • Ermöglichen und Fördern der Nachmittagsbetreuung in Schulen
Ermöglichen und Fördern von Sport- und Freizeitaktivitäten	Bereitstellen von Turn- und Sporthallen	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb und Unterhaltung der Einrichtungen • Vermietung der Einrichtungen • Auskunft, Beratung und Öffentlichkeitsarbeit
	Bereitstellen von Sportplätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb und Unterhaltung von Fußballplätzen • Trendsportanlagen, u.ä.
	Bereitstellen von Hallen- und Freibädern	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen von Schwimm- und Badegelegenheiten (Hallen-, Frei- und Seebäder) – Betrieb und Unterhaltung
	Bereitstellen von Wintersporteinrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Eishallen • Eislaufplätze • Eisstockplätze
	Sportveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Organisation und Durchführung von gemeindeeigenen Veranstaltungen und Kursen • Mitwirkung und Unterstützen von Veranstaltungen und Kursen Dritter
	Sportförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Vereinen und Sportlern durch Finanz-, Dienst- und Sachleistungen • Beratung und Öffentlichkeitsarbeit

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Erwachsenenbildung	Bereitstellen von Kursen und Seminaren	Planung, Organisation und Durchführung von <ul style="list-style-type: none"> • Sprachkursen, • naturwissenschaftlichen Kursen, • geisteswissenschaftlichen Kursen, • Handwerkskursen • Beratung und Öffentlichkeitsarbeit
	Förderung von Fort- und Weiterbildungsaktivitäten Dritter	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Anbietern (Vereinen, Initiativen) • Förderung von Nachfragern (Einzelpersonen)
Bibliotheken	Bereitstellen von Informationen und Medien	<ul style="list-style-type: none"> • Sammeln, Aufbereiten und Zugänglich machen von Medien und Information • differenziert nach Büchern, audio-visuellen Medien, Internet u.ä.
	Sonstige Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Literaturveranstaltungen für Kinder • Lesungen • Publikationen usw.

Im Anhang sind zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Bereitstellen von Schulplätzen (Gemeinde Pasching)
- Betreuung von Kindern im Alter von 3 - 6 Jahren
- Hallenbad/Sauna (Stadt Wels)
- Bereitstellen von Freibadeplätzen (Stadt Wels)
- Bereitstellen von Eislaufplätzen (Stadt Wels)
- Bereitstellen von Erwachsenenbildungs-Kursen
- Bereitstellen von Infos und Medien (Bibliotheken), (Stadt Graz).

6.3 Bereich „Kunst und Kultur“

In diesem Bereich sind die Produkte aus Kunst und Kultur enthalten, wobei grundsätzlich eine Unterteilung in Veranstaltungen und Infrastruktur erfolgt ist. Berührungspunkte gibt es insofern zum vorherigen Bereich, als diesem die Erwachsenenbildung und die Bibliotheken zugeordnet sind. Diese könnten genauso in diesem Bereich angeführt werden.

Produktkatalog „Kunst und Kultur“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Kulturelle Veranstaltungen und Infrastruktur	Eigenveranstaltungen	Planung, Organisation und Durchführung von <ul style="list-style-type: none"> • Sprechtheater (Schauspiel) • Musik- und Tanztheater • Kinder- und Jugendtheater • Konzerten • Festspielen • sonstigen Veranstaltungen
	Fremdveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung und Unterstützung von Veranstaltungen Dritter
	Bereitstellen kultureller Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • alle Leistungen, die dazu dienen, Theater, Kulturzentren, Veranstaltungshallen in betriebsbereitem Zustand zu halten
Ausstellungen	Museum	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung, Aufbereitung • Museumsbetrieb • Publikationen u.ä.
	Galerien	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen der Infrastruktur • Organisation von Ausstellungen • Vermietung der Einrichtung
	Sonderausstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Ausstellungen in anderen Einrichtungen • Förderung von Ausstellungen
Archiv	Sammeln, Bewahren, Erschließen, Pflege der Archivgegenstände	<ul style="list-style-type: none"> • alle Leistungen, die mit dem Aufbau und der Führung eines Stadtarchivs verbunden sind

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Beratung und Information der Besucher	<ul style="list-style-type: none"> • Amtshilfe • Beratung von anderen Dienststellen • Stellungnahmen • Benutzerberatung • Herausgabe von Publikationen, usw.
Kunstförderung und Öffentlichkeitsarbeit	Kunst- und Kulturförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinsförderung • Künstlerförderung • Sonstige Förderungen • Vergabe von Preisen
	Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gestalten von Veranstaltungskalendern • Information von Presse und Bürgern
Musikschule	Musikalischer Unterricht	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Musik- und Kunstunterricht – differenziert nach Einzel- und Gruppenunterricht, Instrumenten und Gesang
	Veranstaltungen- und Ensemblebetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Organisation und Durchführung von Musikveranstaltungen • Betreuung von Ensembles (Orchester, Chöre, Singkreise)

Im Anhang sind zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Durchführen von Eigenveranstaltungen – Sprechtheater (Stadt Wels)
- Kunst- und Kulturförderung
- Öffentlichkeitsarbeit Kulturbereich (Stadt Wels)
- Museum
- Stadtarchiv (Stadt Linz)
- Musikschule (Stadt Klagenfurt).

6.4 Bereich „Soziales, Gesundheit und Jugend“

Im Produktkatalog für den Bereich „Soziales, Gesundheit und Jugend“ sind anschließend die Produkte folgender Aufgabengebiete zusammengefaßt:

- Vollzug der Sozialhilfe, Behindertenhilfe, Pflegegeldgesetz
- freiwillige Sozialleistungen und -aktionen
- Ambulante und stationäre Betreuungsleistungen
- sonstige Hilfsgruppen
- Gesundheitswesen
- Kinder- und Jugendwohlfahrt.

Die nachfolgenden Strukturierungen und Bezeichnungen erfolgten primär aus Klientensicht. Aus Steuerungsgesichtspunkten wäre auch eine Strukturierung nach Pflicht- und freiwillige Leistungen möglich. Diese Unterscheidung sollte jedenfalls in die Produktbeschreibungen aufgenommen werden.

Zur Kinder- und Jugendwohlfahrt war - unabhängig von diesem Projekt - eine eigene Arbeitsgruppe tätig. Deren Ergebnisse wurden in den Produktkatalog aufgenommen.

Produktkatalog „Soziales, Gesundheit und Jugend“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Gewähren von materiellen Hilfen	Gewähren von Sozialhilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zur Sicherung des Lebensunterhalts – Dauerunterstützungen • Einmalige Hilfe zur Sicherung des Lebensunterhalts • Krankenhilfe • Beratung in Sozialhilfeangelegenheiten
	Gewähren von Behindertenhilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Behindertenhilfe • Behindertenberatung
	Pflegegeldanträge	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Entgegennahme und Weiterleitung der Anträge • Erhebungen

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Sonstige Hilfsanträge und Nachweise	zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> • Stmk. Familienbeihilfe • Stmk. Pendlerbeihilfe • Heeres- und Zivildienstsanträge • Einkommensnachweise • Mietzinsbeihilfe • Wohnbeihilfe • Begutachtung für andere Behörden
	Sozialaktionen	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Brennstoffaktionen • Weihnachtsspende • Altenurlaubsaktionen • Fahrtkostenunterstützung • Altenurlaubsaktionen
Mobile Sozialdienste	Mobile Unterstützungsdienste	<ul style="list-style-type: none"> • Heimhilfe • Hauskrankenpflege • Besuchsdienst • Reinigungsdienst • Familienhilfe
	Essen auf Rädern (EaR)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktion, Organisation und Zustellung von EaR
Stationäre/Teilstationäre Sozialdienste	Bereitstellen von Seniorenwohnplätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnen mit Grundbetreuung • Wohnen mit Betreuung und Pflegeleistungen
	Bereitstellen von Pflegeheimplätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Pflegestationen • Kurzzeitpflegeplätze • Tagespflegeplätze
	Bereitstellen von Seniorentagesheimplätzen	<ul style="list-style-type: none"> • alle Leistungen, die mit der Bereitstellung in Zusammenhang stehen – z.B. Seniorentageszentren, Seniorenklubs
Betreuen von Hilfsbedürftigen	Flüchtlingshilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • zur Verfügungstellen von Wohnraum

(Randgruppen)		<ul style="list-style-type: none"> • Sprachkurse usw.
Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Obdachlosenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Sozialarbeit • Bereitstellen von Obdachlosenheimen • Hilfe bei der Wiedereingliederung in die Gesellschaft
	Betreuen von sozialen Randgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Betreiben von Betreuungsstätten • Hilfe bei der Wiedereingliederung
Gesundheit	Gesundheitsschutz- und -überwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Sanitäre Aufsicht • Hygienische Überwachung von Schulen, Kindergärten, Altenheimen • amtsärztliche Untersuchungen u. Gutachten • schulärztliche Untersuchungen • Leichenschau und Bestattung • Impfungen, Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten
	Prävention und Gesundheitsvorsorge	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Zahnprophylaxe • Veranstaltungen/Informationsdienste • Gesundheitsförderung allgemein und im Arbeitsbereich • Gesundheitsberichterstattung
	Krankenhausleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulante Betreuung • Stationäre Betreuung
	Umweltmedizin und Umwelthygiene	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz im öffentlichen Gesundheitsbereich • Umweltmedizinische Beratung

Produktgruppe	Produkte	Leistungen
Jugendwohlfahrt ¹⁰	Allgemeine Förderung von jungen Menschen und ihren Familien	<ul style="list-style-type: none"> • Präventive Angebote und allgemeine Beratungsdienste • Allgemeine Förderungen, wie z.B. Jugendzentren, Kriseneinrichtungen, Vereine usw.
	Ambulante, familienergänzende Hilfe für junge Menschen und ihre Familien in besonderen Problemlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention nach Anzeigen, Meldungen u.ä. • Beratung und Betreuung im Rahmen der Jugendwohlfahrt • Unterstützung der Erziehung uä.
	Außerfamiliäre Hilfe für junge Menschen und ihre Familien in besonderen Problemlagen	Unterbringung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen <ul style="list-style-type: none"> • bei Verwandten • im Rahmen der vollen Erziehung
	Einleitung von und Mitwirkung in gerichtlichen und Verwaltungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Einleitung und Mitwirkung von/in gerichtlichen Verfahren • Mitwirkung in Verwaltungsverfahren • Stellungnahmen für das Gericht
	Tages-, Pflege- und Adoptivelternarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Tageselternarbeit • Pflegeelternarbeit • Adoptivelternarbeit
	Rechtsvertretung von Minderjährigen	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Abstammung • Angelegenheiten des Unterhalts • Ausübung der Obsorge • Angelegenheiten gemäß Asyl- und Fremden-gesetz

¹⁰ Von der Sektion Jugendwohlfahrt der Arbeitsgemeinschaft für Sozialhilfe und Jugendwohlfahrtspflege in Österreich wurde eigenständig ein umfassender Produktplan Jugendwohlfahrt erstellt (abgeschlossen im April 1999). Im Vergleich zur Langfassung wurden folgende Änderungen vorgenommen:

a) Die Produktuntergruppe Kinderbetreuung wird nicht bei der Jugendwohlfahrt aufgenommen, sondern soll als eigenständige(s) Produkt(e) im Produktbereich „Schulen, Kinderbetreuung, Sport, ...“ verbleiben. b) Das Produkt „Qualitätsmanagement“ wurde bei der Jugendwohlfahrt nicht aufgenommen, da es sich in einer erweiterten Form im Bereich „Interne Servicedienste“ wiederfindet.

Produktgruppe	Produkte	Leistungen
	Vernetzungsarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzungsaufgaben und Konzepttätigkeit • Öffentlichkeitsarbeit • Projektarbeit

Im Anhang sind zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Gewähren von Sozialhilfe
- Mobile Unterstützungsdienste
- Essen auf Rädern (Gemeinde Pasching)
- Bereitstellen von Seniorenwohnplätzen (Stadt Salzburg)
- Gesundheitsüberwachung.

6.5 Bereich „Straßen- und Grünflächenbetreuung“

Dieser Bereich umfaßt primär die Produkte, die mit der laufenden Straßen- und Grünflächenbetreuung im Zusammenhang stehen.

Produktkatalog „Straßen- und Grünflächenbetreuung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Betreuung von Verkehrsflächen	Stadtreinigung	<ul style="list-style-type: none"> • Reinigung von Fahrbahnen, Gehwegen, Fußgängerzonen, Radwegen, Bushaltestellen, öffentlichen und privaten Plätzen • Entleeren von Müllkörben • Betreuen öffentlicher Toilettenanlagen • außerordentliche Reinigungsleistungen
	Winterdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Winterdienst auf Fahrbahnen, Gehwegen, Fußgängerzonen, Radwegen sowie öffentlichen und privaten Plätzen • Vor- und Folgearbeiten

		Winterdienst
Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Erneuern und Instandhalten von Verkehrsflächen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbessern von Verkehrsflächen • Aufstellen und Instandhaltung von Verkehrszeichen • Straßengrundbenützung
	Öffentliche Beleuchtung und Uhren	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung, Instandhaltung, Betrieb
	Straßen- und Grundbenützung	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Benützung öffentlichen Gutes durch Private
	Verkehrssignalanlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung, Instandhaltung, Betrieb
Betreuung von Grünflächen	Neuanlage von Grünflächen	<ul style="list-style-type: none"> • Planung von Grünflächen • Pflanzen von Bäumen, Sträuchern usw. • Neuanlage von Rasenflächen – Parkanlagen • Verkehrsgrün u.a.
	Laufende Betreuung und Pflege von Grünflächen und Parkanlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Mähen und Grünschnittabfuhr • Baum- und Heckenpflege • Blumenpflege • Instandhaltung der Parkbänke – Parkanlagen • Verkehrsgrün • Sportplätze usw.
	Gärtnerei	<ul style="list-style-type: none"> • Zucht und Verkauf von Bäumen, Sträuchern, Blumen in der stadt eigenen Gärtnerei • Dekorationen
Kommunaler Forst	Bewirtschaftung von Forstflächen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufforstung und Betreuung von gemeindeeigenen Forstflächen
	Instandhaltung des Waldes und seiner Wege	<ul style="list-style-type: none"> • Instandhaltung der Forstwege • Anlegen von Forstwegen

Im Anhang finden sich für folgende Produkte exemplarische Beschreibungen:

- Stadtreinigung
- Erneuern und Instandhalten von Verkehrsflächen
- Winterdienst (Stadtgemeinde Schwechat)
- Öffentliche Beleuchtung/Uhren
- Laufende Betreuung und Pflege von Grünflächen (Stadt Innsbruck)
- Gärtnereien.

6.6 Bereich „Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung“

Dieser Bereich umfaßt Produkte aus den Aufgabengebieten:

- Wohnbau und –förderung
- gemeindeeigener Hoch- und Tiefbau
- Umweltschutz
- Denkmalpflege und –schutz sowie
- räumliche Planung und Gestaltung.

Produktkatalog „Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Bereitstellung von Wohnungen innerhalb der Gemeinde	Bereitstellung von Gemeindewohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Vergabe, Instandhaltung und Verwaltung der gemeindeeigenen Wohnungen
	Wohnungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung in Wohnungsfragen • Vermittlung von Wohnungen Privater
	Wohnförderung, Wohnbeihilfe	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Wohnraumbeschaffung • Förderung von Wohnraumerhaltung

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Hochbau	Neu- und Umbau gemeindeeigenen Hochbauten	<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Ausschreibung • Aufsicht • Abrechnung • Möblierung – Amtsgebäude, Schulen, Kindergärten
	Instandhaltung gemeindeeigener Hochbauten	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe vorstehende Spalte
	Gebäudebetrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Vermietung • Hausdienste • Reinigung und • Energiewirtschaft
Tiefbau	Neu- und Umbau gemeindeeigener Tiefbauten (Straßen, Brücken und Wege)	<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Ausschreibung • Aufsicht • Abrechnung – von Straßen, Brücken, Gehwegen
	Instandhaltung gemeindeeigener Tiefbauten	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe oben plus • Straßenmarkierungsarbeiten • Durchführung von Instandhaltungsarbeiten
Straßen und Verkehr	Verkehrsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Verkehrsentwicklungsplanung • Planung räumlicher Teilgebiete • Maßnahmen zur Verkehrsförderung (öffentlicher Verkehr und Fahrräder)
	Technische Einrichtungen Parkraumbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> • Wartung und Instandhaltung
Umweltschutz	Förderung des Umweltschutzes (Energieförderungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutzberatung • Vergabe von gemeindespezif. Förderungen (Sonnenenergie, Fernwärme)

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Umweltüberwachung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung von Meßdaten • Überwachung durch Umweltschutzorgane
	kommunale Umweltschutzprojekte	zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Baumschutz • Artenschutz
Denkmalpflege und –schutz	kommunale Denkmalpflege	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurierung bestehender Denkmäler • Denkmalförderung
	kommunaler Denkmalschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten von Verordnungen • Erlaubnisse/Genehmigungen • Stellungnahme und Überprüfung
Stadtplanung und –entwicklung	Leitpläne	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Information • Erarbeitung von Leitplänen • Durchführen von Ideenwettbewerben • Bürgerbeteiligungen
	Raumordnung	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung von Raumordnungskonzepten • Raumordungsverfahren – Stellungnahmen • Beratung und Information
	Flächenwidmungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstellung • Änderungsverfahren • Bürgerbeteiligungen
	Bebauungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Anpassung von Bebauungsplänen • Beratung
	Ortsbild	<ul style="list-style-type: none"> • Verordnungen • Beratung und Information • Stellungnahmen
Vermessung	Kataster	<ul style="list-style-type: none"> • Grenzvermessung • Grundstücksteilung/ vereinigung • Benützungsort-Aktualisierung • Sachverständigenwesen • Neuvermessung • Erstellung von Pachtplänen u.ä.

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Ingenieurvermessung	<ul style="list-style-type: none"> • Sondervermessung • Absteckung • Kontrollmessung • Präzisionsmessung
	Digitale Geo-Datenerfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufnahmen • Schaffung eines Festpunktfeldes • GPS-Vermessung • Photogrammetrie • Profilmessungen
	Landinformation	<ul style="list-style-type: none"> • Kartographie • GIS-Anwendungen • Digitale Stadtkarte • Benennung von Verkehrsflächen • Reprographie und Planvervielfältigung u.ä.

Im Anhang sind zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Bereitstellen von Gemeindewohnungen
- Neu- und Umbau gemeindeeigener Tiefbauten
- Wohnbeihilfe
- Kataster (Arbeitskreis Stadtvermessung)
- Ingenieurvermessung (Arbeitskreis Stadtvermessung)
- Digitale Geo-Datenerfassung (Arbeitskreis Stadtvermessung)
- Landinformation (Arbeitskreis Stadtvermessung).

6.7 Bereich „Ver- und Entsorgung“

Dieser Bereich umfaßt die kommunalen Aufgabengebiete Abwasserbeseitigung, Abfallbeseitigung und Wasserversorgung.

Produktkatalog „Ver- und Entsorgung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Abwasserbe- seitigung	Sammeln von Abwässern	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellen und Betrieb von Kanälen, Rückhaltebecken, Pumpwerken • Entleerung von Senkgruben
	Reinigung der Abwässer	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieb von Kläranlagen
	Bau und Instandhaltung von Abwasseranlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Planung • Ausschreibung • Bauaufsicht • Abnahme von Kanälen und Kläranlagen
	Gebührenberechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Berechnung der Anschlußgebühren • Vorschreibung der Interessentenbeiträge
	Kontrolle der Indirekt- einleiter	<ul style="list-style-type: none"> • Entnahme und Analyse von Abwasserproben • Kontrolle von Abwasser- behandlungsanlagen
Abfallbeseitigung	Abfallsammlung	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Rest-, Bio-, Sperrmüll, Altpapier
	Abfallentsorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Entsorgung von Rest-, Bio, Sperrmüll, Altpapier
	Problemstoffsammlung und –entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> • Sammlung von Problemstoffen • Zwischenlagerung • fachgerechte Entsorgung von Problemstoffen

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Betrieb von Recyclinganlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Abfallsortierung • Abfallverwertung – • differenziert nach Fraktionen
	Betrieb von Deponien	<ul style="list-style-type: none"> • Restmülldeponie • Baustoffdeponie
	Kompostierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompostierung von Bio- und Grünabfall • Verwertung des Komposts
	Abfall- und Entsorgungsberatung	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung von Privathaushalten • Beratung von Gewerbebetrieben • Öffentlichkeitsarbeit Abfallentsorgung
Wasserversorgung	Bereitstellen von Trinkwasser	<ul style="list-style-type: none"> • Wassergewinnung, -aufbereitung und –speicherung • Wasserverteilung
	Erstellen von Hausanschlüssen	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellen von Hausanschlüssen
	Zählerwartung	<ul style="list-style-type: none"> • Zählertausch • Zählereichung
	Bau und Instandhaltung von Wasserversorgungsanlagen (WVA)	<ul style="list-style-type: none"> • Planung und Ausschreibung von WVA • Bauaufsicht und Abnahme

Im Anhang sind zu folgenden Produkte exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Abwasserentsorgung (Stadtgemeinde Spittal a.d. Drau)
- Abfallsammlung und –entsorgung (Marktgemeinde Seekirchen am Wallersee)
- Bereitstellen von Trinkwasser.

6.8 Bereich „Friedhöfe und Bestattung“

Produktkatalog „Friedhöfe und Bestattung“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
Bereitstellen von Friedhöfen	Friedhofsgestaltung und Pflege	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung, Pflege und Unterhaltung von Gräbern (Urnen- und Erdgräbern) • Unterhaltung und Betrieb von Aufbahrungs- und Verabschiedungshallen
	Beisetzungen und Exhumierungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erdbestattungen • Urnenbestattungen • Exhumierungen
	Betrieb von Krematorien	<ul style="list-style-type: none"> • Einäscherungen • Urnenversand
	Friedhofs- und Gräberverwaltung	
Bestattung	Bestattungsdienste	<ul style="list-style-type: none"> • Bestattungen • Überführungen

6.9 Bereich „Finanzen, Wirtschaftsförderung und Vermögensverwaltung“

Dieser Bereich umfaßt die kommunalen Aufgabengebiete

- Vollzug der Abgabengesetze
- Rechnungswesen
- Wirtschaftsförderung sowie
- Vermögensverwaltung.

Produktkatalog „Finanzen, Wirtschaftsförderung und Vermögensverwaltung“

Produktgruppe	Produkt	Leistung
Gemeinde-abgaben	Abgabenvorschreibung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorschreibung • Bemessung • Einhebung Bei Bedarf differenziert nach einzelnen Abgabensarten
	Abgabenprüfung	<ul style="list-style-type: none"> • Abgabenprüfung • differenziert nach Lustbarkeits-abgabe und Kommunalsteuer (Finanzbehörde)
	Abgabenvollstreckung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiten und Durchführen von Exekutionen • Gerichtsverfahren
Finanzangelegenheiten	Allgemeine Finanzangelegenheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Finanz- und Budgetplanung • Finanzzuweisungen nach dem Finanzausgleich usw.
	Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Voranschlag • Jahresabschluß • Buchführung • Kosten- und Leistungsrechnung
	Stadtkassa	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungsverkehr • Cash-Management
	Bezugsverrechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Berechnung und • Anweisung
Wirtschaftsförderung	Kommunale Wirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Fördermaßnahmen • Sonstige Fördermaßnahmen • Fremdenverkehrsförderung
	Arbeitnehmerförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Fördermaßnahmen • Sonstige Fördermaßnahmen
	Land- und Forstwirtschaftsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Fördermaßnahmen • Sonstige Fördermaßnahmen
Gemeindebeteiligungen	Betreuen der Gemeindebeteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuen der Gemeindebeteiligungen an Verbänden und Kapitalgesellschaften

Produktgruppe	Produkt	Leistung
Vermögensverwaltung	Kauf und Verkauf von Liegenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Bodenbevorratung • Grundstücksbeschaffung
	Verwaltung von Liegenschaften und gemeindeeigenen Gebäuden	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche und kaufmännische Betreuung von eigenen und angemieteten Liegenschaften

Im Anhang sind zu folgenden Produkten exemplarische Beschreibungen enthalten:

- Abgabenwesen
- Buchhaltung
- Kommunale Wirtschaftsförderung (Pasching)
- *Verwaltung von Liegenschaften.*

6.10 Bereich „Leitung und zentrale Dienste“

In diesem Bereich sind Leitungs- und zentrale Servicedienste zusammengefasst.

Produktkatalog „Leitung und zentrale Dienste“

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Betreuung Gemeinderat	<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungsvorbereitung • Durchführung der Sitzung • Sitzungsnachbereitung
	Betreuung Stadtrat/Gemeindevorstand/Ausschüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung der Sitzungen • Mitwirkung an Sitzungen • Sitzungsnachbereitung
Leitung der Verwaltung	Leitung der Verwaltung durch Magistrats- bzw. Stadtamtsdirektion, Amtsvorstand	<ul style="list-style-type: none"> • Leitung des inneren Dienstes
	Rechtlicher Dienst	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsdokumentation • Stellungnahme zu Gesetzesvorlagen und Verordnungen • Wahrung der einheitlichen Rechtsanwendung • Vorbereitung von Berufungsentscheidungen
	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • PR – Maßnahmen der Gemeinde • Herausgabe und Gestaltung der Gemeindezeitung
	Organisationsentwicklung und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau, Pflege und Anwendung von Steuerungsinstrumenten – z.B. Kostenrechnung, Kennzahlensysteme • Beratung von Fachbereichen und obersten Entscheidungsträgern

Produktgruppe	Produkte	Leistungen
	Interne Revision	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle • Beratung und Information
	Bürgerservice	
Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT - EDV und Telematik) ¹¹	Betreuung der Hardware, System- und Anwendersoftware im Gemeindebereich	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte, Strategien und Handlungsrahmen für den Bereich ICT • Betrieb und Unterhaltung von ICT-Anwendungen auf zentralen und dezentralen Rechnersystemen • Planung, Ausbau, Betrieb und Unterhaltung des Kommunikationsnetzes • Datenschutz/-sicherung • Zentraler Einkauf
	Durchführung von Schulungen im EDV – Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Schulungen

¹¹ Seitens des FA Datenverarbeitung des Österreichischen Städtebundes wird folgender Produktkatalog vorgeschlagen: Produktbereich „Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)“

Produktgruppe	Produkte
Leitung der Verwaltung/Strategie	Konzepte, Strategien und Handlungsrahmen für den Bereich ICT
	Kontraktmanagement für den Bereich ICT
Organisatorische Dienstleistungen	Organisationsberatung
Dienstleistungen im Bereich ICT/Betrieb	Kundenbetreuung einschl. Hotline
	Entwicklung, Einführung, Wartung und Pflege von ICT-Anwendungen
	ICT-Schulungen
	Betrieb und Unterhaltung von ICT-Anwendungen auf zentralen und dezentralen Rechnersystemen
	Planung, Ausbau, Betrieb und Unterhaltung des Kommunikationsnetzes
	Datenschutz/-sicherung
	Zentraler Einkauf

Produktgruppe	Produkt	Leistungen
	Entwicklung von eigener Software	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung, Einführung, Wartung und Pflege von ICT-Anwendungen
Statistik	Auftragsstatistik	<ul style="list-style-type: none"> Erhebungen Bevölkerung, Gebäude, Wohnungen, Arbeitsstätten, Tourismus, Wohnbautätigkeit, Preise für VPI, Land- und Forstwirtschaft
	Eigene Statistiken	<ul style="list-style-type: none"> Erstellung von Daten über Bevölkerung, Bildung, Kultur usw.
	Informationsverbreitung und Informationsvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> Auskunftsdienst Veröffentlichungen Statistische Beratung
Personal	Personalsuche und -auswahl	<ul style="list-style-type: none"> Stellenausschreibung Bewerberauswahl
	Dienstpostenplanung und Dienstrecht	<ul style="list-style-type: none"> Erstellen von Dienstpostenplänen Dienstrechtliche Angelegenheiten
	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterberatung Aus- und Weiterbildung Stellenbewertung Stellenbeschreibung
Frauenbeauftragte/ Gleichstellungsstelle	Gleichstellungsbeauftragte	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung der Bediensteten in Fragen der Gleichberechtigung
	Frauenförderung	
Produktgruppe	Produkt	Leistungen

Allgemeine interne Service-dienste	Telefonvermittlung	
	Poststelle	
	Kopierstelle(-dienste)	<ul style="list-style-type: none"> • Vervielfältigung von Medien
	Amtsdruckerei	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigung und Vervielfältigung von Druckmedien
	Amtsbücherei	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl, Beschaffung und Bereitstellung von Medien
	Werkstattleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Spenglerei • Tischlerei • Schlosserei usw.
Zivilrecht	Zivilrecht	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsberatung anderer Dienststellen in Form mündlicher und schriftlicher Beratungen, Gutachten, Stellungnahmen und Vertragsentwürfe • gerichtliche Vertretung • Berufungsverfahren
Unterstützungsdienste für politische Organe	Betreuung politischer Organe und Entscheidungsträger (Bürgermeister, Stadträte, Gemeinderat)	<ul style="list-style-type: none"> • fachliche und organisatorische Betreuung von politischen Organen und Entscheidungsträgern

Im Anhang findet sich eine Beschreibung des Produktes „Personalentwicklung“.

6.11 Zusammenfassung – Definierte und beschriebene Produkte

Zusammenfassend wurde in folgenden Bereichen folgende Anzahl von Produkten definiert und exemplarisch beschrieben:

Bereich	Anzahl der Produkte	davon exemplarisch beschrieben
Sicherheit und Ordnung	30	15
Schulen, Kinderbetreuung, Sport- und Erwachsenenbildung	17	7
Kunst und Kultur	12	6
Soziales, Gesundheit und Jugend	23	5
Straßen- und Grünflächenbetreuung	12	6
Infrastruktur, Umweltschutz und räumliche Gestaltung	24	7
Ver- und Entsorgung	15	3
Friedhöfe und Bestattung	5	-
Finanzen, Wirtschaftsförderung und Vermögensverwaltung	14	4
Leitung und zentrale Dienste	27	1

Anhang

Abstimmungsprozeß mit den Fachausschüssen des Österreichischen Städtebundes

Am 26. Jänner 1999 fand in Wien ein halbtägiges Info-Meeting mit rund 30 TeilnehmerInnen aus den Fachausschüssen des Städtebundes statt. Die Mitglieder der Fachausschüsse wurden gebeten, Anmerkungen und Ergänzungen zu den Produktkatalogen bzw. –beschreibungen zu machen (bis Ende März 99). In einigen Fachausschüssen wurden diesbezüglich vertiefende Diskussionen (z. B. Sozial- und Gesundheitsausschuß) geführt.

Fachausschuß	Ergebnis
• Fachausschuß für Statistik	Ergänzung um zwei Produkte und eine Produktbeschreibung für die Bereitstellung statistischer Daten
• Fachausschuß für Stadtreinigung und Abfallwirtschaft	keine Ergänzungen zum bestehenden Produktkatalog
• Fachausschuß für Schulverwaltung	keine Ergänzungen zum bestehenden Produktkatalog
• Fachausschuß für Marktamt-angelegenheiten	detaillierte Beschreibung des Produktes „Überwachung von Märkten“ übermittelt
• Fachausschuß für Schlachthof- und Veterinärwesen	Produktkatalog um ein Produkt und mehrere Leistungen ergänzt
• Fachausschuß für Friedhöfe und Feuerhallen	keine Ergänzungen zum bestehenden Produktkatalog
• Arbeitskreis „Kommunalarchivare“	Produktkatalog um zwei Produkte ergänzt und eine Beschreibung dieser Produkte geliefert
• Arbeitskreis „Stadtvermessung“	Produktkatalog um drei Produkte ergänzt und eine Beschreibung dieser Produkte zur Verfügung gestellt
• Fachausschuß für Datenverarbeitung	Produktkatalog übermittelt – eingearbeitet – Diskussion am 7. Juni 1999 im

	Fachausschuß
Fachausschuß	Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> Fachausschuß für Bauangelegenheiten 	keine Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> Sozial- und Gesundheitsausschuß 	Präsentation und Diskussion am 8. März 1999 – Rückmeldung und Ergänzungen zum Gesundheitswesen
<ul style="list-style-type: none"> Fachausschuß für Gärten und Grünflächen 	keine Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> Fachausschuß für Gewerberecht und Gewerbetchnik 	Detailgespräche mit Fachausschußvorsitzenden – Ergänzungen
<ul style="list-style-type: none"> Fachausschuß für Kanalisation 	Anmerkungen übermittelt
<ul style="list-style-type: none"> Fachausschuß für Ausbildungsleiter 	keine Anmerkungen

Literaturhinweise

- H. Bals: Budgetierung – Stand und Perspektiven, in: KWI-Info Heft 1/1999, S. 17 – 24, Potsdam 1999
- H. Bauer/F. Klug, Kosten- und leistungsbewußte öffentliche Verwaltung – Strategien und Maßnahmen, Wien 1996
- Bayerischer Gemeindetag, E. Schmithals-Ferrari, Steuern mit Produkten, München 1999
- Bertelsmann Stiftung, Saarländisches Ministerium des Innern (Hrsg.) (1999): Kommunales Management in der Praxis. Band 3: Definition und Beschreibung von Produkten., Gütersloh 1999
- D. Budäus (1998): Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung als Teil eines New Public Management, S. 99 – 118, in: ders. (Hrsg.): Organisations-wandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Baden-Baden 1998
- W. Damkowski; C. Precht (1995): Public Management - neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor. Stuttgart etc. 1995
- Deutscher Städtetag (DST 1998): Verwaltungsmodernisierung: Warum so schwierig, warum so langsam?, Dokumentation einer DST-Fachtagung vom 20.August 1998 in Berlin, Reihe A, DST-Beiträge zur Kommunalpolitik, Heft 27, Köln.
- F. Glasl; G. Brugger (Hrsg.) (1994): Der Erfolgskurs schlanker Unternehmen, Wien und Stuttgart 1994
- Grömig, E., Gruner K. (1998): Reform in den Rathäusern, in: der städtetag 6/1998, S. 581-587.
- Hill/Rembor (1995), Einstieg in das Kontraktmanagement in der Kommunalverwaltung, Die innovative Verwaltung, 5, S.42ff.
- Innenministerium Baden-Württemberg, Kommunaler Produktplan Baden Württemberg, Stuttgart 1996
- Kommunale Gemeinschaftsstelle (Hrsg.) (1996): KGSt - Politikerhandbuch zur Verwaltungsreform, Köln 1996
- KGSt, Produktbuch für Städte, Kreise und Gemeinden, Köln 1997
- Mitterlehner; A. Kyrer (Hrsg.)(1997): New Public Management - Effizientes Verwaltungsmanagement zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Österreich, Wien 1997
- F. Naschold; J. Bogumil (1998): Modernisierung des Staates, Opladen 1998
- Chr. Reichard (1992): Auf dem Weg zu einem neuen Verwaltungsmanagement in: Goller J. u.a. (Hg.): Verwaltungsmanagement, Stuttgart.

Chr. Reichard; H. Wollmann (Hrsg.) (1996): Kommunalverwaltung im
Modernisierungsschub? Basel, Boston, Berlin 1996
Saarländischer Städte- und Gemeindetag, Kommunaler Produktplan Saarland,
Saarbrücken 1998