

- Auszug aus dem Handbuch der Standard-KLR des Bundes, 1999
publiziert im Rahmen des Online-Verwaltungslexikons olev.de,
Online-Quelle: <http://www.olev.de//leist-rechn.pdf> -

2.6 Die Leistungsrechnung

In diesem Kapitel wird das System um die Leistungsrechnung in den Bereichen ergänzt, denen kein Entgelt gegenübersteht, d. h. die Leistungsmessung erfolgt über Indikatoren.

Mit der Leistungsrechnung wird für die öffentliche Verwaltung ein besonderes Instrument der bloßen Kostenrechnung gegenübergestellt, um den Output einer Behörde zu erfassen und eine KLR-adäquate Steuerung zu ermöglichen.

Welche Ziele hat die Leistungsrechnung?

Die Ziele sind

1. Leistungstransparenz

D. h. die Messung (Erfassung und systematische Abbildung) der Leistungen für Produkte, die gegen direktes Entgelt oder unentgeltlich erbracht werden.

2. Effizienzermittlung und Beurteilung

Hier ist die Ermittlung der Effizienz als Verhältnis von Leistung und Kosten durchzuführen sowie eine Beurteilung der Effizienz im Rahmen von Zeit-, Soll-/Ist- und Behördenvergleichen.

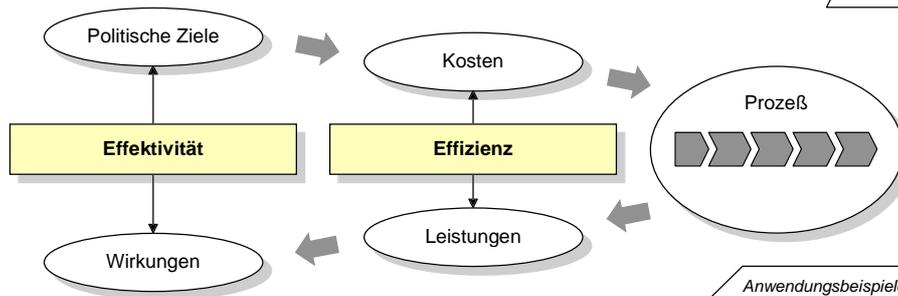
Warum muß zwischen Leistung und Wirkung unterschieden werden?

Die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ist, daß mit der erstellten Leistung, mit dem Produkt, kein direkter Zusammenhang mit dem Zweck und dem Ziel der Erstellung verbunden ist. Während in der Privatwirtschaft das Ziel der Tätigkeit die Erzielung von Gewinn ist, verfolgt die öffentliche Verwaltung andere, meist politisch vorgegebene Ziele. Insofern ist die Wirkung der erbrachten Leistung hinsichtlich der Ziele von der eigentlichen Leistung der Verwaltung zu trennen.

Die Leistungsrechnung

Die Unterscheidung von Leistungs- und Wirkungsrechnung ermöglicht es, die Verwaltungsleistung transparent der Wirkung gegenüberzustellen

Illustrativ



Anwendungsbeispiele

<ul style="list-style-type: none"> • Steueraufkommen je Steuerart je Einsatzart/Zollamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Steuerbescheide je Steuerart • Fehlerfreiheit (ohne Einspruch) der Bescheide 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeiten und Bearbeitungszeiten • Anzahl Prüfungen
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Verkehrssicherheit, z. B. gemessen in Unfalldaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Anträge und Bewilligungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wartezeit des Antragstellers • Umfang der Prüfung von Lebenssituationen

Copyright Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden

Wie kann die Leistung der Verwaltung gemessen werden?

Mit der Einführung der KLR auf Bundesebene stellt sich die Frage, wie die Leistung der Verwaltung gemessen werden kann. Insbesondere vor dem Hintergrund, daß monetäre Größen, wie z. B. Umsatzerlöse in der Privatwirtschaft, entweder in der öffentlichen Verwaltung nicht vorkommen oder Bestandteil der ⇒ Wirkungsrechnung sind, müssen weitere Indikatoren zur Effizienzbeurteilung herangezogen werden.

Um die Leistung der Verwaltung transparent zu machen und sowohl bei der Definition von Produkten wie auch bei der Beurteilung der Effizienz die Leistung stets vor Augen zu haben, sind Kriterien zu erarbeiten, die eine Messung zulassen.

Mit der Leistungsrechnung erfolgt eine Messung (Erfassung und systematische Abbildung) von

- Einnahmen,
- Mengen,
- Qualitäten

der Produkte in der Bundesverwaltung.

Gerade der Qualität und einem damit verbundenen Leistungsstandard kommt eine besondere Bedeutung zu. Häufig hat die Praxis bewiesen, daß Effizienzvorteile nicht nur durch Kosteneinsparungen, sondern durch Verringerung der eigentlich zu erbringenden Leistung erbracht wurden. Es kommt daher bei der Produktdefinition auf eine klare und meßbare Festlegung an, was unter der Produktqualität im Rahmen der Leistungsrechnung verstanden wird.

Die Leistungsrechnung



Eine Leistungsrechnung für die Bundesverwaltung muß die Qualität der Produkte einschließen

**Definition
Leistungsrechnung für die
Bundesverwaltung**

Mit der Leistungsrechnung erfolgt eine Messung (Erfassung und systematische Abbildung) von

- Einnahmen
- Mengen
- Qualitäten

der Produkte in der Bundesverwaltung

Qualitätsmessung

- Qualitätsmessung nur indirekt über Indikatoren möglich
- D. h. Qualität läßt sich nur über ein Set von Indikatoren und lediglich näherungsweise messen
- Mögliche Qualitätsdimensionen
 - **Produktqualität**, ggf. ergänzt um
 - Potentialqualität
 - Prozeßqualität

Copyright Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden

Wie wird das Thema Qualitätsmessung in der KLR abgebildet?

Eine in der Bundesverwaltung funktionierende Leistungsrechnung muß die Produktqualität mit einschließen. Dieser „Hebel“ ist neben den Kosten und dem Faktor Zeit wesentlicher Bestandteil der Steuerungswerkzeuge der Standard-KLR. Qualitätsmessung erfolgt grundsätzlich über (⇒Indikatoren), d. h. indirekt.

Indikatoren können objektiv oder subjektiv sein. Beispiele für subjektive Indikatoren sind die Faktoren wie die Empfängerzufriedenheit, Verständlichkeit oder die Freundlichkeit, mit der ein Produkt erbracht wird. Sie alle sind zwar meßbar, bilden aber die subjektive Einschätzung der Beteiligten ab.

Objektive Indikatoren sind u. a. eine festzustellende Fehlerquote, die Dauer, bis auf eine Anfrage eine Antwort erfolgt oder auch die Rückfragenquote.

Diese Indikatoren haben stets die gleiche Höhe oder Ausprägung egal, welche Person die Erhebung und Berechnung der Indikatoren durchführt.

Jedoch dominierendes Thema bei der Erhebung und Verwendung von Qualitätsindikatoren ist die wirtschaftliche Erfassung. Bezogen auf das zu steuernde Kostenvolumen und den Aufwand, den eine zu detaillierte Erfassung verursachen kann, sind geeignete Indikatoren zu definieren. Auch kann die Notwendigkeit einer laufenden Erfassung bzw. einer nur sporadisch-regelmäßigen Erfassung in jeder Behörde unterschiedlich beurteilt werden. Die nachfolgenden Abbildungen fassen die wesentlichen Punkte dabei zusammen.

Die Leistungsrechnung



Beim Aufbau einer um Qualitätsindikatoren erweiterten Leistungsrechnung steht die wirtschaftliche Erfassbarkeit der Indikatoren im Mittelpunkt

Keine Outputorientierung ohne Qualitätserfassung	Die Messung und Abbildung von Qualität ist eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Wandel von der Input- zur Output-Orientierung
Planung der Qualitätserfassung	Bereits bei der Festlegung von Qualitätsindikatoren ist auf die Wirtschaftlichkeit der Erfassung zu achten
Frequenz der Qualitätserfassung	Qualitätsindikatoren, die eine aufwendigere Erfassung erfordern (z. B. Kunden-/Bürgerbefragungen), können z. B. lediglich jährlich oder quartalsweise erhoben werden
Qualitätsmanagement	Die Erfassung und Abbildung von Qualität ist bereits ein zentraler Bestandteil nationaler und internationaler Reformen auf allen Verwaltungsebenen

Copyright Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden

Die Leistungsrechnung



Durch die Festlegung von Qualitätszielen für die Produkte wird die Selektion geeigneter Indikatoren gesteuert

Beispiele

Produkt	Beantwortung von Bürgeranfragen	Genehmigungen
Qualitätsziel	Qualifizierte, prompte und verständliche Beantwortung	Rechtmäßige und termingerechte Erteilung von Genehmigungen
Qualitätsindikatoren	<ul style="list-style-type: none">• Antwortzeit• Rückfragenquote• Bürgerzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none">• Fehlerquote• Empfängerzufriedenheit• Termintreue

Copyright Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden

Wie erfolgt eine Plausibilitätsmessung?

Die Indikatoren selber müssen, um ihre Wirksamkeit und Genauigkeit unter Beweis zu stellen, ebenfalls einer Prüfung unterzogen werden. Die Plausibilität und Praktikabilität von Qualitätsindikatoren ist anhand von Muß- und Kann-Kriterien zu prüfen.

Kriterien, die ein Indikator erfüllen muß, sind:

- kausaler Zusammenhang zur Qualität,
- Meßbarkeit (unter Angabe der Maßeinheit),
- zeitnahe und wirtschaftliche Erfäßbarkeit,
- Beeinflußbarkeit (durch den Produktverantwortlichen).

Kann-Kriterien (Eigung eines Indikators für spezifische Entscheidungssituationen) können lauten:

Entscheidungssituationen wie z. B.: Market Testing

- Eigenfertigung oder Fremdbezug,
- zwischenbehördlicher Vergleich (⇒ Benchmarking),

- weitere behördenspezifische Entscheidungssituationen.

Eine Prüfmatrix für ein Produkt „Beantwortung von Bürgerfragen“ verdeutlicht das Vorgehen:

Die Leistungsrechnung



Beispiel einer Prüfmatrix für Qualitätsindikatoren für das Produkt:
Beantwortung von Bürgeranfragen

Beispiel

Kriterien Indikatoren	Muß				Kann	
	Zusammenhang zur Qualität	Meßbarkeit	Erfaßbarkeit	Beeinflußbarkeit	Market Testing	Benchmarking
Fehlerquote	●	◐	◐	●	●	●
Antwortzeit	●	●	●	◐	●	●
Zufriedenheit des Bürgers	●	●	◐	◐	○	◐
Postverteilzeit	●	●	●	◐	○	○
Reaktionszeit (Eingang bis Beginn der Bearbeitung)	●	●	●	◐	●	●
...						

● geeignet ◐ bedingt geeignet ○ ungeeignet

Copyright Arthur D. Little International, Inc., Wiesbaden