



universität  
wien

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Wirkungsorientierte Verwaltungsführung und  
Konsequenzen für den Sportbereich“

Verfasser

Richard Rohr, Bakk. rer. nat.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt.

A 066 826

Studienblatt:

Studienrichtung lt.

Magisterstudium Sportwissenschaft

Studienblatt:

Betreuerin / Betreuer:

Mag. Dr. Karl Schörghuber

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, diese Arbeit selbst verfasst und keine anderen Hilfsmittel, als die im Literaturverzeichnis angegebenen Werke verwendet zu haben. Die Arbeit wurde noch keiner Kommission als Prüfungsleistung vorgelegt.

Wien, am 15. Oktober 2012

Rohr Richard

## **Danksagung**

Ich möchte mich allen voran bei meiner Familie bedanken, welche mich in allen Lebenslagen immer unterstützt und mir die Möglichkeit zu studieren gegeben haben.

Meinem Professor, Mag. Dr. Karl Schörghuber, gilt ebenfalls ein großer Dank, da er mir nicht nur ein gutes Thema gegeben hat, sondern mich immer auf den richtigen Weg hingewiesen hat.

Ganz besonderen Dank möchte ich meiner Frau, Monika Rohr, widmen, die mich mit dem nötigen Nachdruck motiviert und dadurch zur Fertigstellung dieser Diplomarbeit beigetragen hat. Ohne ihrem Verständnis und ihrer Kraft wäre ich nie so weit im Leben gekommen. Zu guter letzt danke ich auch meinem ungeborenen Sohn Benjamin, der den letzten nötigen Druck, ohne mir überhaupt in die Augen sehen zu können, zur Fertigstellung dieser Arbeit gegeben hat.

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den theoretischen Ansätzen der wirkungsorientierten Verwaltungsführung und den praktischen Auswirkungen für den Sportbereich. In ganz Österreich erfolgt eine Umstellung in den öffentlichen Bereichen um sparsamer, effektiver und effizienter arbeiten zu können. Dafür stehen viele Managementinstrumentarien zur Verfügung welche nach und nach Einzug in den jeweiligen Bereichen erhalten sollen. Die Erneuerung des Bundes-Sportförderungsgesetzes wird eine wichtige Rahmenbedingung Richtung wirkungsorientierter Verwaltung sein. Anhand von Recherchen im deutschsprachigen Raum und mittels qualitativer Interviews wird eine Vision der wirkungsorientierten Verwaltungsführung im Sportbereich erstellt.

The present work deals with the theoretical approaches of the new public management and the consequences in the practical range of sport. Throughout in Austria happens a change in public areas to work more economically, effectively and efficiently. There for are many management tools available which find one`s way gradually to their respective areas. The renewal of the federal sport promotion law is an important parameter on the way to the new public management. Based on investigation in german-speaking region and by qualitative interviews a vision is created in the sport area.

# Inhalt

<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>7</b>
<b>2 NEW PUBLIC MANAGEMENT .....</b>	<b>9</b>
2.1 EINE EINLEITUNG.....	9
2.1.1 BÜROKRATIEMODELL MAX WEBER .....	10
2.1.2 <i>Staat und Verwaltung im österreichischen Sport</i> .....	13
2.2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....	16
2.2.1 <i>Public Choice Theorie</i> .....	16
2.2.2 <i>Managerialismus</i> .....	18
2.2.3 <i>Prinzipal-Agent Ansatz</i> .....	18
2.3 GRUNDANNAHMEN DES NEW PUBLIC MANAGEMENT .....	19
2.4 HANDLUNGSPERSPEKTIVEN .....	20
2.5 PRINZIPIEN UND ZIELE DES NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	24
2.5.1 <i>Kundenorientierung</i> .....	25
2.5.2 <i>Leistungs- bzw. Wirkungsorientierung</i> .....	26
2.5.3 <i>Qualitätsorientierung</i> .....	29
2.5.4 <i>Wettbewerbsorientierung</i> .....	30
2.6 INSTRUMENTE DES NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	31
2.6.1 <i>Kontraktmanagement</i> .....	31
2.6.2 <i>Dezentralisierung</i> .....	35
2.6.3 <i>Globalbudget</i> .....	38
2.6.4 <i>Controlling</i> .....	40
2.6.5 <i>Kosten – Leistungsrechnung</i> .....	43
2.6.6 <i>Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung</i> .....	44
2.6.7 <i>Balance Scorecard</i> .....	45
2.6.8 <i>Benchmarking</i> .....	49
<b>3 WIRKUNGSORIENTIERTE VERWALTUNGSFÜHRUNG IN ÖSTERREICH.....</b>	<b>51</b>
3.1 DAS MODELL DER WIRKUNGSORIENTIERUNG.....	51
3.2 DER STEUERUNGSKREISLAUF.....	52
3.3 DAS NEUE BUNDES-SPORTFÖRDERUNGSGESETZ .....	66
3.3.1 <i>Die Empfehlungsbündel der Expertinnen und Experten</i> .....	67
3.3.2 <i>Ablauf des Fördermanagements</i> .....	73
3.3.3 <i>One-Stop-Prinzip</i> .....	74
3.3.4 <i>Implementierung konkreter Maßnahmen zur Verwaltungsvereinfachung</i> .....	75
3.3.5 <i>Forderungspaket</i> .....	75
3.4 RAHMENRICHTLINIEN FÜR DIE FÖRDERUNG UND KONTROLLE VON BUNDES-SPORTFÖRDERUNGSMITTEL DES BMLVS.....	77
3.5 INTERVIEWS .....	79
<b>4 VERGLEICH MIT UNSEREN DEUTSCHSPRACHIGEN NACHBARN .....</b>	<b>85</b>
4.1 DIE SCHWEIZ .....	86
4.2 DEUTSCHLAND .....	98
<b>5 IDEENSAMMLUNG FÜR EINE WIRKUNGSORIENTIERTE VERWALTUNGSFÜHRUNG IN ÖSTERREICH .....</b>	<b>110</b>
5.1 VEREINSMANAGEMENT .....	110
5.2 EIN KOMPETENZZENTRUM – EIN DACHVERBAND .....	111
5.3 AUSBILDUNGEN.....	112
5.4 ZIELVEREINBARUNGEN .....	118
5.5 SPORTFÖRDERGESETZ UND VERWALTUNGSVEREINFACHUNG.....	119
<b>6 RESÜMEE.....</b>	<b>121</b>
<b>7 LITERATUR .....</b>	<b>123</b>
<b>8 TABELLEN UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>129</b>



# 1 Einleitung

In meiner Diplomarbeit soll ein Einblick über die Verwaltung im organisierten Sport gegeben werden. Das Thema der wirkungsorientierten Verwaltungsführung behandelt ein wichtiges Anliegen, welches auf der ganzen Welt in den öffentlichen Ämtern zum Thema wurde. Der Ansatz beschreibt einen Weg, mit wenig Ressourcen das bestmögliche, unter Zuhilfenahme von wichtigen Instrumentarien, zu Erreichen. Die Sparsamkeit, Effizienz und Effektivität steht im Vordergrund und sollte eigentlich in allen Lebenslagen angewendet werden. Ressourcen sind nicht unendlich vorhanden.

Nach meinen ersten Recherchen wurde klar, dass in Österreich die Umstellung noch in den Kinderschuhen steckt. Da das Bundeshaushaltsgesetz 2013 die Umstellung auf die wirkungsorientierte Verwaltungsführung vorgibt, war ich überrascht, dass sowohl im Sportbereich, als auch in den anderen öffentlichen Ämtern, bis zu dieser Diplomarbeit, nicht annähernd das umgesetzt wurde was eigentlich schon gemacht oder zumindest in Entwicklung sein sollte.

Ich habe folgende Forschungsfragen ausgearbeitet, welche ich in meiner Diplomarbeit beantworten wollte:

- Auf welche Arten werden die Wirkungen in den verschiedenen Sportbereichen oder Ebenen (Ministerien, Verbände, Vereine, etc.) festgelegt und gemessen?
- Wie werden politische Ziele bzw. die Wirkungen an die Verbände, Vereine, etc. kommuniziert und verteilt? Wer hat welche Zuständigkeiten um diese zu erreichen?
- Wie wird im neuen Fördergesetz die wirkungsorientierte Verwaltungsführung eingegliedert?

Im ersten Kapitel wird die Theorie des New Public Management beschrieben. Um das Thema verstehen zu können, habe ich mich mit den verschiedenen Theorien, aus welchen die wirkungsorientierte Verwaltungsführung entstand, beschäftigt. In dem Abschnitt wird das Bürokratiemodell von Max Weber genauso behandelt, wie die aktuellsten Managementinstrumentarien. Sie kommen in der heutigen Zeit in fast allen privatwirtschaftlichen Unternehmen zum Einsatz und sollen ebenfalls Eingang in öffentlichen Dienst finden. Nur durch solche Tools können wichtige strategische Ziele auch erreicht

werden. Die verschiedenen Handlungsperspektiven und Orientierungen, welche dem New Public Management zugrunde liegen, werden ebenfalls theoretisch behandelt.

Der nächste Abschnitt stellt eine Zusammenfassung des österreichischen Weges, der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, dar. Ich habe die vom Bundeskanzleramt zur Verfügung gestellten Informationen verarbeitet und versucht ein wenig mit der Theorie zu verbinden. Grundsätzlich wird in dem Kapitel erörtert, wie Wirkungsziele, Maßnahmen oder Ressourcen- Ziel- und Leistungspläne erstellt und genutzt werden können. Indikatoren, welche ebenfalls beschrieben werden, spielen eine wichtige Rolle in dem Managementansatz. Ein weiterer wichtiger Punkt sind die verschiedensten Ebenen in denen die wirkungsorientierte Verwaltungsführung umgesetzt werden soll. Weiters behandelt der Abschnitt das neu entstehende Bundes-Sportfördergesetz. Ich habe dabei genau versucht, alles was auf die neue Verwaltungsumstellung hinweist, darzustellen. Den Abschluss des Kapitels stellt mein praktischer Teil der Interviews dar. Meine Interviewpartner haben versucht, die Stärken und Schwächen ihres Ministeriums hinsichtlich der wirkungsorientierten Verwaltungsführung und des Sportsystems näher zu bringen und mögliche Veränderungen aufzuzeigen.

Das vierte Kapitel beinhaltet einen weiteren wichtigen Teil, nämlich den Vergleich mit unseren deutschsprachigen Nachbarn hinsichtlich ihres Sportsystems. Die Schweiz, ebenfalls mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, und Deutschland mit dem neuen Steuerungsmodell sind Österreich hinsichtlich der Umstellung einen Schritt voraus. Ich habe möglichst viele Informationen gesammelt um sinnvolle Rückschlüsse für den österreichischen Weg zu finden.

Diese hab ich versucht im letzten und fünften Kapitel einzubauen und an die österreichischen Begebenheiten anzupassen. Der Abschnitt stellt eine Art Vision oder Ideensammlung dar, wie einige Instrumentarien im praktischen Ansatz aussehen können. Er liefert ebenfalls Ideen für die verschiedenen Bereiche der Verwaltungsumstellung, geht aber auch ein wenig darüber hinaus.

## 2 New Public Management

### 2.1 Eine Einleitung

Seit dem Ende des vorigen Jahrhunderts finden weltweit Reformbewegungen im öffentlichen Bereich statt. Diese versuchen sich an den aktuellen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu orientieren und alte Muster aufzubrechen. Um diese Reorganisationsbewegungen zu bewältigen, müssen alte Verfahrensabläufe mit betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten optimiert, Organisationsstrukturen vereinfacht und der öffentliche Sektor grundsätzlich transparenter für die Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet werden. Dieser Wandel findet in allen Ländern auf gewisse Art und Weise ähnlich statt, oft ist nur die Benennung eine andere. Spricht man in Deutschland von dem *neuen Steuerungsmodell*, so wird in der Schweiz und in Österreich von der *wirkungsorientierten Verwaltungsführung* gesprochen. Die Modernisierung im öffentlichen Bereich ist das Thema des New Public Management, welches sich mit dieser Reformbewegung und den beiden Aspekten der Steuerung und Wirkung beschäftigt.

Schedler und Proeller(2006, S. 5) definieren „New Public Management (NPM) als den Oberbegriff der weltweit terminologisch einheitlichen „Gesamtbewegung“ der Verwaltungsreform, die auf einer institutionellen Sichtweise basieren. Charakteristisch für die NPM – Reformen ist der Wechsel der Steuerung von der Input- zur Outputorientierung.“

New Public Management ist in dem Sinn keine neue Theorie, sondern sie baut auf schon vorhandene Ansätze, wie der Public Choice Theorie und dem Managerialismus, auf. Sie wurden hauptsächlich beeinflusst von Grünenfelder (1997, S. 26. zit.n.Vöhringer, 2004, S. 19) und diversen anderen Autoren (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 47). Die Ansätze werden in dieser Arbeit noch genauer erläutert.

Nach Reinermann (2000, S. 38) ist New Public Management „gleichsam die Handlungsempfehlung für die Reform von Staat und Verwaltung liefernde Variante solcher theoretischen Konzepte. (...) New Public Management synthetisiert gewissermaßen Ideen und Empfehlungen unterschiedlicher Theorien mit Bedeutung für öffentlich Verwaltung.“

Reinermann führt folgende Tabelle mit zahlreichen Theorien auf, welche die Basis für New Public Management sein sollen.

Tab. 1: Theorien als Basis des New Public Management

<b>Theorien als Basis des New Public Management</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Systemtheorie und Kybernetik</li><li>• Bürokratietheorie</li><li>• Institutionenökonomik<ul style="list-style-type: none"><li>- Property-Rights-Theorie</li><li>- Principal-Agent-Theorie</li><li>- Transaktionskostentheorie</li></ul></li><li>• Theorie der Wirtschaftssysteme</li><li>• Public-Choice-Theorie</li><li>• Neue Politische Ökonomie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politische Wissenschaft</li><li>• Psychologie</li><li>• Soziologie</li><li>• Organisationstheorie</li><li>• Betriebswirtschaftslehre, u.a. Produktions- u. Kostentheorie</li><li>• Chaostheorie</li><li>• Fraktale Mathematik</li><li>• Objektorientierte Informatik</li></ul>

Quelle: Vöhringer, 2004, S. 20

Welche dieser Theorien das New Public Management mehr oder weniger beeinflusst haben lässt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht diskutieren. Natürlich haben ein paar Ansätze weniger Einfluss als andere, weswegen auch nur die wichtigsten auf den nächsten Seiten behandelt werden, der Rest kann nachgelesen werden.

Zuvor soll jedoch noch einführend das Bürokratiemodell nach Max Weber zum allgemeinen Verständnis dargestellt werden, welches nach und nach durch das neue Steuerungsmodell abgelöst werden soll.

### **2.1.1 Bürokratiemodell Max Weber**

Es sei gleich vorweggesagt, dass das Bürokratiemodell von Weber nicht komplett geändert werden soll, sondern es gibt nach wie vor gute Aspekte dieses Modells, welche beibehalten werden sollen. Bürokratie hat in dem Modell auch nicht den Stellenwert den der Begriff an sich heute hat. Er wird sehr negativ behaftet gesehen und stößt auf Unzufriedenheit wobei das nicht an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung liegt, sondern an dem Verwaltungssystem selber, welches sich so festgesetzt und verbreitet hat und leider bürgerunfreundlich ist (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 16f).

Wie schon eingangs erwähnt hat das Modell seine positiven Seiten wie den Beitrag zur Errichtung und Etablierung der liberalen und demokratischen Verwaltungsordnung. Die Funktionsweise des Bürokratiemodells wurde von Weber (Weber, 1985, 551f, zit. n. Schedler und Proeller, 2006, S. 16f) wie folgt beschrieben:

- Es besteht eine strenge Kompetenzordnung, welche durch generelle Normen festgelegt wird.
- Jedes Amt ist fest in eine Hierarchie eingebunden, wobei die Rechte und Pflichten der einzelnen Ämter und Amtsinhaber genau umschrieben sind.
- Die Amtsführung beruht auf dem Grundsatz der Schriftlichkeit, der weitgehenden Trennung von Amtstätigkeiten und Privatsphäre des Amtsinhabers und der Unterscheidung zwischen Privateigentum und Verwaltungsmittel.
- Jedes Amt setzt Fachqualifikationen voraus und erfordert daher eine generelle geregelte Ausbildung und Beurteilung des Amtsinhabers.
- Ein Amt wird hauptamtlich aufgeführt. Karrierelaufbahnen verlaufen schematisch aufgrund des Dienstalters.
- Der Beamte bzw. die Beamtin muss sich bei der Aufgabenerledigung an ein vorgegebenes System von Regeln halten, welche ein geregeltes Verfahren sicherstellen.

Zu diesen aufgezählten Merkmalen der Bürokratie gelangte Max Weber durch verschiedene Untersuchungen anfangs des 20. Jahrhunderts in unterschiedlichen Kulturkreisen, bei denen er die Formen der Bürokratie untersuchte.

„Unter Bürokratien werden heutzutage insbesondere staatliche Organisationen und Organisationsformen verstanden, deren Strukturen sich nicht am Markt orientieren, sondern den von Max Weber identifizierten Charakteristiken folgen. Meist wird der Begriff Bürokratie heute synonym für die Bürokratiepathologien verwendet“, definieren Schedler und Proeller (2006, S. 17).

Durch die heutige dynamische Umwelt stößt die bürokratische öffentliche Verwaltung an ihre Grenzen, weswegen es zu einer Veränderung im öffentlichen Bereich kommen muss.

Folgende Grafik beschreibt den Wandlungsprozess, von einem Verwaltungsapparat zu einem Dienstleister, welcher auf zwei Ebenen erfolgt, und zeigt auch ein verändertes Rollenbild des Staates in einem vernetzten und ganzheitlichen System.



Abb. 1: vom Bürokratiemodell zum New Public Management (Promberger, Greil, Traxl, 2007, S. 23)

Wirtschaftliche Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle. Bürokratische Verhaltensweisen, Inflexibilität gegenüber der Umwelt oder die Stabilität haben an Bedeutung verloren. Die Verwaltung muss sich dem modernen Verständnis anpassen und sich zu einem Dienstleister entwickeln. Wurde früher die Verwaltung als mechanisches Gebilde gesehen, deren Mitarbeiter automatisiert handelten, so soll sie sich heute als dynamisch komplexes soziales System präsentieren.

Die öffentliche Verwaltung ist unter anderem in ein politisches Umfeld eingegliedert, welches direkte Einwirkung auf die Verwaltung hat. Diese Beziehung hat sich in den letzten Jahren insofern wesentlich verändert, als dass die öffentlichen Ämter mehr politische Entscheidungen tragen, da die Politik teilweise überfordert ist. Diese betrifft die Planung und Gestaltung im Bereich policy-making, wodurch der öffentliche Bereich durch die

Bereitstellung von wichtigen Information für ein konsensfähiges Ergebnis eine entscheidende Rolle bei der politischen Meinungsbildung erlangt hat. Voraussetzung für eine Verwaltung bleibt jedoch die Existenz eines Staates, welcher weisungsbefugt gegenüber dieser ist. Sie kann als arbeitender Staat gesehen werden. Funktionell gesehen erstellt die Politik ein Programm welches die Verwaltung umzusetzen hat, wobei bei der Erstellung Politik und Verwaltung verschmelzen können.

Ein weiterer wichtiger Punkt wird jedoch die Entwicklung auf dem Markt und dem damit verbundenen Wettbewerb sein. Die Verwaltung soll sich an die Marktsituationen anpassen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gefördert werden. Effektivität und Effizienz sollen innerhalb des öffentlichen Bereichs gesteigert werden. Markt und öffentliche Verwaltung verknüpfen sich durch ihre Entwicklung in ein Ordnungssystem (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 16ff, Bauer & Dearing, 2011, S. 27 & Oberndorfer, 2006, 33f).

### **2.1.2 Staat und Verwaltung im österreichischen Sport**

In Österreich gibt es vier Ministerien (das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS), das Bundesministerium für Gesundheit (BMGF), das Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) und das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (BMWFF)), in denen der Sport vertreten ist, sowie nicht staatliche Organisationen, welche den größten Teil des organisierten Sports leiten. Der Bund nimmt grundsätzlich Förderkompetenzen wahr, welche im Bundes Sportförderungsgesetz verankert sind. Diese Subventionen teilen sich in allgemeine und besondere Sportförderung. Im BMLVS ist die Sektion Sport eingegliedert, in welcher die Abteilung V/4 für das Verwaltungsmanagement und für die Umsetzung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung verantwortlich ist. Folgende Grafik stellt die Struktur des Sports dar:

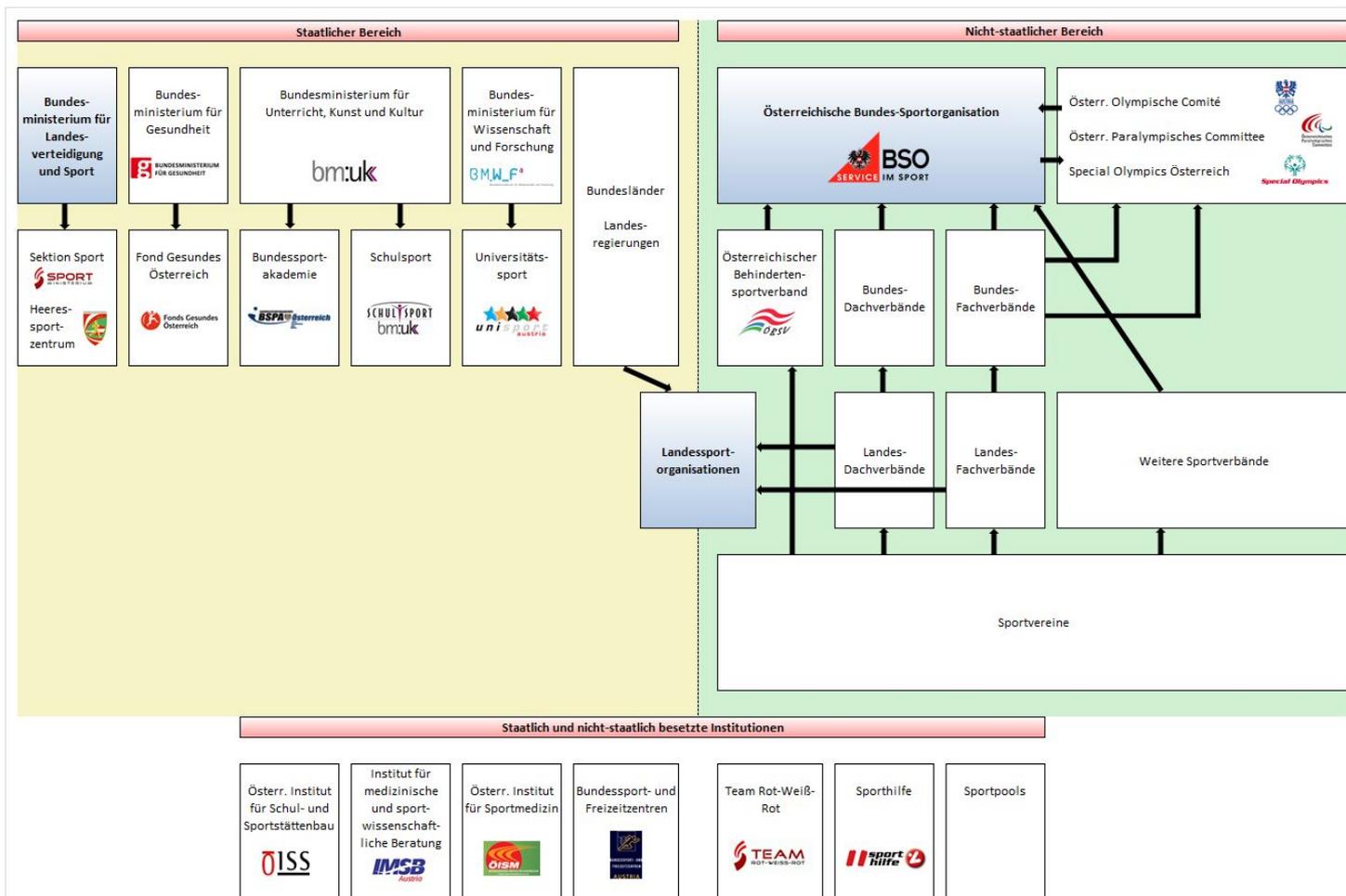


Abb. 2: Sportstruktur in Österreich (<http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/>)

Grundsätzlich arbeitet der Sport autonom, die Angelegenheiten werden unabhängig und eigenverantwortlich geregelt. Verfassungsrechtlich liegt die Kompetenz bei den Bundesländern. Die allgemeine Sportförderung wird vom BKA (Bundeskanzleramt) direkt verwaltet, die besondere Sportförderung von der BSO, welche zugleich wesentliche Entscheidungskompetenzen zugetragen bekommt und vertraglich mit dem BKA geschlossen ist. Details über die allgemeine und besondere Sportförderung können auf der Homepage des Sportministeriums nachgelesen werden. Die BSO verwaltet die Förderungen und verteilt diese an die jeweiligen Verbände, welche wiederum mit den dazugehörigen Vereinen zusammenarbeiten. Außerdem ist die zentrale Koordinations- und Beratungsplattform im organisierten österreichischen Sportsystem. Sowohl die BSO als auch die Dachverbände und die jeweiligen Vereine stellen für den Sport diverse Projekte zur Verfügung und fördern diese. Grundsätzlich zu erwähnen ist noch das Bundesheer, welches 192 Athleten als Zeitsoldaten angestellt hat, sowie die Landessportförderungen, welche ebenfalls einen erheblichen Anteil

ausmachen. Die Bundesländer haben jeweils andere Sportgesetze und fördern den Sport dementsprechend unterschiedlich.

Die Sportförderungen sind somit sehr komplex und den Durchblick haben mit Sicherheit nicht viele Sportlerinnen oder Sportler, was eine Studie des Rechnungshofs bestätigt. Die Sportförderung weist diverse Überschneidungen und kaum nachvollziehbare Geldflüsse und Transparenz auf. Folgende Grafik des Rechnungshofs zeigt exemplarisch, wie kompliziert das Förderwesen sein kann:

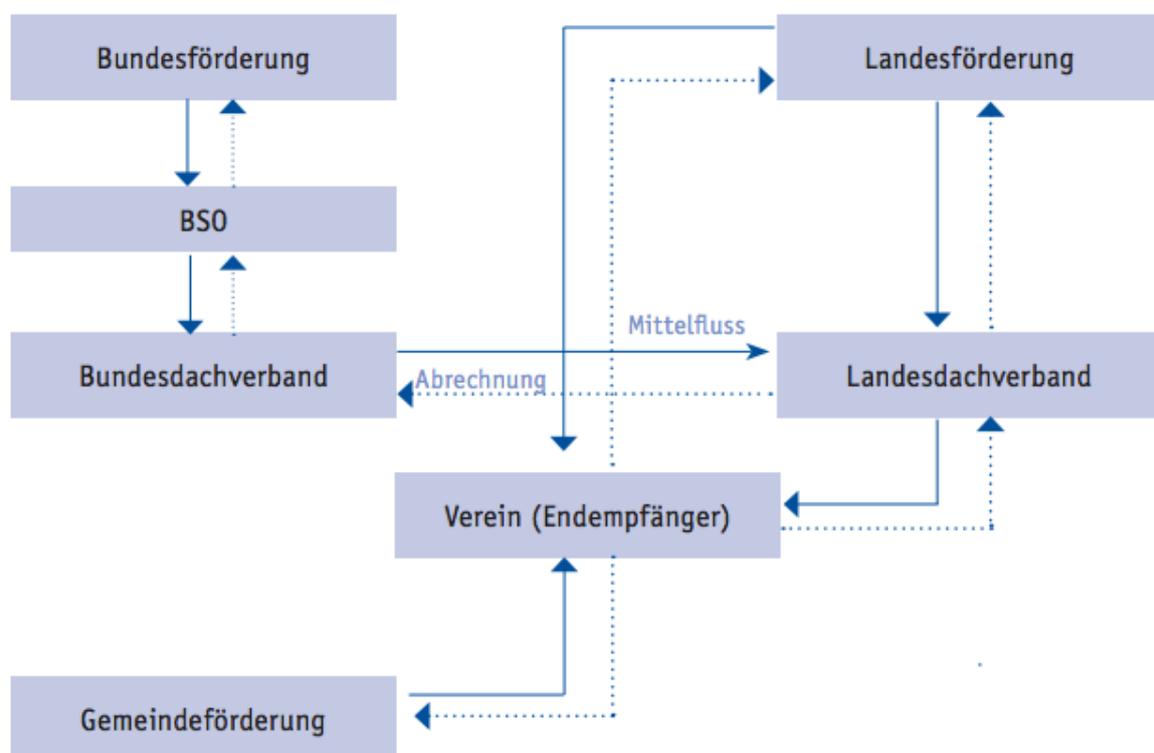


Abb. 3: Mittelflüsse in der Sportförderung (Rechnungshof, 2011, S. 110)

Zu diesem Ergebnis kam der Rechnungshof nach einer Querschnittsstudie in Oberösterreich und Tirol. Durch solche Systemschwächen wird die Effizienz der Sportförderung beeinträchtigt. Die Koordination und Abstimmung der Gebietskörperschaften war mangelhaft und führte zu Überschneidungen, vor allem bei den Dach- und Fachverbänden. Diese sollen laut Rechnungshof (20011, S. 111): „zu einer privilegierten Behandlung der Förderungsempfänger (Dach-, Fachverbände), denen eine starke direkte oder indirekte Mitwirkung an Entscheidungen und an der Kontrolle der Fördermittel zukam“ geführt haben. Ebenfalls fehlte es an Schwerpunktsetzungen beim Leistungs- und Spitzensport. Fördergeber

hatten dadurch keine Übersicht über die Gesamtfinanzierung eines Sportprojektes. Der Prozess der Vergabe gestaltete sich ebenfalls aufwendig und umständlich. Dies ist nur ein Teil der nicht funktionierenden Sportverwaltung in Österreich. Ein wichtiger Grund um die Sportförderungen und die Verwaltung im Sport grundsätzlich zu reformieren und zu vereinfachen.

## **2.2 Theoretische Grundlagen**

New Public Management hat sich unter dem Einfluss von verschiedenen theoretischen und praktischen Konzepten herausgebildet und entwickelt. Die Wurzeln des New Public Management sollen im folgenden durchleuchtet werden.

### **2.2.1 Public Choice Theorie**

Die Public Choice Theorie stellt eine Ausdehnung der ökonomischen Analyse auf den Bereich der Politik dar. Es werden bei solch einer Untersuchung die politischen Institutionen und deren Akteure erforscht, man spricht auch von politischer Ökonomie. Der Gegenstand der Public Choice Theorie sind Anreizstrukturen und Entscheidungsprozesse welche im politischen Umfeld getroffen werden. Ziel soll es sein, eine Optimierung der kollektiven Prozesse zu erarbeiten.

Den Mittelpunkt stellen der Staat, Wahlregeln und Wählerverhalten, Parteipolitiken und Formen der Bürokratie aus der Betrachtungsweise des methodologischen Individualismus, welcher besagt, dass sich ein Gruppenverhalten aus den einzelnen Verhalten der Mitgliederinnen und Mitglieder und den Interaktionen zwischen den einzelnen Mitgliederinnen und Mitgliedern untereinander als Ergebnis ableitet. Des Weiteren ist neben dem methodologischen Individualismus auch das Modell des rational wirtschaftlich handelnden Individuum, homo oeconomicus, charakteristisch für diesen Ansatz, welches das Verhalten der einzelnen Person beschreibt (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 47ff).

Anhand dieser Modelle kann die Annahme getroffen werden, dass alle Individuen, wie auch Beamtinnen und Beamte und Politikerinnen und Politiker, in ihrem politisch administrativen Umfeld Nutzenmaximierer sind, wobei sie nicht wohlfahrtsoptimierend produzieren. Durch die Strukturen von Mehrheitsdemokratien und Bürokratie ergibt sich für Beamtinnen und

Beamte der größte Nutzen durch Budgetmaximierung und führt auch zu Rentenstreben (*rent-seeking*). Schedler schreibt (2006, S. 48), dass „mit *rent-seeking* ein Verhalten von Marktteilnehmern gemeint ist, das auf die Erlangung von Vorteilen durch Ausnutzung von Macht- und Informationsvorteilen gerichtet ist (z.B. durch Beeinflussung staatlicher Kontrollinstanzen), um sich dadurch ein weitgehend leistungsloses Einkommen („Rente“) zu sichern.“

Als Beispiele hierfür sind Monopolrenten oder auch die Bereitstellung öffentlicher Güter für bestimmte Gruppen, vor allem solche die den Politikerinnen und Politikern zu Wiederwahl verhelfen könnten, zu nennen. Der Ansatz des *rent-seeking* lässt erkennen, dass der Großteil der Tätigkeiten von Politikerinnen und Politikern darauf abzielt, derartige Renten zu erlangen (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 49ff).

Die Public Choice Theorie wird somit gerne verwendet um die Mängel der traditionellen Verwaltung aufzuzeigen und damit den Schaden von *rent-seeking* einzuschränken. Anhänger fordern daher die Verringerung des Umfangs staatlicher Tätigkeit, da nach ihrer Ansicht jedes staatliche Handeln mit Ineffizienzen und Wohlfahrtsverlusten einhergeht. Des Weiteren sollen die monopolistischen Strukturen staatlicher Leistungsangebote aufgebrochen und Evaluationsmöglichkeiten für staatliche Güter auf dem Markt geschaffen werden.

Diese Konsequenzen und Ansprüche der Public Choice Theorie spiegeln sich in einigen New Public Management Methoden und Instrumenten wider.

### **2.2.2 Managerialismus**

Die nach meinen Recherchen am zweit häufigsten genannte Theorie für New Public Management stellt der Managerialismus dar. In diesem Ansatz geht man davon aus, dass die privatwirtschaftlichen Managementsysteme und –techniken im öffentlichen Sektor Sinn machen und eigentlich das Management in der Privatwirtschaft dem Management in öffentlichen Institutionen gleichzusetzen ist. Nach Drucker, der als prominentester Vertreter der Managementtheorie gilt, kann man die Missstände in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit Organisationen damit lösen. Managerialismus stellt alle wichtigen Maßnahmen zur Stärkung des Managements dar (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 42 & 55; Vöhringer, 2004, S. 21).

Neisser und Hammerschmid (1998, S. 569) beschreiben noch, dass der Managerialismus auf „dem Vertrauen in die Kraft guten Managements beruht, betont die Rolle der Führungskräfte und fordert einen entsprechend großen Entscheidungsspielraum für die Manager.“

Richard (1998a. zit.n. Schedler und Proeller, 2006, S. 42) warnt vor der naiven Übernahme privatwirtschaftlicher Konzepte für den öffentlichen Sektor, da unter anderem die Stärkung von Public Managern gegenüber Politikern kritisiert wird.

### **2.2.3 Prinzipal-Agent Ansatz**

Bei der Prinzipal Agent Theorie, welcher der neuen Institutionsökonomie zuordenbar ist, steht der Kontakt und die Koordinations- und Organisationsprobleme zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent), also deren Austausch von Leistungen, Gütern und Rechten im Mittelpunkt (vgl. Neisser & Hammerschmid, 1998, S. 569f).

Der Ansatz wird verwendet um Vertragsbeziehungen zu analysieren, da davon ausgegangen wird, dass divergierende Interessen zwischen den beiden Parteien herrschen. Dies können asymmetrisch verteilte Informationen und Unsicherheiten über das Eintreten von bestimmten Umwelteinflüssen sein. Das Verhalten des Vertragspartner ist ebenfalls kennzeichnend für den Ansatz. Folglich werden Vorschläge für die organisatorische Gestaltung entwickelt und Verträge werden angeglichen, um das Risiko des Prinzipal einzudämmen.

Die Prinzipal-Agent Theorie hat somit zum Ziel, ein optimales Vertragsverhältnis zu kreieren und dient der Erklärung und Gestaltung von Prinzipal-Agent Beziehungen (Vöhringer, 2004, S. 26).

## **2.3 Grundannahmen des New Public Management**

Schedler und Proeller (2006, S.51ff) beschreiben einige Punkte die als Grundannahmen oder Vorstellungen für New Public Management gesehen werden können und zum Verständnis hilfreich beitragen:

- Optimistisches Menschenbild

Jeder Mensch besitzt seinen eigenen Charakter und handelt nach eigenen Erfahrungen, dennoch sind in dem Modell verallgemeinerte Annahmen rund um den Menschen und seine Anlagen und Verhaltensweisen enthalten. Diese sind entscheidend für das Funktionieren des New Public Management in der Praxis.

- Staat und Verwaltung sind notwendig

Der Staat und die Verwaltung sind Institutionen die aus der Gesellschaft nicht mehr wegzudenken sind. Sie sollen in dem New Public Management Modell in ihrer Funktion insofern gestärkt werden, dass schlankere Strukturen und neue Kompetenzen geschaffen werden um sie den heutigen Anforderungen anzupassen.

- Legalität und Legitimation sind nicht die zu lösenden Probleme der Verwaltung, sondern Effektivität und Effizienz

New Public Management beschäftigt sich nicht mit Legalität oder Legitimation, was darauf schließen lässt, dass in den „New Public Management Vorbildern“ diesbezüglich eine gute Basis vorhanden ist. Das Hauptproblem in der Verwaltung ist die mangelnde Effektivität und Effizienz. In weiterer Folge kann daraus geschlossen werden, dass ein kontrollierbares und geregeltes Verwaltungssystem und ein stabiles politisches System vorausgesetzt wird.

- Rationales Public Management ist möglich

Es wird davon ausgegangen, dass eine Verwaltung ein komplexes soziales System ist, welches ähnlich wie eine Organisation funktioniert. Somit wird angenommen, dass in der

Verwaltung ein nach betriebswirtschaftlicher Rationalität funktionierendes Management möglich sein muss. New Public Management möchte diese betriebliche Rationalität durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente stärken.

- Wettbewerb führt zu mehr Effektivität und Effizienz als Planung und Steuerung  
Untersuchungen bestätigen, dass ein funktionierender Wettbewerb zu effizienter Verteilung von knappen Ressourcen führt. Konkurrenzdruck belebt ebenfalls die Effizienz der Leistungserstellung.

- Politik und Verwaltung sind lernfähig  
New Public Management geht davon aus, dass die Politik mit ihren Abläufen und Strukturen veränderbar ist. Verwaltung und Politik werden als lernende Organisationen betrachtet, welche sich auf neue Umweltbedingungen, wenn auch nach einiger Zeit erst, einstellen kann. Je offener so eine Organisation ist, desto einfacher kann sie sich auf Veränderungen einstellen.

## **2.4 Handlungsperspektiven**

Es ergeben sich innerhalb der Verwaltung drei mögliche Bereiche die für eine Neuausrichtung in Frage kommen. Dabei handelt es sich um die Elemente einer Organisation die formell gestaltbar bzw. beeinflussbar sind. In diesen können Veränderungen durch den Einfluss vorschriftsmäßiger Elemente erreicht werden. Folgende Grafik zeigt die drei Ebenen bzw. Handlungsfelder des New Public Management welche im Folgenden auch noch genauer beschrieben werden.



Abb. 4: Handlungsfelder des Public Management (Schedler, 2006, S. 22)

Strategie, Struktur und Potential stellen formell geregelte Elemente in der Verwaltung dar. Sie beeinflussen sich gegenseitig und können durch zielgerichtete Umgestaltungsmaßnahmen verändert werden. Würde eine neue Strategie in der Kundenorientierung eingeführt werden, so finden implizite Anpassungsmechanismen in der Struktur statt. Gleichzeitig entwickeln sich die Mitarbeiter weiter, was wiederum das Potential beeinflusst (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 20ff).

- Die Strategie befasst sich mit der Ausrichtung der Verwaltung und ihrer Veränderung auf bestimmte Visionen, Aufgaben und Ziele. Sie umfasst alle Elemente die den Weg des Handelns betreffen.
- Die Struktur befasst sich mit der Ablauf- und Aufbauorganisation innerhalb der Verwaltung. Des Weiteren beinhaltet die Struktur formelle Regeln, sowie die systemischen Rahmenbedingungen Anreizsysteme, Reglemente und Spielregeln.
- Das Potential ist das in der Organisation vorhandene Wissen, das Personal mit seinen Fähigkeiten und Kenntnissen und auch die technische Infrastruktur.

New Public Management will eine klare Abgrenzung von politischer Führung und Verwaltungsführung. Die Politik soll sich auf strategische und die Verwaltung auf operative

Angelegenheiten konzentrieren. Somit soll die politische Führung Ziele festlegen und die Zielerreichung kontrollieren, die Verwaltung die Herstellung der Leistung gewährleisten. Grundsatz dafür wird die Transparenz des Zielsystems in der Politik, an welchem sich die Verwaltungsführung und die Mitarbeiter orientieren können (vgl. Neisser und Hammerschmid, 1998, S. 62ff).

„Es bedarf auch eines wirksamen Controllings in allen Stufen der Verwaltungsführung als Instrument der Informationsversorgung sowie einer zukunfts- und zielorientierten Informationsauswertung zur Unterstützung der zielorientierten Entscheidungsfindung von Parlament, Regierung und Verwaltung“, beschreiben Budäus und Buchholtz (1997, S. 322f).

Diese Grafik beschreibt die zwei unterschiedlichen, idealerweise ineinandergreifenden, Entscheidungskreisläufe der Politik und der Verwaltung:



Abb. 5: Rationalitätenmodell: Integration von Politik und Management (Schedler, 2006, S. 64)

Strukturell gibt es den wichtigen Punkt der Dezentralisierung, welcher in Kapitel 2.6.2 beschrieben wird, und die Trennung von Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer. Die traditionelle Verwaltung ist gleichzeitig Finanzierer, Anbieter und Käufer. Das New Public Management Modell schafft einen internen oder externen Markt mit Leistungsanbietern und Käufern. Sofern kein bilaterales Monopol (ein Käufer und ein

Anbieter) vorliegt, können auch bei nur einem Käufer (z.B. Ministerium) mehrere Anbieter auf dem Markt auftreten.

Diese drei Ebenen können wie in folgender Grafik, welche horizontale Käufer-Lieferanten-Beziehungen vernachlässigt, veranschaulicht werden:

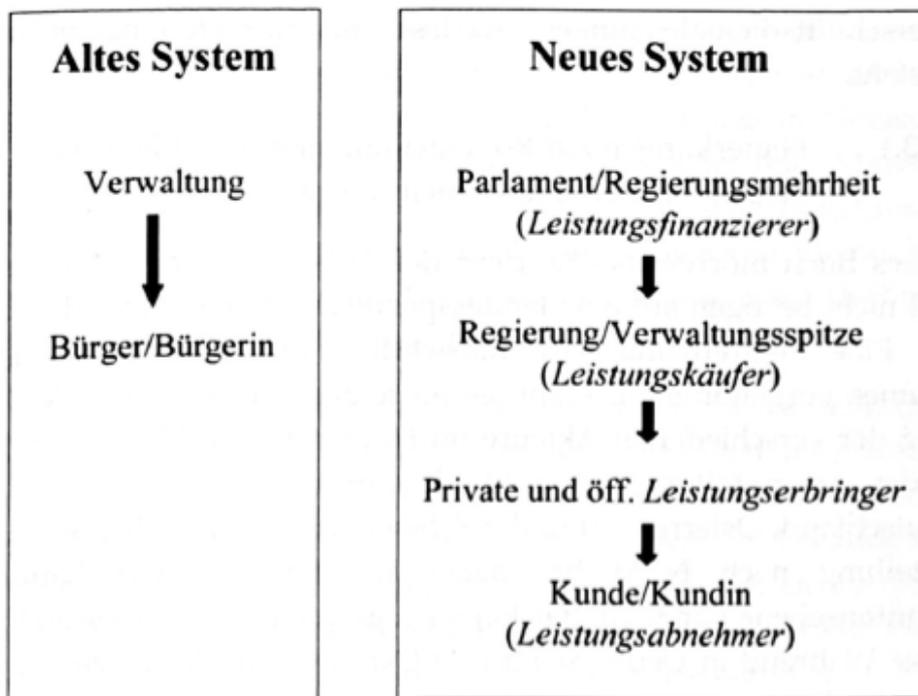


Abb. 6: Trennung von Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer (Schedler S. 97)

In großen Verwaltungen, wie dem Bund, kann den Part des Leistungskäufers eine Behörde übernehmen.

## 2.5 Prinzipien und Ziele des New Public Management

Nach Promberger, Greil und Traxl (2007, S. 23f) lassen sich nach den theoretischen Grundlagen folgende Prinzipien ableiten:

<b>Professionelles und verantwortungsbewusstes Management</b>
Die Rechenschaftslegung erfordert eine genaue Zuordnung der Verantwortung. Im Gegenzug dazu müssen für Führungskräfte Handlungsspielräume geschaffen werden.
<b>Leistungsmessung</b>
Die Rechenschaftslegung erfolgt über die Effizienz und Effektivität des öffentlichen Dienstes. Dies erfordert die Formulierung von operationalen Zielen und die Messung der Zielerreichung (Leistungsindikatoren).
<b>Outputsteuerung</b>
Die Ressourcenzuteilung und die Vergabe von Belohnungen werden mit der Leistungsmessung (Outputsteuerung) verbunden. Damit einhergehend erfolgt eine Dezentralisierung der Ressourcenbewirtschaftung. Bei der Outputsteuerung wird die Verfahrenskontrolle durch eine Ergebniskontrolle ersetzt.
<b>Dezentralisierung der öffentlichen Verwaltung</b>
Die öffentliche Verwaltung wird in produktorientierte, operative Einheiten aufgespalten und mit aufgabenadäquaten, fachlichen und ressourcenbezogenen Kompetenzen ausgestattet. Die Einheiten erhalten ein Globalbudget, das für die Zielerreichung flexibel eingesetzt werden kann. Im Rahmen der Gewährleistungsverwaltung werden öffentliche Güter nicht mehr selbst produziert, sondern deren Produktion an Dritte ausgelagert. Der Staat nimmt jedoch weiterhin seine Funktion der Bereitstellung im Sinne einer staatlichen Gewährleistung wahr. Ferner werden innerhalb des öffentlichen Sektors sowie zwischen öffentlichem und privatem Sektor auf der Grundlage von Kontraktmanagement Auftraggeber- und Auftragnehmer-Beziehungen geschaffen.
<b>Stärkung des Wettbewerbsgedankens</b>
Der Wettbewerb wird als Schlüssel zu niedrigeren Kosten und besseren Standards betrachtet. Als geeignete Mittel zur Stärkung des Wettbewerbsgedankens gelten Kontrakte und Ausschreibungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung.
<b>Einsatz privatwirtschaftlicher Managementmethoden</b>
Bewährte Methoden aus dem privatwirtschaftlichen Sektor sollen in den öffentlichen Sektor übertragen werden.
<b>Mehr Effizienz bei der Verwendung von Ressourcen</b>
Die Effizienz soll durch umfassende Kostensenkungsprogramme erhöht werden. Ferner wird angeregt, für eine Einschränkung der Folgekosten staatlicher Regulierungen, die den Unternehmenssektor betreffen, einzutreten.

Abb. 7: Prinzipien des New Public Management (Promberger, 2007, S. 24)

Eines der Kernelemente des New Public Management Konzept ist es die Leistungserbringung unter Zuhilfenahme von marktwirtschaftlichen und unternehmerischen Elementen zu verbessern. Folgende Übersicht zeigt strategische Ziele welche als zentrale Grundlage gesehen werden können:

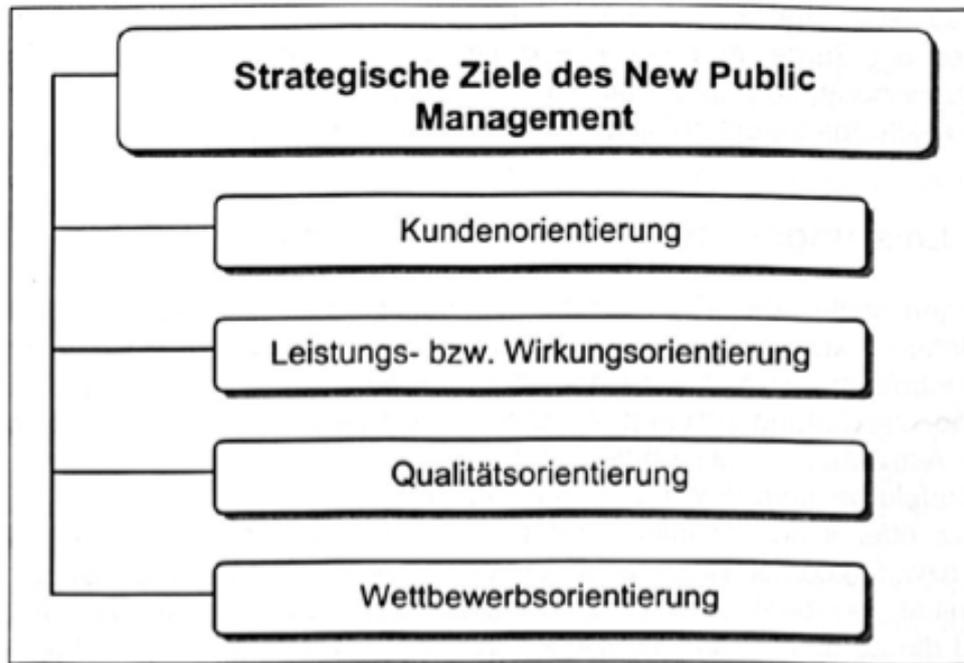


Abb. 8: Ziele des New Public Management (Promberger, 2007, S. 25)

### 2.5.1 Kundenorientierung

„Kunde eine Verwaltungseinheit ist, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt oder wer durch eigene Aktivität die Wirkung einer Leistung verbessert,“ definieren Schedler und Proeller (2006, S. 69) den Kundenbegriff.

Die Reform der öffentlichen Bereiche zu modernen Dienstleistungsunternehmen fordert eine konsequente Anpassung der Leistung an Bürger- bzw. Kundenwünsche. Der Kundenbegriff kann in diesem Fall nicht einfach vom Privatwirtschaftssektor übernommen werden. Der „Kunde ist König“ ist im öffentlichen Bereich durch Gesetze und vorgegebene Richtlinien eingegrenzt. Es müssen auch unangenehme Entscheidungen durchgesetzt werden. Der privatwirtschaftliche Kundenbegriff muss an den öffentlichen Bereich angepasst werden. Es soll in den Verwaltungsapparaten genau definierte Stellen geben, welche alle dafür zuständigen Arbeitsvorgänge bearbeiten können. Zusätzliche Schnittstellen sollen vermieden werden. Ziel muss eine ganzheitliche Bearbeitung von Kundenwünschen sein. Je nach Verwaltungsumfeld muss der Kundenbegriff angepasst werden (vgl. Promberger, Greil, Traxl, 2007, S. 25f).

Die jeweilige Verwaltungsführung und ihre Mitarbeiter legen selbst fest, welches Verständnis der Kundenorientierung in ihrem spezifischen Umfeld nötig ist. Kundenorientierung bleibt grundsätzlich ein mehrdimensionales Konzept. Verschiedene Sichtweisen des Begriffes Kunde und eine Studie aus St. Gallen verdeutlichen dies. Nach dieser sehen Mitarbeiter Kundenorientierung z.B. als „in den Kunden hineinversetzen“ oder „dem Kunden bestmöglich gewisse Dinge klar zu machen“ (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 70f).

### **2.5.2 Leistungs- bzw. Wirkungsorientierung**

Die Bezeichnung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zeigt schon, dass es bei der Leistungserbringung zu einem Wandel kommen muss. Hatte die Verwaltung den Auftrag die Ressourcen wie Finanzen, Personal oder Sachmittel bestmöglich einzusetzen, so rücken jetzt die zu erbringenden Leistungen und deren Wirkungen in den Mittelpunkt des Interesses. Es kommt zu einem Wandel von Input- zu Output- bzw. Outcomeorientierung (vgl. Promberger, Greil, Traxl, 2007, S. 26).

„Leistungen stellen das direkte Ergebnis der Verwaltungstätigkeit aus dem Blickwinkel eines Dritten (externen Leistungsempfängers) dar. Wirkungen sind das mittelbare Ergebnis der Erbringung einer oder mehrerer Leistungen durch die Verwaltung. Die Verwaltung erbringt – durch eine Vielzahl unterschiedlicher, meist interner Aktivitäten – Leistungen an Leistungsempfänger, die bei diesen oder deren Umfeld bestimmte Wirkungen auslösen“ definiert Schedler und Proeller (2006, S.72).

Wichtige Begriffe sind in diesem Zusammenhang Effektivität und Effizienz. Diese sollen in dieser Grafik kurz dargestellt und um den Begriff Sparsamkeit ergänzt werden, bevor sie anschließend im Kontext erläutert werden (vgl. Promberger, Greil und Traxl, 2007, S. 26).

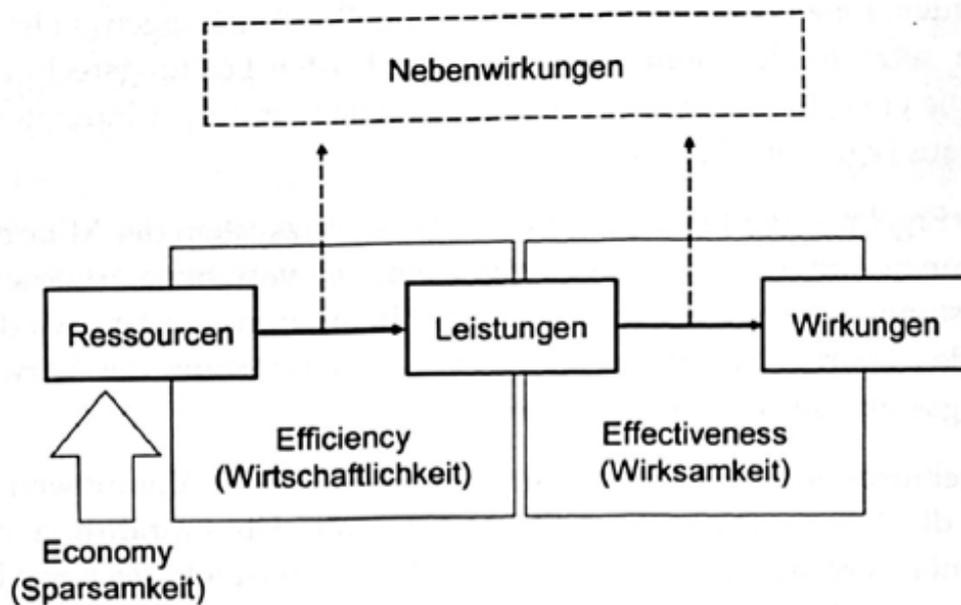


Abb. 9: 3-E Modell zur Wirkungsorientierung (Schedler, 2006, S. 76)

Das unmittelbare Leistungsergebnis wird mit den dafür aufgewendeten Ressourcen in Beziehung gebracht. Das Verhältnis von Input zu Output soll also kleinstmöglich sein. Effektivität hingegen misst das Verhältnis von Zielvorgaben und Zielerreichung, also dem angestrebten und erreichten Ergebnis, wieder mit dem geringsten Ressourceneinsatz. Der dritte Aspekt Sparsamkeit zeigt hoffentlich den kleinstmöglichen Mitteleinsatz welcher gebraucht wurde. Das Modell wird, nach den drei E's: „economy, efficiency und effectiveness“, auch 3-E Modell genannt.

Die Leistungsorientierung wird nach Schedler und Proeller (2006, S. 73) „konzeptionell lediglich als eine Art „Zwischenstufe“ auf dem Weg zur Wirkungsorientierung gesehen. Der Zusammenhang zwischen Aktivitäten, Leistungen und Wirkungen kann wie folgt aufgezeigt werden.“

Durch eine Vielzahl unterschiedlicher, meist interner <i>Aktivitäten</i>	erbringt die Verwaltung unmittelbare <i>Leistungen</i> an Leistungsempfänger,	die bei den Leistungsempfängern oder in ihrem Umfeld bestimmte mittelbare <i>Wirkungen</i> auslösen.
Aktivitäten sind die täglichen Handlungen in der Verwaltung, die nicht an Dritte abgegeben werden.	Leistungen sind das unmittelbare, von Dritten sichtbare Ergebnis eines Bündels von Aktivitäten. Sie werden in der Regel zu Produkten zusammengefasst.	Wirkungen sind das mittelbare Ergebnis der Erbringung einer oder mehrerer Leistungen durch die Verwaltung.
<i>Beispiele:</i> Bearbeitung von Re-kursakten eines Baugesuchs	<i>Beispiele:</i> Entscheid über den Baurekurs	<i>Beispiele:</i> Einhaltung der Bauvorschriften bei Bauten

Abb. 10: Aktivitäten, Leistungen, Wirkungen (Schedler, 2006, S. 73)

Schwierig wird die Messung der jeweiligen Wirkungen und die Rückschlüsse auf bestimmte Ursachen. Ein Grund ist die nicht unmittelbar vorhandene Wirkung, sie ist oft erst langfristig erkennbar. Die Messung, für welche aussagekräftige Indikatoren nötig sind, wird oftmals erst durch hohen Forschungsaufwand oder umfangreichen Kosten- und Leistungsrechnungen möglich (vgl. Promberger, Greil und Traxl, 2007, S. 26).

Ergebnisorientierung ist ein wichtiger Aspekt bei der Einführung von New Public Management, da zum Beispiel Wettbewerbsmechanismen erst durch einen Leistungsvergleich möglich gemacht werden. Der Input kann unterschiedlich sein, jedoch ist das Produkt für eine Beurteilung der Leistung relevant (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S.76f).

### 2.5.3 Qualitätsorientierung

Der Qualitätsbegriff kann auf verschiedenste Arten definiert werden, die Definition von Gerull (2001, zit. n. Promberger, Greil und Traxl, 2007, S. 27) ist eine ganz allgemeine: „Qualität ist das Maß der Übereinstimmung zwischen einer Anforderung (Soll) und einer realisierten Leistung (Ist) bzw. zwischen Leistungsversprechen und Leistungserbringung.“

Im öffentlichen Bereich wird Qualität auf mehreren - in folgenden angeführten - Ebenen gesehen. In Anlehnung an die klassische, für die Privatwirtschaft entwickelte Kategorisierung nach Garvin (1984, 25ff, zit.n. Schedler und Proeller, 2006, S.78f) können für den öffentlichen Sektor folgende Qualitätsdimensionen beschrieben werden:

- **Produktbezogene Qualität:** Qualitätsunterschiede zeichnen sich durch unterschiedliche Attribute des Produktes aus. Hierzu gehören das Produkt selbst (das „nackte“ Produkt), aber auch die Art, wie das Produkt gegenüber dem Kunden bzw. der Kundin erbracht wird, und die Zusatzleistung, die damit verbunden sind, d.h. das Leistungssystem (Belz et al. 1991, 12)
- **Kundenbezogene Qualität:** Sie umfasst die mit der Leistungserstellung verfolgten Ziele der Einwirkung auf die Leistungsempfänger (in der Regel der Nutzen). Hierzu gehört die Kundenzufriedenheit, aber auch eine angestrebte Veränderung im Kundenverhalten oder in den Fähigkeiten der Kundinnen und Kunden.
- **Prozessbezogene Qualität:** Sie gibt das Ausmaß der Sicherheit der Prozesse (wenig Fehler) sowie deren Optimierung (Schnelligkeit, Effizienz) an. Hierzu gehört auch die Frage der rechts- und ordnungsmäßigen Erstellung der Leistung.
- **Wertbezogene Qualität:** Sie gibt an, ob eine Leistung ihren Preis wert ist. Qualitätsunterschiede zeigen sich hier primär im Kosten-, Leistungs- oder Kosten-Wirkungs-Verhältnis (Effizienz).
- **Politische Qualität:** Die Politik als Auftraggeberin beurteilt die Qualität einer Leistung nach dem Nutzen, den sie für die Politik stiftet. Hierin ist der sachliche Nutzen für die Gesellschaft eine Komponente (z.B. Verbesserung des Lebensstandards, Sicherheit), aber auch der soziale Nutzen (z.B. sozialer Friede oder Zusammenhalt in einem Gemeinwesen). Die politische Qualität spricht oft die Angemessenheit staatlicher Maßnahmen an.

Im öffentlichen Sektor ist Qualität wesentlich abhängig von Rahmenbedingungen wie Abläufe oder Strukturen. Es ist in diesem Fall sinnvoll ein Qualitätsmanagementsystem zu etablieren, welches sich durch ein System organisatorische Maßnahmen mit hoher Qualität auszeichnet. Hierfür steht aus der Privatwirtschaft das Total Quality Management (TQM), welches eine Vielzahl verschiedener Qualitätsebenen umfassen soll. Das Modell soll alle Bereiche einer Organisation erfassen und immerwährend verbessern (vgl. Promberger, Greil und Traxl, 2007, S. 28f).

In der öffentlichen Verwaltung werden in der Praxis verschiedene Qualitätsmodelle angewendet, welche aus unterschiedlichen Ansichten den Inhalt aufgreifen. Zu den bekanntesten zählen International Organisation of Standardisation (ISO), European Foundation in Quality Management (EFQM) und das daraus abgeleitete Common Assessment Framework (CAF). Letzteres versucht sich möglichst genau an die Bedürfnisse im öffentlichen Sektor zu orientieren und wird durch das European Institute of Public Administration (EIPA) weiter entwickelt und in Europa vertrieben.

Qualitätsmanagement und New Public Management stehen in einer symbiotischen Beziehung, da ersteres für die verschärften Leistungsanforderungen von New Public Management unabdingbar ist. Stehen beim Qualitätsmanagement die Prozesse und Maßnahmen in der Verwaltung im Vordergrund, ist bei New Public Management die Steuerung der öffentlichen Institutionen von Bedeutung.

Das weitem zielen beide auf die Wirkungen des Verwaltungshandelns ab.

Qualitätsmanagement hat den Fokus auf den Kundinnen und Kunden der Verwaltung, während New Public Management auf sozioökonomische Probleme, welche mit den Wirkungen des Verwaltungshandelns lösbar sind, abzielt (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S.79f).

#### **2.5.4 Wettbewerbsorientierung**

Die bisherigen Reformvorschläge und beschriebenen Ziele können allein nichts an der Monopolsituation der Verwaltung ändern. Sie liefern sehr gute Beiträge, jedoch muss ein Umfeld generiert werden, welches durch die Einführung von Wettbewerb und marktähnlichen Strukturen erreicht werden kann. Dieses wettbewerbsfähige Umfeld soll die anderen

Reformziele integrieren und die Effektivität des öffentlichen Sektors steigern. Dies kann durch Ausschreibungen privatwirtschaftlicher Wettbewerbsmärkte oder durch Wettbewerbe zwischen öffentlichen und privaten Anbietern stattfinden. In manchen Bereichen lassen sich solche Situationen schwerer herstellen, hierfür werden Instrumente verwendet die marktähnliche Situationen simulieren. Es lässt sich sagen, dass nur durch eine funktionierende Konkurrenz eine geplante Steigerung der Effizienz und Effektivität erreichbar ist. Zielsetzung in der Verwaltung sollen marktähnliche Mechanismen sein (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S.80f).

## **2.6 Instrumente des New Public Management**

Für Veränderungen in verschiedenen Dimensionen bedarf es des Einsatzes geeigneter Instrumente. Exemplarisch werden die bedeutendsten dargestellt.

### **2.6.1 Kontraktmanagement**

Das Kontraktmanagement als Steuerungsinstrument sieht vor, dass zwischen zwei verwaltungsinternen Organisationseinheiten unterschiedlicher Hierarchiestufen oder auch zwischen unterschiedlichen Organisationen verbindliche Absprachen oder Zielvereinbarungen für einen Zeitraum getroffen werden. Der Inhalt beschreibt die zu erfüllende Ziele, die dafür zu erbringende Leistungen in qualitativer und quantitativer Sicht, sowie die hierfür zur Verfügung gestellten Mittel und die Art und Weise wie darüber berichtet wird.

Kontraktmanagement beschreibt mögliche Beziehungen zwischen Politik und Verwaltung, Kernverwaltung und ausgegliederte Bereiche oder Beziehungen innerhalb selbstständiger Einheiten (vgl. Neisser und Hammerschmid, 1998, S. 568).

Der Kontrakt stellt somit ein wichtiges Steuerungs- Planungs- und Koordinationsinstrument dar. Das wichtigste Element ist die Festlegung erwarteter Leistungen.

Leistungsvereinbarungen auf partnerschaftlicher Willensbildung sollen die traditionellen hierarchischen Weisungen ablösen.

„Als Leistungsvereinbarungen werden sämtliche Aufträge, Kontrakte und Vereinbarungen bezeichnet, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zwischen Politik, Verwaltungsführung, Verwaltungseinheiten und Dritten regeln. Die Leistungsvereinbarungen

konkretisieren die übergeordneten und operativen Ziele, die zu erbringenden Leistungen und die dafür zur Verfügung gestellten Mittel. Verwaltungsintern kommt den Leistungsvereinbarungen die Funktion von Management-Vereinbarungen zu, im Verhältnis zu Dritten sind es Verträge,“ beschreiben Schedler und Proeller (2006, S. 156)

Die Politik hat die Aufgabe politisch-normative Ziele in einem strategischen Plan festzuhalten. Die hierfür eingesetzten finanziellen Mittel und ihre Berechnung müssen offengelegt werden. Für die Vorbereitung und Formulierung der Leistungsaufträge sind die Ministerien bzw. die Verwaltungsführung zuständig, je nachdem ob auf Bundesebene oder auf kommunaler Ebene.

Ein Abschluss eines Kontrakts kann nach Schedler und Proeller (2006, S. 158f) auf zwei Säulen basieren:

- Ein mehrjähriger Rahmenkontrakt, in der Regel vier Jahre, regelt das grundsätzliche Verhältnis zwischen Vergabeabteilung und Leistungserbringer. Er bildet das mittelfristige Gerüst für die Geschäftsbeziehungen.
- Ein zusätzlicher Jahreskontrakt enthält sodann die detaillierten Angaben über Produkte in Menge, Qualität, finanziellen Zusammenhängen und das Total der Kontraktsumme für das betreffende Jahr. Außerdem führt er besondere Jahresziele an, die sich beispielsweise aus Spezialprojekten ergeben.

<p><b>Rahmenkontrakt</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hinweise auf generelle Regelungen (Verordnungen etc.)</li> <li>2. Kontraktparteien</li> <li>3. Dauer des Rahmenvertrages (i.d.R. 4 Jahre)</li> <li>4. Produktgruppen mit <ul style="list-style-type: none"> <li>- operativen Zielen</li> <li>- Zielgruppen, Abnehmer der Produkte</li> <li>- Zugang zu den Produkten</li> <li>- Leistungen an Dritte</li> </ul> </li> <li>5. Besondere Regelungen (abweichend/ergänzend) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- obligatorische Leistungen (Gewinnvortrag)</li> <li>- kommerzielle Leistungen (Umsatzlimite für kommerzielle Betätigung)</li> <li>- Investitionen und Anlagebenützung</li> <li>- Zahlungskonditionen</li> <li>- Beiträge an und von Dritten (Subventionen)</li> <li>- Versicherungen</li> </ul> </li> <li>6. Kompetenzen und Kompetenzvorbehalte <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontrolle bei Privaten</li> <li>- Subkontrakte</li> </ul> </li> <li>7. Qualitätssicherungsmassnahmen</li> <li>8. Änderungen und Auflösung des Kontrakts</li> </ol> <p><b>Jahreskontrakt</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Übersichtsliste der Produkte nach Produktgruppen, mit Menge, Erlösen und Kosten (netto)</li> <li>2. Kontraktsumme</li> <li>3. Jahresziele für Spezialprojekte</li> </ol>
--

Abb. 11: Raster für einen Kontrakt (Schedler, 2006, S. 158)

Während der Kontraktlaufzeit ist es vorgesehen, dass die Verwaltung die geforderte Leistung erbringt und sich die Politik in die Vorgehensweise der Kontrakterfüllung nicht einmisch. Ist dies nicht der Fall müssen Vereinbarungen abgeändert werden können. Dies kann zum Beispiel daran liegen, dass während der Laufzeit gesellschaftspolitische Veränderungen stattfinden. Jede Änderung muss auf seine finanziellen Konsequenzen geprüft werden und gegebenenfalls müssen die Mittel angepasst werden. Eine einseitige Veränderung ist jedoch ausgeschlossen (vgl. Schedler und Proeller, 2006).

Das Kontraktmanagement ist grundsätzlich als mehrstufiges System zu verstehen. Es werden auf den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen Verträge von oben nach unten geschlossen. Je höher die Stufe, desto hochrangigere Politiker sind grundsätzlich beteiligt und es werden strategische stärker ausgerichtete Kontrakte geschlossen. Themen sind die wichtigsten Entwicklungsziele, Handlungsschwerpunkte und Finanzziele.

In der nächsten Stufe sollen daraus konkrete Leistungsaufträge abgeleitet und vereinbart werden. Es soll festgehalten werden, was die oberste Stufe generell an Leistungen von der Verwaltung bestellt und wie die quantitativen und qualitativen Erwartungen an diese sein sollen. Auch Vereinbarungen an abgegrenzte Organisationseinheiten sollen geklärt werden. Die dritte Stufe beschäftigt sich mit konkreteren Angaben zu den leistungsbezogenen Vereinbarungen innerhalb eines Leistungsbereiches, bei denen schon eine größere Anzahl an Akteuren beteiligt ist.

Zu guter Letzt kann das Kontraktmanagement hilfreich für die Abteilung und ihre Mitarbeiter hinsichtlich der Zielvereinbarung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen sein. Vertragspartner können die Politik und Verwaltung, verschiedene Verwaltungseinheiten oder auch ausgegliederte Einheiten sein.

Grundsätzlich müssen Verträge nicht zwingend zuerst auf der obersten Ebene erfolgen, sie können auch übergangsweise innerhalb von Verwaltungen geschlossen werden um dadurch eine Grundlage für ein Steuern über Ergebnisse und Ziele zu legen (vgl. Bauer, Biwald und Dearing, 2003, S. 33ff).

Weiters beschrieben Bauer, Biwald und Dearing (2003, S. 40), dass „Kontrakte – als ein Instrument der strategischen Steuerung – die Eigenverantwortung der auftragnehmenden Einheiten stärken müssen (in Ergänzung zur Dezentralen Ressourcenverantwortung). Um dieses Potential ganz ausschöpfen zu können, gilt es Bescheidenheit bei der Kontraktformulierung zu üben: wichtig ist es,

- mit Kontrakten einen Handlungsrahmen zu definieren und nicht (auf beiden Seiten endlos absichernd) alle nur denkbaren Details und Eventualitäten zu vereinbaren,

- sich auf die wesentlichen Ergebnisse und (nachprüfbaren) Wirkungsziele zu konzentrieren und die vom Auftraggeber erwarteten Leistungsstandards (z.B. bezüglich Qualität, Preis, Kundenzufriedenheit) festzuschreiben,
- die Budget- und Zahlungsmodalitäten sowie zentrale Verfahrenfragen (z.B. Berichtspflichten, Umgang mit Zielverfehlungen oder managementbedingten Überschüssen) und Rahmenbedingungen zu regeln.“

Rein rechtlich betrachtet muss zwischen verwaltungsinternen und –externen Kontrakten unterschieden werden. Im Außenverhältnis sind privatrechtliche (auch öffentlich – rechtliche) Verträge bestimmend, im Innenverhältnis können sie als (spezielle Form von) Dienstanweisungen interpretiert werden. Im Magistrat Wien werden Kontrakte als „Weisung mit Zustimmung des Weisungsempfänger“ gesehen (vgl. Bauer, Biwald und Dearing, 2003).

## **2.6.2 Dezentralisierung**

Die dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung stellt ein weiteres wichtiges Instrument im New Public Management. Es lässt sich nach Hack (2003, S. 47) wie folgt definieren: „dezentrale Ressourcenverantwortung meint im Kern die Verlagerung der Verantwortung von Ressourcen (Personale, Grundstücke und Gebäude, sonstige Anlagevermögen, Sachmittel usw.) von zentralen Stellen, insbesondere den so genannten Querschnittsämtern (Personalamt, Hauptamt, etc. ) auf die Fachbereiche. Die dezentralen Organisationseinheiten sollen neben der Fachverantwortung auch die Ressourcenverantwortung wahrnehmen.“

Folgende Vorteile der Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung können nach Budäus (2000, S. 25) aufgezeigt werden:

- der Abbau von Komplexität,
- die Schaffung von Transparenz,
- die Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen,
- die Schaffung der Voraussetzungen für die Budgetierung,
- die Herstellung einer Einheit von Entscheidungen und Verantwortung,
- die Möglichkeit der Institutionalisierung von wettbewerbsadäquaten Mechanismen.

Weiters erklärt Hack (2003, S. 48), dass „die Schaffung von Geschäftseinheiten mit umfassender Managementverantwortung und die Steuerung dieser Einrichtungen nach dem Kostenzentrumsgesetz das Herzstück des neuen Managementsystems sind. An die Stelle zentraler Ressourcenzuteilung treten Budgetierung und ergebnisorientierte Steuerung mit der Vorgabe von Leistungs- und Finanzzielen und allgemeinen Verfahrensvorschriften.“

Die Dezentralisierung soll sich nicht nur auf die Strukturen beziehen, sondern soll umfassend verstanden werden, wie folgende Grafik beschreibt:



Abb. 12: Dimensionen der Dezentralisierung (Schedler, 2006, S.92)

Es muss nach Schedler und Proeller (2006, S.92f) in sechs verschiedenen Dimensionen von der zentralisierten Ausrichtung des politisch-administrativen Systems ausgegangen werden:

- Die Strukturen werden dezentraler.
- Die (zentralistische) Innenausrichtung wird durch eine (dezentralisierte) Kundenorientierung abgelöst.

- Die (zentralistische) Einheit der Auftraggeber und Auftragnehmer wird durch Auftrennung der Rollen dezentralisiert.
- Die Führung über Anreize erlaubt dezentrale Lösungsansätze, während die Führung über Regeln zu starker Zentralisierung tendiert.
- Die Eigenverantwortung der operativen Einheiten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter löst die zentralistische Fremdverantwortung der oberen Hierarchiestufen ab.
- Die zentralistische Inputsteuerung, -kontrolle und -prüfung fließt in ein System der dezentralen Outputausrichtung der Controlling- und Revisionsinstanzen über.

Des Weiteren sind folgende Voraussetzungen für die vollständige Anwendung einer organisatorischen Ausgestaltung in Verantwortungszentren notwendig:

1. Selbstständige Entscheidung über Einnahmen und Ausgaben
2. Übertragung der vollen Verantwortung für die wirtschaftliche Tätigkeit an das Verantwortungszentrum (für gute und schlechte Resultate)
3. Beschränkung der staatlichen Kontrolle:
  - Festlegung des Leistungsauftrags und Regelung der Finanzierung der Leistungen
  - Sicherstellung der Erfüllung der Leistungen durch Weisungen
  - Preisfestlegung, soweit die Kosten der Leistungen nicht durch den Markt bestimmbar sind (Monopolleistungen, gemeinwirtschaftliche Leistungen)
  - Kontrolle der Ermessensüberschreitungen bei der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben
  - Überprüfung der Rechnungsführung und Verhinderung unwirtschaftlicher Leistungen

Diesbezüglich ist anzumerken, dass alle drei genannten Punkte eher in Ausnahmefällen anzutreffen sind.

Die Dezentralisierung birgt auch Gefahren, wie dass Steuerungsmechanismen komplett verloren gehen. Diese Verselbstständigung der Verwaltungseinheiten kann durch neue Steuerungs- und Koordinationsmechanismen entgegengewirkt werden. Diese stellen die

Hauptaufgabe des zentralen Steuerungsdienstes dar, welcher auf jeder hierarchischen Ebene verstärkt werden sollte (vgl. Schedler und Proeller, 2006).

Diesbezüglich bestärken Bauer und Dearing (2011, S. 42, zit. n. Führungsforum Innovative Verwaltung: Positionspapier, 2010, S.7) dass „im Lichte des New Public Management einer dezentralen Aufgabenverteilung der Vorzug zu geben ist, wenn eine entsprechende Steuerbarkeit gewährleistet ist. Das sichert kurze Entscheidungswege und eine sachnahe Entscheidungskompetenz. Die zentrale (politische) Steuerung der Verwaltung soll sich auf strategische Aspekte beschränken und die operativen Aufgabenwahrnehmung ‚nachgeordneten‘ Stellen überlassen {...}.

Eine Organisationsoptimierung der öffentlichen Leistungserstellung nach dem grundsätzlichen Modell ‚strategische Zentrale‘ und ‚operative Agentur‘ ist anzustreben, um die wirtschaftlichen und rechtlichen Defizite auszugleichen. Querschnittsaufgaben sind nach Möglichkeiten zu bündeln (Shared Services). Als Vorbild dienen hier moderne Konzern- und Holdingstrukturen.“

### **2.6.3 Globalbudget**

„In einem Globalbudget werden bestimmten Aufgabenbereichen oder Organisationseinheiten die Mittel für die Aufgabenerfüllung in Form einer „globalen“ Netto-Gesamtsumme zugewiesen. Das heißt, die Verwaltungseinheiten können höhere Aufwendungen tätigen als budgetiert, sofern sie diese über zusätzliche Einnahmen finanzieren. Zudem entfällt die Mittelbindung nach Aufwandarten, was eine Delegation der Ressourcenverantwortung bewirkt. Die Zuweisung des Globalbudgets wird mit dem Abschluss einer Leistungsvereinbarung verbunden. Dadurch erreicht man eine Verknüpfung von Finanz- und Leistungsseite, d.h. von politisch vorgegebenen Leistungszielen und dafür verfügbaren Ressourcen,“ definieren Schedler und Proeller (2006, S. 167).

Wie die vorherigen Worte beschreiben, handelt es sich um ein wichtiges Instrument des New Public Management. Die Veränderung der finanziellen Steuerung von der detaillierten Inputsteuerung zu der Globalsteuerung, also einem Netto-Aufwand pro Organisationseinheit, ist eine maßgebliche Anpassung im Finanzmanagement.

Ohne Leistungsvereinbarung ist das Globalbudget jedoch nicht sinnvoll, es gilt: kein Globalbudget ohne Leistungsvereinbarung.

Folgende Vorteile dieses Systems können nach Schedler und Proeller (2006, S. 166) aufgezeigt werden:

- Vergrößerung der Flexibilität
- Größere Motivation und Verantwortung des Personals
- Verringerung staatlicher Monopole, wenn Wettbewerb herrscht
- Wirksame Aufgabenerledigung
- Förderung des Kostendenkens
- Objektivierung der Interessenskonflikte zwischen Leistungskäufer (Verwaltungsführung / Vergabestelle) und Leistungsfinanzierer (Parlament)

Den erwähnten Vorteilen stehen folgende Probleme gegenüber:

- Vor allem auf der politischen Ebene ist ein Umdenken notwendig, damit die neue Rollenverteilung erfolgreich spielen kann.
- Gesetzesänderungen werden notwendig sein; sicher sind ganze Rechtsbereiche direkt betroffen (z.B. Finanzhaushaltsrecht, Personalrecht, Organisationsrecht)
- Aufwändige Kontrollmechanismen müssen die Einhaltung der Vereinbarungen sicherstellen.

Im Rahmen des Globalbudgets hat die Verwaltung mehr Freiheiten bekommen. Sie kann die finanziellen Mittel in wesentlich größeren Umfängen verschieben und beliebig einsetzen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, den vereinbarten Leistungen im Kontrakt nachzukommen. Mit dem vorigen Kapitel verknüpft, heißt das auch, dass die dezentralen Organisationseinheiten diese Freiheiten besitzen, da diese ein Globalbudget als ein Paket zugewiesen bekommen. Das macht absolut Sinn, da diese am besten in der Lage sind, einzuschätzen welche Anforderungen und Prioritäten fest zu legen sind. Das Konzept des Globalbudgets setzt eine begleitende Erfolgskontrolle in Form des Controllings für das Funktionieren voraus, weshalb eine Einführung eben dieses unabdingbar ist.

Die Rollenverteilung ist ebenfalls eine neue, da die detaillierten Entscheidungen im Tagesgeschäft nun in den dezentralen Organisationseinheiten liegt. Die Ministerien werden davon ausgegliedert (vgl. Bauer, Biwald und Dearing, 2003, S. 256).

#### **2.6.4 Controlling**

Durch die vorhergehenden Instrumente verlieren die obersten Organe der Politik immer mehr an Einfluss in der Verwaltung. Controlling soll infolgedessen als Ansatz zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität der Steuerung von Verwaltung dienen. Darunter wird ein System zur Führungsunterstützung verstanden, welches sowohl auf politischer, strategischer als auch operativer Ebene Einfluss nimmt. Controlling liefert Grundlagen für die integrierte Planung, Steuerung und Überwachung von Systemen, wie es die Verwaltung ist oder von Prozessen innerhalb der Leistungserbringung (vgl. Neisser & Hammerschmid, 1998, S. 564).

Unterscheiden lässt sich:

- Strategisches Controlling: es steht die Gesamtsteuerung einer Organisation in den Bereichen Ziel-, Programm-, und Aufgabenentwicklung im Vordergrund.
- Operatives Controlling: der Aufbau eines effizienten Rechnungs- und Berichtswesens sowie die Binnensteuerung einzelner Organisationseinheiten stellen den Mittelpunkt dar.

Homann (2005, S. 6) stellt die Abgrenzung grafisch so dar:

Controlling- typen	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
<b>Merkmale</b>		
<b>Orientierung</b>	Umwelt und Unternehmen	Unternehmen (unter Berücksichtigung vorhandener Umweltbeziehungen)
<b>Primäre Ziele</b>	Anpassung an Umweltveränderungen, Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen, Existenzsicherung	Gewinnerzielung, Sicherstellung von Wirtschaftlichkeit, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung
<b>Dimensionen</b>	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen, Wettbewerbsvorteile/ -nachteile	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen, Ein-/Auszahlungen, Vermögen/Kapital
<b>Zeithorizont</b>	Langfristig, z.T. nicht von vornherein begrenzt	Mittel- und kurzfristig, immer auf bestimmte Perioden ausgerichtet
<b>Informationsquellen</b>	Primär Umwelt	Primär internes Rechnungswesen

Abb. 13: Controllingtypen (Homann, 2005, S.6)

Die strategischen Führungsentscheidungen legen den Rahmen für die Entscheidungen im operativen Bereich und daraus werden Ziel- und Maßnahmenpläne umgesetzt.

Bezogen auf die Rahmenbedingungen von Politik und öffentlicher Verwaltung definieren Neisser und Hammerschmid (1998, S. 97) Controlling als:

„eine Form der Führungsunterstützung, die durch die Bereitstellung von Informationen und Methoden den verschiedenen Ebenen des politisch-administrativen Führungssystems die Steuerung der Effektivität, der Effizienz und des Finanzmittelbedarfes ermöglicht.“

Schedler und Proeller (2006, S. 174) beschreiben diesen Prozess der Führungsunterstützung auf den verschiedenen Ebenen:

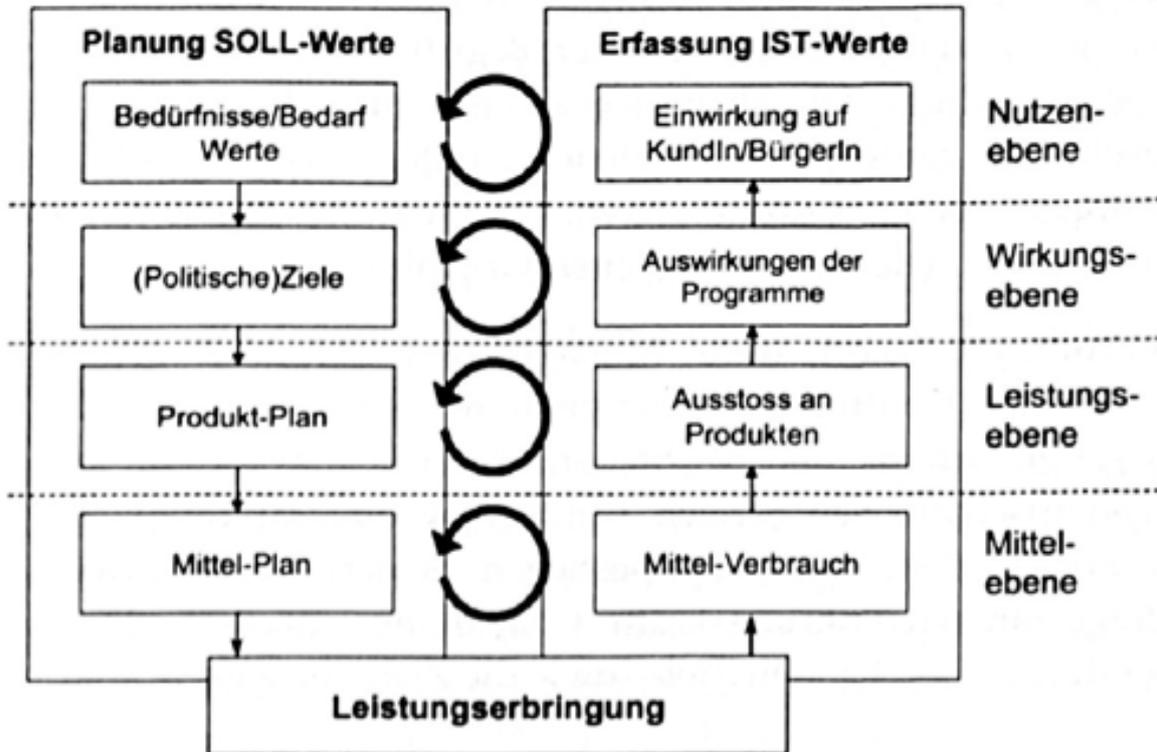


Abb. 14: Der WoV-Steuerungsprozess als Controllingraster (Schedler, 2006, S. 174)

Dieser Steuerungsprozess beschreibt deutlich, dass auf jeder Ebene ein Soll-Ist-Vergleich stattfinden soll um den zirkulierenden Prozess der Planung zu unterstützen. Erst wenn auf allen Ebenen die Ziele und die dazugehörigen Werte definiert sind, können Abweichungen festgestellt werden. Dadurch wird klar wo vertiefend angesetzt werden sollte (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S.173f).

Das Verwaltungscontrolling als Führungsinstrument zur Steuerung der Effektivität, der Effizienz und der Finanzierbarkeit öffentlicher Leistungen stellt einen wichtigen Baustein dar. Folgende Vorteile können abschließend genannt werden:

- raschere Anpassung der öffentlichen Leistungen an die sich verändernden Bürgerbedürfnisse
- stärkere Versachlichung der politischen Entscheidungsprozesse durch die Verfügbarkeit von „objektiven“ und „quantitativen“ Informationen
- Effizienz der Leistungserstellung wird erhöht
- Effektivität des staatlichen Programms wird gesteigert

## 2.6.5 Kosten – Leistungsrechnung

Die Kosten – Leistungsrechnung dient als internes Steuerungsinstrument und als Grundlage einer output- und ressourcenorientierten Budgetierung. Sie kann flächendeckend über die ganze Verwaltung eingesetzt werden und sollte standardisiert werden. Dies hätte den Vorteil, dass die Vergleichbarkeit der verschiedenen Organisationseinheiten und dadurch eine Transparenz gegeben wäre. Es könnte dadurch auch eine Optimierung der effizienten und effektiven Leistungserstellung erreicht werden. Die Kosten – Leistungsrechnung kann damit zu einem wichtigen Steuerungsinstrument zur Führung in der Verwaltung werden. Ein wichtiger Punkt ist die Entwicklung von Kennzahlen auf welche etwas später eingegangen wird.

Folgende Ziele sollen nach dem Bundes Kosten – Leistungsrechnungs Konzept (2003, B.1) durch den Aufbau erreicht werden:

- Schaffung von Transparenz über die Leistungen als Grundlage zur Definition von Leistungskennzahlen zur Steuerung der Effektivität (Wirksamkeit, Zweckmäßigkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit)
- Schaffung von Transparenz über die Kosten der Leistungen
- Schaffung der Basis für eine leistungsorientierte Budgetierung (performance budgeting) als Voraussetzung für die Flexibilisierung der Ressourcenbewirtschaftung
- Ermittlung des Kostendeckungsgrades von Gebühren, Abgaben, Kostenerstattungsbeiträgen
- und Preisen sowie Bereitstellung von Informationen zu deren Bemessung
- Ermittlung der Folgekosten von Rechtsnormen und öffentlichen Investitionen
- Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Betriebsvergleichen sowie Benchmarking
- Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen sowohl für die einzelnen Ressorts, als auch ressortübergreifend
- Kostenmäßige Bewertung der Leistungsverflechtungen zwischen Verwaltungseinheiten

Die Kosten – Leistungsrechnung basiert auf der Grundlage der Doppik. Sie ist ein Rechnungskonzept welches die Finanzströme zum Zeitpunkt des Entstehens von Forderungen und Verpflichtungen erfasst. Es wird also schon gebucht, bevor wirklich ein Geldfluss

entsteht. Die doppelte Buchführung kommt wie die meisten Instrumente aus der Privatwirtschaft.

### **2.6.6 Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung**

Kennzahlen dienen primär der Führungsunterstützung und haben somit Informationscharakter. Weiters sind ihre Quantifizierbarkeit und die spezifische Form der Information ein wichtiges Element. Sie können sowohl die Qualität als auch die Quantität erfassen.

Das Bundesministerium für Finanzen (2004, zit. n. Ehrenpford, 2007, S. 6) hält fest: „Kennzahlen müssen eine hohe Aussage- und Erkenntniskraft besitzen, da sie die grundlegende Informationsbasis für das Controlling (Berichtswesen) und für Leistungsvergleiche (Benchmarking) bereitstellen.“

Kennzahlen haben einen vergleichenden Charakter, weswegen sie immer Zeitpunktbezogen sein müssen. Je nach Zeitpunkt der Kennzahl kann sie Ursachen oder Risiken erläutern. In der Verwaltung, wie auch in der Privatwirtschaft, können Kennzahlen nur im Zusammenhang mit Zielen ihre Wirkungen erreichen (vgl. Ehrenpford, 2007, S. 6f). Gerade im Finanzhaushalt werden die Kennzahlen eine wichtige Bedeutung erlangen. Sie richten ihren Fokus nach Schedler und Proeller (2006, S. 182) auf:

- die vollständige Erfassung sämtlicher Aufwendungen, seien dies eigene, seien dies Aufwendungen von anderen Verwaltungseinheiten;
- die Erfassung der Einnahmen in der Verwaltungseinheit und deren Zuordnung zu den Produkten;
- die Berechnung der tatsächlichen Kosten der Produkte.

Folgender Steuerungsprozess hilft für den Aufbau einer entsprechenden Kennzahlen- oder Indikatorenrechnung:



Abb. 15: Aufbau eines Indikatoren – Systems für die Verwaltungsführung (Schedler, 2006, S. 182)

Ein erster Schritt ist die Festlegung klarer Ziele von der Führung, welche in einem Zielkatalog konkretisiert werden. Diese müssen messbar gemacht werden. Indikatoren, welche die Zielerreichung wiedergeben können werden festgelegt und bewertbar gemacht. Die erhobenen Daten werden in das System eingebucht. Durch die gemachten Erfahrungen werden die Messgrößen optimiert und zu guter Letzt in den Führungsprozess eingebunden. Dieser Steuerungsprozess wird regelmäßig wiederholt und dadurch verbessert.

Ein Kennzahlensystem welches in der öffentlichen Verwaltung vermehrt Einsatz findet stellt die Balance Scorecard dar (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 181ff).

### 2.6.7 Balance Scorecard

Die Balance Scorecard wurde von Kaplan und Norton Anfang der 90er entwickelt und stellt ein umfassendes Managementsystem dar, welches ein Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung darstellt. Es werden dabei in vier Bereichen die relevanten Zielsetzungen definiert, welche mit Indikatoren für die Messung dieser Ziele verbunden werden. Es versucht den gesamten Steuerungs-, Planungs- und Kontrollprozess einer Organisation zu gestalten. Das Managementsystem setzt sich zum Ziel die Lücke

zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung zu schließen. Die Balance Scorecard soll bis in die unteren Abteilungsebenen angewendet werden, um allen Mitarbeitern die Zielsetzung und -umsetzung verständlich zu machen.

Wie der Name schon sagt, geht es um Ausgewogenheit bzw. Ganzheitlichkeit in dem Konzept. Dies liegt an der Wahl der Dimensionen und an der Wahl der Indikatoren und Kennzahlen. Das Grundmodell besteht aus vier Perspektiven, von den Begründern wird empfohlen, die Balance Scorecard an die jeweilige Organisation anzupassen (vgl. Langthaler, 2000, S. 122ff & Schedler und Proeller, 2006, S. 182ff).

Ein großer Vorteil, wie eben erwähnt, liegt an der Flexibilität der Balance Scorecard. Eine Anpassung wurde für den öffentlichen Dienst in folgender Grafik getroffen. Hier wurde eine Dimension, nämlich die Leistungsauftragsperspektive, ergänzt.

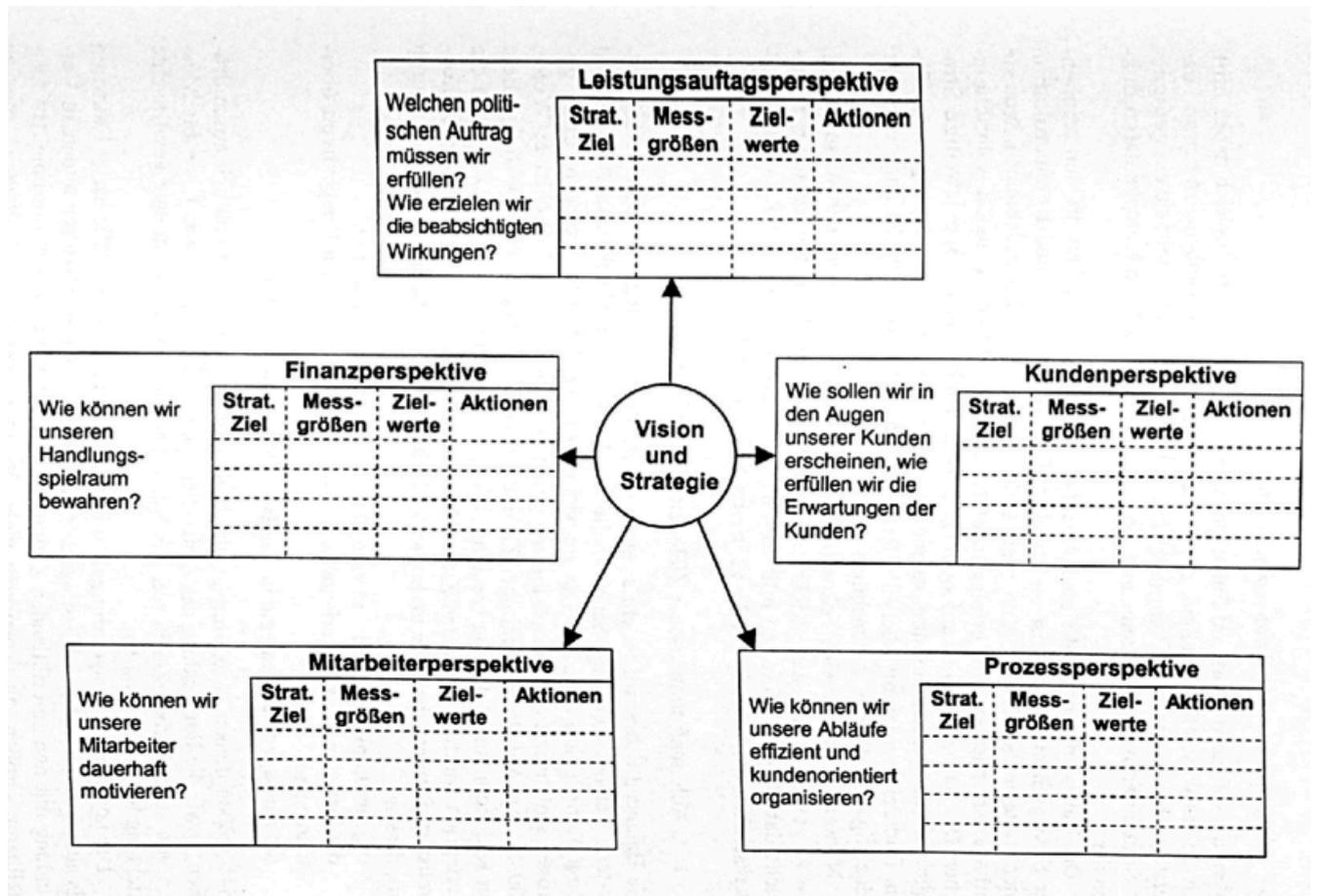


Abb. 16: Balance Scorecard im öffentlichen Bereich mit fünf Perspektiven (Becker & Wöhler, 2004, S. 191)

Es gibt nach Langthaler (2000, S. 136ff) einige Grundvoraussetzungen für eine Balance Scorecard, welche für die Verwaltung getroffen werden müssen. Einige ergeben sich von selbst andere müssen ergänzt werden.

- Übergang zu einer outputorientierten Verwaltungsführung

Der Übergang von der Input- zur Outputsteuerung über Produkte oder Produktgruppen, also die Abbildung des gesamten Leistungsspektrums einer Kommune und die Festlegung von

Leistungsprogrammen, gilt insgesamt als Grundvoraussetzung für den Einsatz der Balance Scorecard.

- Globalbudgetierung

Die Balance Scorecard leistet durch die Fokussierung auf die politisch-strategischen Zielsetzungen einer Kommune und deren adäquaten Übersetzung in konkrete Leistungsziele einen wichtigen Teil zur Leistungssteuerung innerhalb des öffentlichen Dienstes.

- Implementierung eines strategisch ausgerichteten Managements

Das Managementsystem versteht sich als Instrument zur Umsetzung von Strategien. Es bedarf wichtiger Voraussetzungen wie die Erarbeitung einer Vision und eines Leitbilds, da sonst kein Ziel erarbeitet werden kann. Operationalisierte Strategien sind ein zentrales Element und stellen eine Grundvoraussetzung für den Einsatz der Balance Scorecard dar. Es werden in den verschiedenen Betrachtungsdimensionen einzelne Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen transparent dargestellt und umgesetzt.

- Entwicklung eines kennzahlenorientierten Berichtswesens

Im Balance Scorecard Ansatz ist das Vorhandensein eines Kennzahlensystems und ein darauf aufbauendes Reporting-System unabdingbar. Es sollten vor allem auch nicht-finanzielle Sachverhalte abgebildet werden, da sie auch als Leistungstreiber im Balance Scorecard Ansatz gesehen werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das Modell mit ihren Adaptionen für die öffentliche Verwaltung eignet. Vor allem die Betrachtungsdimensionen und die Kennzahlen bzw. Indikatoren sind wesentlichen Änderungen unterworfen. Anhand der Grundvoraussetzungen wird ersichtlich, dass die Balance Scorecard erst bei erfolgreicher Umwandlung von der Input- zur Outputsteuerung sinnvoll eingesetzt werden kann.

## 2.6.8 Benchmarking

Benchmarking stellt eine Methode dar, welche hilft einen quantitativen und qualitativen Vergleich zwischen Organisationseinheiten, Verfahren oder Leistungen anhand bestimmter Merkmale zu treffen. Es soll dadurch ein Leistungswettbewerb geschaffen werden, der Vergleichsmöglichkeiten bietet und dadurch den „Besten“ ermitteln kann. Es kann das Kosten – Leistungsverhältnis verbessert werden. Zu einem weiteren wichtigen Aspekt zählt das Lernen durch die Vergleichbarkeit (vgl. Neisser & Hammerschmid, 1998, S. 563).

Dieser Vergleichsprozess soll das organisatorische Lernen fördern. Der jeweils beste Konkurrent wird durch Quervergleiche ermittelt. Daraus soll erkannt werden, welche die effizienteste Arbeitsweise ist und mit welcher Qualität sie ausgeführt wird. Dieser Prozess ist durch stetiges Messen und Analysieren gekennzeichnet, was die ökonomischste Lösung bringen soll. Dadurch können Qualitätsstandards gefunden werden, weswegen die Einführung eines Qualitätsmanagements erforderlich wird (vgl. Schedler und Proeller, 2006, S. 197f).

Nach Schedler und Proeller (2006, S. 197f) kann Benchmarking für zwei Dinge eingesetzt werden:

- Der Aspekt des Lernens steht vor allem in bisherigen Anwendungen in der Privatwirtschaft im Vordergrund. So ist das Benchmarking Teil des Qualitätsmanagements der einzelnen Verwaltungseinheiten.
- Der Aspekt des Vergleichens wird wichtig, wenn Ineffizienzen ohne Markt aufgedeckt werden sollen. Insofern enthält das Benchmarking eine Wettbewerbskomponente.

Der Vergleich kann sowohl mit anderen Abteilungen der Verwaltung als auch mit privaten Unternehmen durchgeführt werden. Benchmarking ist in vielen Bereichen anwendbar. Zu beachten ist was und wer miteinander verglichen wird. In der öffentlichen Verwaltung kommt es vor allem zu Vergleichen der Leistung, der Prozesse und der Methoden. Folgende Grafik zeigt Grundfunktionen des Benchmarking und zugleich Kernfragen bei der Anwendung dieser Methode in Organisationen.

Tab. 2: Funktionen des Benchmarking

Funktion	Zu beantwortende Fragen
<b>1. Meß- und Maßstabsfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo steht das Unternehmen im Vergleich mit der Konkurrenz und mit anderen Unternehmen?</li> <li>• Was sind die weltbesten Problemlösungen (im Sinne von Benchmarks und als objektiver Bewertungsmaßstab)?</li> <li>• Was werden in Zukunft die besten Problemlösungen sein?</li> </ul>
<b>2. Erkenntnisfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was machen andere Unternehmen besser oder schlechter als das eigene Unternehmen?</li> <li>• Weshalb ist etwas besser oder schlechter, was sind die Ursachen dafür?</li> <li>• Was können wir von anderen übernehmen (bewährte Gesamtlösungen, Teillösungen, Methoden)?</li> <li>• Welche Anpassungen bewährter Vergleichslösungen sind möglich oder notwendig?</li> <li>• Wie können Bestlösungen oder andere Vergleichslösungen als Ausgangspunkt für eigene kreative Problemlösungen genutzt werden?</li> </ul>
<b>3. Zielfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Veränderungen sind notwendig, um die Wettbewerbsposition des Unternehmens (möglichst dauerhaft) zu verbessern?</li> <li>• Welche Ziele (Gesamtziel, Teilziele) sind für die Verbesserung vorzugeben? Können und wollen wir selbst Branchen- bzw. Klassenbester werden?</li> <li>• Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um den Verbesserungsprozeß erfolgreich zu gestalten?</li> </ul>
<b>4. Implementierungsfunktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Maßnahmen sind notwendig, um die geplanten Veränderungen zu realisieren?</li> <li>• Auf welchen Gebieten bestehen besonders günstige Bedingungen für die Verbesserung der Wettbewerbssituation?</li> </ul>

Quelle: Sabisch (1997, S. 14)

Die wesentlichen Vorteile des Benchmarking sind die Identifikation von Verbesserungspotentialen, die Steigerung der (Dienstleistungs-) Qualität und der Einsatz als Wettbewerbssurrogat. Die Aussagekraft kann durch die Kombination mit anderen Instrumenten, wie Kosten – Leistungsrechnung oder Total Quality Management, gesteigert werden (vgl. Thom & Ritz, 2008, S. 156 & Burr & Seidlmeier, 1998, S. 86f).

Das internationale Interesse an Benchmarking ist enorm groß, da dadurch internationale Vergleiche die Leistung fördern können. Das Finden der „besten Praktiken“ soll ein Ziel sein, welches durch das Vergleichen von Erfahrungen ermöglicht wird. Die OECD soll dabei unterstützend mitwirken innovative, kostengünstige Lösungen zu finden (vgl. Buchowitz, 1998, S. 184).

### 3 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in Österreich

Das Bundeskanzleramt stellt den Ministerien Handbücher zur wirkungsorientierten Verwaltungsführung zur Verfügung. Diese sollen einen Art Hilfestellung zur Umsetzung und als erste Lektüre dienen. Mir wurden drei Handbücher geschickt, welche ich im Anschluss als Hilfestellung und als Leitfaden zur Umsetzung in den österreichischen Verwaltungen zusammenfassen und die wichtigsten Punkte, welche nicht in der Theorie des New Public Management behandelt wurden, präsentieren möchte. Diese Kapitel stellt in gewisser Weise einen praktischen Leitfaden dar, welche bei der Umsetzung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung helfen kann.

#### 3.1 Das Modell der Wirkungsorientierung

Nachdem im vorigen Kapitel das theoretische Modell des New Public Management erklärt und die wichtigsten Punkte durchgearbeitet wurden, werde ich in diesem Abschnitt den österreichischen Weg der *wirkungsorientierten Verwaltungsführung* bearbeiten.

Was heißt die Wirkungsorientierung konkret und wie soll so ein Ablauf aussehen? Dies möchte ich mit folgender Grafik veranschaulichen:

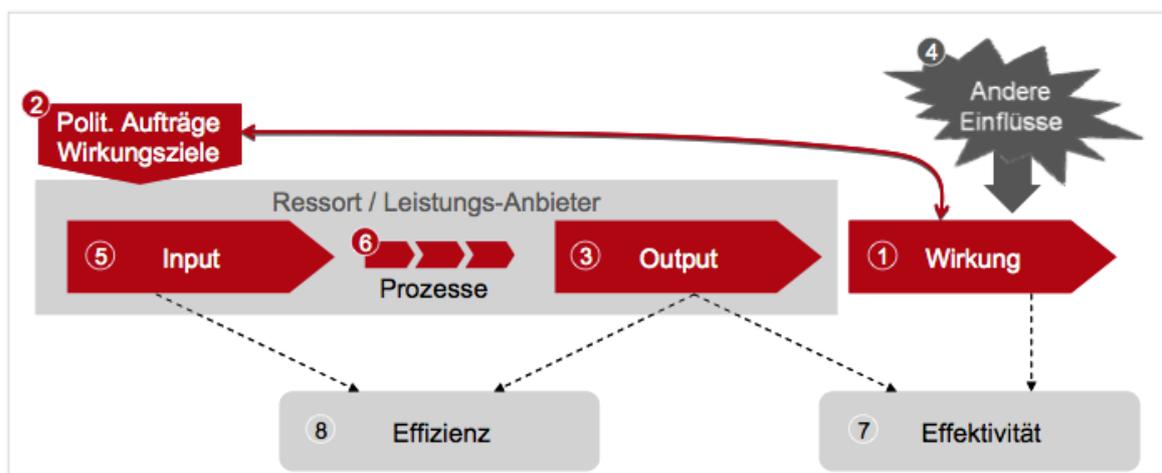


Abb. 17: Wirkungsmodell (BKA, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, 2010, S. 12)

Es soll nicht mehr Input- sondern Outputorientiert gearbeitet werden. Nicht die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind der Ausrichtungsmaßstab für die Verwaltung, sondern die zu

erzielenden Wirkungen und die hierfür erforderlichen Leistungen, welche im Zuge der Verwaltungsumstellung eingeführt wurden.

Grundlegend soll immer ein gewünschter Zustand erreicht werden, eine Wirkung, welcher durch einen Auftrag oder ein Wirkungsziel von der Politik erteilt wird. Diese Vorgaben sollen von der Verwaltung in Form von Maßnahmen umgesetzt werden. Output und Wirkung lässt sich auf der Basis identifizierter Ursachen-Wirkungsbeziehungen verknüpfen. Sie können durch andere Einflüsse (Umfeldveränderungen oder Wirkungen anderer Maßnahmen) mitbestimmt werden. In weiterer Folge werden die notwendigen Ressourcen abgeklärt und bereitgestellt. Der Prozess der Leistungserstellung umfasst sämtliche Verwaltungstätigkeiten mit welchen der Input zu Output umgewandelt werden kann. Dieser Ablauf kann durch Einheiten innerhalb der Verwaltung oder durch Dritte erfolgen.

Die wichtigen Maßstäbe innerhalb der Verwaltung sind die Effektivität und Effizienz, welche schon im vorherigen Kapitel erklärt wurden. Ein weiterer Grundsatz der wirkungsorientierten Verwaltung ist die Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Rechtmäßigkeit ist die letzte wesentliche Rahmenbedingung des Verwaltungshandelns.

### **3.2 Der Steuerungskreislauf**

Wie sollen Wirkungsziele, Maßnahmen und Leistungen definiert und im zeitlichen Ablauf gestaltet werden? Was macht der Ressourcen-, Ziel und Leistungsplan, kurz RZL, genannt?

Folgende Abbildung veranschaulicht dies:



Abb. 18: Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf (BKA, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, 2010, S. 17)

In erster Linie soll eine Strategie für vier Jahre erstellt werden. Diese muss Wirkungsziele, dafür notwendige Maßnahmen und RZL Pläne enthalten. Die Wirkungsziele beschreiben ein Resultat, welches ein Ressort innerhalb seiner Kompetenzen erreichen soll. Im besten Fall leiten sie sich aus den in der Strategie formulierten mittelfristigen Wirkungszielen ab. Es werden bis zu fünf Wirkungsziele vereinbart, eines davon soll auf die Gleichstellung von Frauen und Männern abzielen, welche nach Inhalt, Zeit und Ausmaß bestimmt werden. Mehr erscheinen nicht als sinnvoll und erzeugen eher nur Verwirrung. Gemessen werden die Wirkungsziele anhand von Kennzahlen bzw. Indikatoren, welche direkt oder indirekt Auskunft über die Erreichung des Wirkungszieles geben. Der Prozess der Erstellung von Indikatoren kann wie folgt aussehen:



*Abb. 19: Schritte zur Erarbeitung von Indikatoren (BKA, Handbuch Ziele und Indikatoren, 2010, S. 20)*

Aus der Zielformulierung werden Inhalte definiert. Anschließend sollen Kennzahlen, wenn vorhanden, gesammelt, ansonsten neu entwickelt werden. Wichtig ist, dass sich die Dimensionen der Ziele auch wirklich messen lassen. Aus diesem Pool an Indikatoren müssen nun anhand von folgenden Kriterien, einige wenige ausgewählt werden. Dafür hat sich die „Clever“ – Regel gut bewährt:

Tab. 3: Checkliste für Indikatoren

Kriterium	Leitfragen	✓
<b>C - Charakteristisch</b>	<p>Bezieht sich der Indikator auf dieselbe <b>Ebene</b> wie das Ziel?</p> <p>Bildet der Indikator alle <b>relevanten Aspekte</b> des Ziels bzw. der Maßnahme ab?</p> <p>Ist der Indikator derart klar definiert, dass er für alle relevanten Zielgruppen <b>verständlich</b> ist?</p>	
<b>L - Leistbar</b>	<p>Steht der Aufwand für die Erstellung des Indikators in einem <b>Verhältnis</b> zu dem Nutzen, den der Indikator erzeugt?</p> <p>Gibt es bereits <b>bewährte</b> Indikatoren, die übernommen werden können?</p>	
<b>E - Eingebunden</b>	<p>Ist der Indikator in die tatsächlichen <b>Steuerungsprozesse</b> der Organisation (etwa in Strategieklausuren) eingebunden?</p> <p>Wird auf unterschiedlichen Ebenen dieselbe <b>Steuerungslogik</b> (Konsistenz der Inhalte) angewandt?</p>	
<b>V - Vergleichbar</b>	<p>Wurde ein <b>Zielwert</b> für den Indikator für das nächste Jahr bzw. die nächsten Jahre festgelegt?</p> <p>Liegen die Ist-Werte der Indikatoren jährlich <b>zeitgerecht</b> vor?</p>	
<b>E - Ergiebig</b>	<p>Misst der Indikator wirklich die angestrebte <b>Wirkung</b> bzw. umzusetzende <b>Maßnahme</b>?</p> <p>Beleuchten die ausgewählten Indikatoren das Ziel aus verschiedenen <b>Blickwinkeln</b>?</p> <p>Kann durch den Indikator ein <b>nicht beabsichtigtes</b> Verhalten hervorgerufen werden?</p>	
<b>R- Reliabel</b>	<p>Führt die Berechnung des Indikators bei wiederholter Messung des gleichen Zustands zum <b>gleichen Ergebnis</b>?</p> <p>Sind die <b>Datenquellen</b> und <b>Berechnungsmethoden</b> zu den Wirkungskennzahlen benannt?</p>	
<b>Akzeptanz</b>	<p>Ist der Indikator bei jenen Führungskräften akzeptiert, die für die <b>Umsetzung</b> des zugehörigen Ziels oder der Maßnahme verantwortlich sind?</p> <p>Ist der Indikator durch die für das Ziel verantwortliche Organisationseinheit <b>beeinflussbar</b>?</p>	

Quelle: BKA, Handbuch Ziele und Indikatoren, 2010, S. 51

Eine abermalige Prüfung der Kennzahlen soll die nötige Sicherheit geben, bevor die Beschreibung dieser erfolgt. Die Indikatoren werden für den Zweck der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Ziele und Maßnahmen, welche im Regelkreis etwas später kommen, eingesetzt. Sie sollen unterschiedliche Funktionen erfüllen:

- *Motivationsfunktion*: Indikatoren erlauben präzise und herausfordernde Zielsetzungen.
- *Koordinationsfunktion*: Die Festlegung von Zielen und Indikatoren fördert die Konzentration auf das Wesentliche und eine organisationsinterne Abstimmung bezüglich zukünftiger Handlungsschwerpunkte.
- *Kontrollfunktion*: Indikatoren ermöglichen es, die Erreichung gesetzter Ziele zu beurteilen, allfällige Abweichungen möglichst frühzeitig zu erkennen und Fehlentwicklungen entgegen zu wirken.
- *Entscheidungsfunktion*: Gute Indikatoren stellen relevante und verdichtete Informationen für Entscheidungsprozesse zur Verfügung.
- *Kommunikationsfunktion*: Indikatoren ermöglichen eine sachliche Diskussion über umzusetzende Ziele und tatsächlich erzielte Ergebnisse. Zum einen dienen sie der organisationsinternen Steuerung, zum anderen der Information der interessierten Öffentlichkeit über die Leistungen der Verwaltung.

Kennzahlen sollen ebenfalls auf maximal fünf Stück fokussiert werden. Das Besondere liegt darin, mit möglichst wenigen Indikatoren ein Wirkungsziel bestmöglich zu beleuchten. Ein Nachteil ergibt sich durch die erst verspätete Messmöglichkeit solch eines Indikators, da manche Wirkungen erst zu einem späteren Zeitpunkt als einem Jahr gemessen werden können. Gründe für eine verspätete Messung können Ausbildungen für Trainerinnen und Trainer sein oder auch die Vergabe von Fördermittel.

Als Hilfe zur Erstellung von Wirkungszielen kann folgende Grafik verwendet werden:



Abb. 20: Schritte zur Festlegung von Wirkungszielen (BKA, Handbuch Ziele und Indikatoren, 2010, S. 19)

Die Orientierung erfolgt anhand des Leitbildes, der Strategie und dem aktuellen Regierungsprogramm. Im weiteren Schritt sollte ein gemeinsames Verständnis der Zielformulierung, also welche Schwerpunkte gesetzt werden, gefunden werden. Grundsätzlich gilt: ein Ziel – ein Zielfeld – ein Schwerpunkt. Um bei der Ausformulierung

keine utopischen Ziele zu formulieren, sollen gleichzeitig Maßnahmen gesetzt werden, welche innerhalb der Rahmenbedingungen realistisch sind. Der Fokus muss auf die beabsichtigte Wirkung innerhalb des Ressorts gelegt werden. Eine Hauptverantwortliche Person für die Erreichung soll die Vernachlässigung der Ziele verhindern.

Grundsätzlich und zusammenfassend gilt für die Wirkungsziele:

- *Relevanz*: Die Wirkungsziele beinhalten wesentliche und bedeutsame Aufgabenbereiche der Untergliederung (damit ist der oberste Bereich Leitbild und Strategie gemeint).
- *Inhaltliche Konsistenz*: Die Wirkungsziele stellen die Prioritäten der Untergliederung dar. Die weiteren Ebenen haben sich danach zu orientieren.
- *Verständlichkeit*: Jeder Bürger und jede Bürgerin soll die Formulierung der Wirkungsziele verstehen.
- *Nachvollziehbarkeit*: Regierungsprogramme oder Beschlüsse, gesetzliche Vorgaben oder andere Vorhaben bilden die Grundlage für die inhaltliche Ausrichtung der Wirkungsziele.
- *Vergleichbarkeit*: Ein jährlicher Wechsel von Wirkungszielen und Kennzahlen ist für die Vergleichbarkeit zu vermeiden.
- *Überprüfbarkeit*: Für die Überprüfung sind 1-5 Kennzahlen auszuwählen, welche die Erreichung der Wirkungsziele darstellen können. Es ist darauf zu achten, dass diese zeitgerecht zur Verfügung stehen.

Diese Grafik zeigt die unterschiedlichen Ebenen und ihre Zielstruktur:

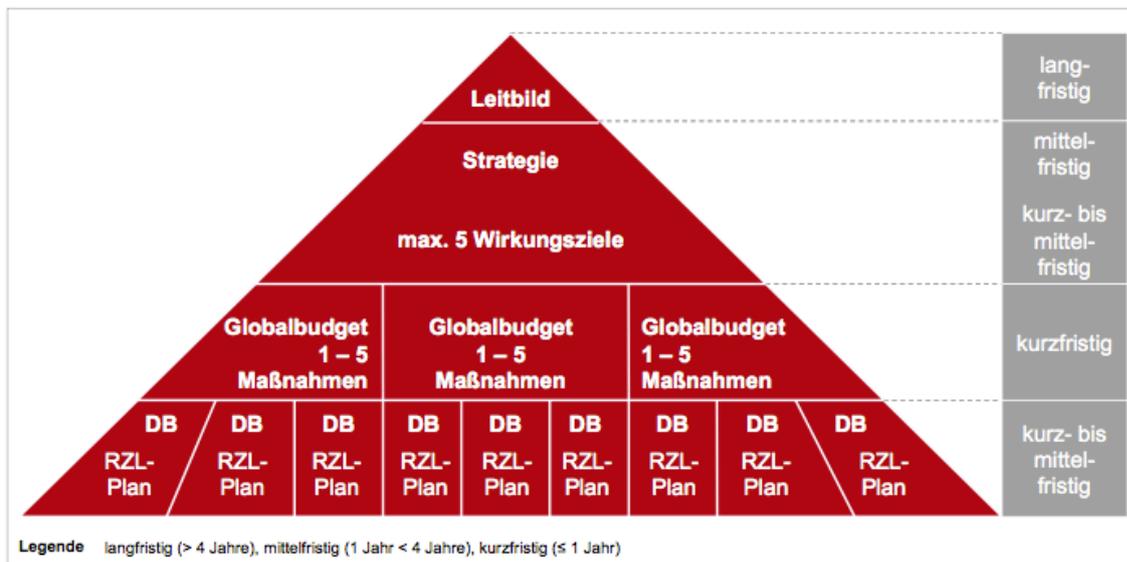


Abb. 21: Zielstruktur und Zeithorizont einer Untergliederung (BKA, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, 2010, S. 15)

In weiterer Folge sollen Maßnahmen formuliert werden, welche die Wirkungsziele konkretisieren. Maßnahmen stellen ein Bündel an Tätigkeiten dar, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Ressorts oder einer anderen Außenstelle erbracht werden. Das können Vorhaben, Projekte oder sonstige Aktivitäten sein, die zur Zielerreichung notwendig sind. Sie beziehen sich immer auf ein oder mehrere Wirkungsziele. Auf Globalbudgetebene werden nur die relevanten Prioritäten aufgelistet, weswegen maximal 5 Maßnahmen pro Globalbudget angegeben werden soll. Die Globalbudgetebene stellt die zentrale Steuerungsebene dar. Messbar werden die Maßnahmen ebenfalls mit Kennzahlen oder Meilensteinen gemacht. Die Kriterien der Wirkungsziele können analog verwendet werden.

Einen wichtigen Punkt stellen die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne auf Detailbudgetebene dar. Sie sind verwaltungsinterne Steuerungsinstrumente und bilden Vereinbarungen zwischen Leiterin oder Leiter einer haushaltsführenden Stelle und der verantwortlichen Person des Globalbudgets auf Detailbudgetebene für die Dauer von 4 Jahren ab. Inhalte des RZL Plans sind, neben den finanziellen und personellen Ressourcen, die angestrebten Ziele und die erforderlichen Maßnahmen dafür. Wie in den oberen Ebenen, muss auch die Detailbudgetebene ein Gleichstellungsziel vorweisen und maximal 5 Ziele enthalten. Einen weiteren wichtigen Punkt stellen die operativen Schwerpunkte der jeweiligen

Organisationseinheit dar. Gemessen wird wie in den oberen Ebenen mit Kennzahlen oder Meilensteine.

Die Zielumsetzung sollte in einem interaktiven „top down“ und „bottom up“ Prozess gewährleistet werden. Dies hat den Sinn, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des jeweiligen Ressorts über die geplanten Vorgaben Bescheid wissen. Es ist daher empfehlenswert, eine Verbindung zwischen den Wirkungszielen und Maßnahmen, den Global- und Detailbudgets und den Zielen von einzelnen Organisationseinheiten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzustellen. Da einzelne Ressorts verschieden strukturiert sind, müssen diese Verbindungen und deren Prozesse individuell angepasst werden. So soll jede Maßnahme auf Globalbudgetebene zumindest mit einem RZL-Plan-Ziel auf Detailbudgetebene gedeckt werden um den Qualitätskriterium der inhaltlichen Konsistenz gerecht zu werden. Umgekehrt muss nicht jedes Ziel auf Detailbudgetebene Bezug auf eine Maßnahme auf Globalbudgetebene vorweisen.

Jedes Mitglied der jeweiligen Organisationseinheiten (wie Sektionen, Abteilungen oder Referate) sollte den eigenen Beitrag kennen, der für die Erreichung der Ziele, egal ob die eigenen oder die des Ressorts, notwendig ist. Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche sind von entscheidender Bedeutung um den Prozess der Zielumsetzung bis in die unterste Ebene zu gewährleisten. Folgende Abbildung zeigt mögliche Zusammenhänge in den unterschiedlichen Ebenen der Organisation:

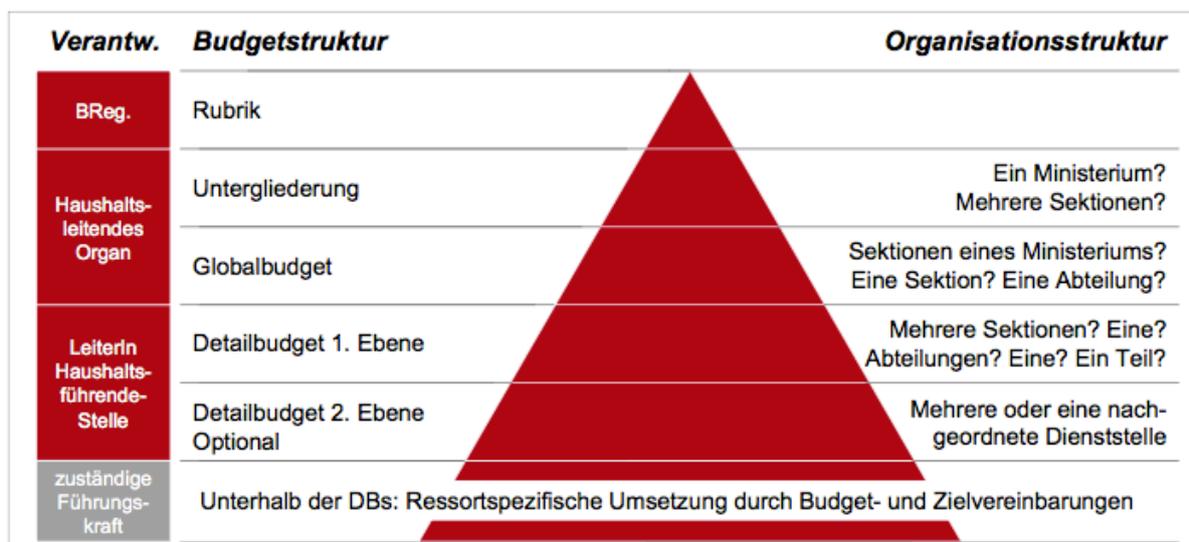


Abb. 22: mögliche Zusammenhänge zwischen Budget- und Organisationsstruktur (BKA, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, 2010, S. 38)

Die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung kann sich nur entfalten, wenn ein koordiniertes, ebenen-übergreifendes Steuerungssystem, welches die Anforderungen des neuen Haushaltsrechts erfüllt, integriert ist.

Des Weiteren sieht der Ansatz des New Public Management einen hohen Grad an Selbstverantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Diese Selbstkontrolle der eigenen Maßnahmen gibt den Mitgliedern der Organisation eine stärkere Selbststeuerung. Es kann aber nur funktionieren, wenn im vorhergehenden Schritt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Zielumsetzungsprozess eingebunden wurden. Durch die konkreten Angaben wissen die Bediensteten was in einem Zeitraum von ihnen verlangt wird. Erst in zweiter Instanz trägt die oder der direkte Vorgesetzte die Verantwortung. Empfehlenswert sind mehrere Gespräche über das Jahr verteilt, um, falls nötig, noch steuernd eingreifen zu können.

Den Schlusspunkt stellt die Messung der Wirkungsziele anhand der Kennzahlen. Dabei werden die Ist-Werte mit den Ziel-Werten verglichen. Da es passieren kann, dass externe Einflüsse das Ergebnis verfälschen, wird eine Evaluierung der Wirkungsziele angeraten. Es soll dabei herausgefunden werden, ob die gesetzten Maßnahmen direkt zur Erreichung des Wirkungszieles beigetragen haben. Evaluieren dient dabei nicht der Kontrolle, sondern sie führt eine Analyse durch und gibt Hilfestellungen zur Zielerreichung und Zieladaptierung an. Die Wirkungsevaluierung kann anhand von quantitativen und / oder qualitativen Methoden durchgeführt werden. Die regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche können ebenfalls dafür genutzt werden.

Einen Überblick über die verpflichteten Punkte der wirkungsorientierten Haushaltsführung liefert die folgende Tabelle:

Tab. 4: Verpflichtende Angaben auf unterschiedlichen Ebenen der Budgetstruktur

Budgetebene	Verpflichtende Elemente	Koordination:
<b>Rubrik</b>	Keine	Keine
<b>Untergliederung</b>	<p><b>Strategiebericht:</b> Herausforderungen, Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste geplante Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte, Abweichungen zum vorangegangenen Bundesfinanzrahmengesetz, Risiken: erforderliche Steuerungs- und Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenze, alle Angaben für den Zeitraum des Finanzrahmens.</p> <p><b>Bundesvoranschlag:</b> Leitbild, max. 5 Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziel(e) (Zeitraum 1-4 Jahre), alle Angaben unter Beachtung der sechs Qualitätskriterien.</p>	<p>BMF</p> <p>BMF: Vorgabe der Struktur BKA: Qualitätssicherung, ressortübergreifende Berichte</p>
<b>Globalbudget</b>	<p><b>Bundesvoranschlag:</b> 1-5 Maßnahmen inkl. Gleichstellungsmaßnahme(n), alle Angaben unter Beachtung der sechs Qualitätskriterien.</p>	<p>BMF: Vorgabe der Struktur BKA: Qualitätssicherung, ressortübergreifende Berichte</p>
<b>Detailbudget</b>	<p><b>Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan:</b> frei zu gestalten, verpflichtend sind jedoch folgende Angaben: finanzielle und personelle Ressourcen, angestrebte Ziele inkl. Gleichstellungsziel(e) der haushaltsführenden Stelle, die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen inkl. Gleichstellungsmaßnahme(n).</p> <p><b>Teilheft:</b> Angaben zur Wirkungsorientierung: Ziele inkl. Gleichstellungsziel(e) und wesentliche Maßnahmen inkl. Gleichstellungsmaßnahme(n).</p>	<p>ressortintern</p> <p>BMF</p>

Quelle: BKA (2010, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, S. 45)

Die Aufgabe der Ressorts ist es nun diese Strukturen mit Inhalten zu füllen. Von großer Bedeutung wird in den ersten Jahren der Umsetzung die Qualitätssicherung sein. Die Qualitätsmaßnahmen dafür werden auf Untergliederungs- und Globalbudgetebene gesteuert. Die Informationen zur Wirkungsorientierung (Wirkungsziele, Maßnahmen und Indikatoren) sind von den einzelnen Ressorts, laut BKA (2010, Handbuch wirkungsorientierte Steuerung, S. 53f), so zu wählen, dass sie die folgenden Kriterien entsprechen:

1. *Relevanz:* Die Wirkungsziele und Maßnahmen beinhalten wesentliche und bedeutsame Aufgabenbereiche der Untergliederung.
2. *Inhaltliche Konsistenz:* Die Wirkungsziele stellen die Prioritäten der Untergliederungsebene dar. Alle Schwerpunkte auf den nachfolgenden Budgetebenen werden an den Wirkungszielen der Untergliederung ausgerichtet. Die Maßnahmen auf

Globalbudgetebene werden mit den Wirkungszielen abgestimmt und in einen logischen Zusammenhang gebracht.

3. *Verständlichkeit*: Die Wirkungsziele und Maßnahmen werden so formuliert, dass diese von allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern verstanden werden können. Fachbegriffe und komplizierte Satzstellungen sind zu vermeiden. Ziele nehmen in üblicher Schriftweise 1 Zeile bis maximal 3 Zeilen in Anspruch.
4. *Nachvollziehbarkeit*: Die Grundlage für den Inhalt der Wirkungsziele bilden der Strategiebericht, das Regierungsprogramm der jeweiligen Legislaturperiode, Regierungsbeschlüsse oder gesetzliche Vorgaben. Ein Zusammenhang zwischen Grundlage und Ziel muss gewährleistet sein. Ebenso ist darauf zu achten, dass der Zusammenhang zwischen Wirkungsziel und Maßnahme für Außenstehende nachvollziehbar ist.
5. *Vergleichbarkeit*: Um eine Vergleichbarkeit über mehrere Jahre zu gewährleisten und Entwicklungen nachvollziehen zu können, ist auf eine Vergleichbarkeit der Angaben zur Wirkungsorientierung, insbesondere bei den Wirkungszielen und deren Kennzahlen, hinzuwirken. Wirkungsziele und deren Kennzahlen sollten nicht jedes Jahr ohne zugrunde liegende maßgebliche strategische Änderungen gewechselt werden. Auf Maßnahmenebene wird man im Zeitverlauf unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Aber auch hier gilt: weder Maßnahmen noch Kennzahlen bzw. Meilensteine sollten von Jahr zu Jahr beliebig abgeändert werden.
6. *Überprüfbarkeit*: Die Erreichung eines jeden Wirkungszieles muss mithilfe 1 bis max. 5 Kennzahlen mess- und beurteilbar sein. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist darauf Bedacht zu nehmen, dass bei der Überprüfung der Zielerreichung die Daten zeitgerecht zur Verfügung stehen. Das gleiche gilt für Maßnahmen. Die Beurteilung des Umsetzungsfortschrittes erfolgt auf der Basis von 1 bis maximal 5 Kennzahlen oder Meilensteinen.

Auch die Teilhefte auf Detailbudgetebene, deren Grundlage die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne sind, sollen diese 6 Qualitätskriterien enthalten.

Darüber hinaus prüft die Wirkungscontrollingstelle eventuelle Zielkonflikte zwischen Untergliederungen bzw. Globalbudgets verschiedener Untergliederungen. Auf Detailbudgetebene werden die Angaben zur Wirkungsorientierung nicht kontrolliert.

Zum Schluss des vorgestellten österreichischen Weges kann ich noch einige Indikatoren, welche im BMLVS entwickelt wurden, vorstellen. Sie sind die ersten und einzigen offiziellen Indikatoren welche existieren und mir zur Verfügung gestellt wurden:

Tab. 5: Kennzahlenatlas BMLVS

UG14 Militärische Angelegenheiten und Sport

Nr.	R	UG	Bezeichnung UG	Fachbereich / Politikbereich	Themenbereich	Messgröße	Beschreibung	Art der MG
14/22	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Militärische Angelegenheiten	Heeressport	Anzahl der Arbeitsplätze für Bundesheer-LeistungssportlerInnen pro Jahr	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl der angebotenen Arbeitsplätze für Bundesheer-LeistungssportlerInnen; diese Messgröße kann über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Output
14/23	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Militärische Angelegenheiten	Heeressport	Anteil der Bundesheer-LeistungssportlerInnen bei den Olympischen Spielen (in Prozent aller österreichischen TeilnehmerInnen bei den Olympischen Spielen)	Diese Messgröße gibt Auskunft darüber, wie hoch der Anteil an österreichischen Bundesheer-LeistungssportlerInnen in Relation zu allen österreichischen TeilnehmerInnen bei den Olympischen Spielen ist; diese Kenngröße kann auch über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/24	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Militärische Angelegenheiten	Heeressport	Anteil der Bundesheer-LeistungssportlerInnen, die bei den Olympischen Spielen teilnehmen (in Prozent aller Bundesheer-LeistungssportlerInnen)	Diese Messgröße gibt Auskunft darüber, wie hoch der Anteil an Bundesheer-LeistungssportlerInnen ist, die bei Olympischen Spielen teilnehmen; diese Messgröße kann nach den olympischen Disziplinen getrennt und über den Zeitverlauf betrachtet werden.  *Diese Kennzahl wird vom öBH als solche nicht direkt veröffentlicht (siehe Anmerkung).	Outcome
14/38	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Anti-Doping	Anzahl der durchgeführten Doping-Kontrollen (pro Jahr)	Diese Messgröße zeigt an, wie viele Doping-Kontrollen durch die NADA (Nationale Anti-Doping Agentur Austria) pro Jahr durchgeführt wurden; diese Messgröße kann über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/41	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Internationalität	Aufwendungen des BMLVS für den Assistenzeinsatz (in Mio. €)	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Fördersumme je umgesetzter Sportgroßveranstaltung in Österreich; Sportgroßveranstaltungen sind beispielsweise "Faustball EM Herren", "Leichtathletik EM Berglauf", "Tischtennis WM Junioren"; diese Kenngröße kann auch über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Output
14/43	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Leistungs- und Spitzensport	Anzahl der umgesetzten Spitzensportprojekte (pro Jahr)	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl an umgesetzten Spitzensportprojekten im Rahmen der TOP Sport Austria Förderungen; Spitzensportprojekte österreichischer Sportverbände sind beispielsweise "Projekt Eishockey", "Projekt Mental Service", "Projekt Reiten 1"; diese Kenngröße kann auch über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Output
14/44	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Leistungs- und Spitzensport	Anteil an Schulen für LeistungssportlerInnen je Bundesland (in Prozent aller Schulen für LeistungssportlerInnen)	Diese Messgröße beschreibt den Anteil an Schulen für LeistungssportlerInnen je Bundesland; diese Kenngröße kann auch über den Zeitverlauf betrachtet werden. Diese Kenngröße gibt Auskunft darüber, ob eine flächendeckende Versorgung von Schulen mit einem Schwerpunkt auf Leistungssport gewährleistet ist.	Output
14/45	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Leistungs- und Spitzensport	Anzahl der Medaillen bei Großereignissen je gefördertem/geförderter SportlerIn mit Behinderung (pro Jahr)	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl an verliehenen Österreichischen Behindertenstaatsmeistermedaillen; diese Messgröße kann über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/46	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Leistungs- und Spitzensport	Anzahl der Medaillen bei Großereignissen je gefördertem/geförderter SportlerIn (pro Jahr)	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl an verliehenen Österreichischen Staatsmeistermedaillen; diese Messgröße kann über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/49	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sport als Integrationsfaktor	Anzahl der umgesetzten Projekte im Bereich "Sport und Integration" durch den ÖIF	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl der vom Österreichischen Integrationsfonds (ÖIF) umgesetzten Projekte im Bereich Sport und Integration.	Output
14/51	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sport und Bildung	Anzahl an erreichten SchülerInnen durch "Fit für Österreich" Projekte	Diese Messgröße gibt Auskunft darüber, wie viele SchülerInnen durch spezielle Sportförderprojekte ("Fit für Österreich") in Vorschulen, Schulen und Sportvereinen erreicht wurden.	Outcome

Berechnung/Formel/Erhebung	Verknüpfungen zu anderen Messgrößen	Institution	Publikation	Weblinks	Intervall	Aktuell
Anzahl der Arbeitsplätze für Bundesheer-LeistungssportlerInnen pro Jahr	Diese Messgröße kann in Zusammenhang mit der Messgröße Anteil der Bundes-LeistungssportlerInnen bei den Olympischen Spielen betrachtet werden.	Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Summe aller teilnehmenden Bundesheer-LeistungssportlerInnen / Gesamtsumme aller TeilnehmerInnen	Diese Messgröße kann in Zusammenhang mit der Messgröße Anzahl der Arbeitsplätze für Bundes-LeistungssportlerInnen betrachtet werden.	BMLVS	Olympiastatistik	<a href="http://www.bmlv.gv.at/sport/pdfs/olympiastatistik.pdf">http://www.bmlv.gv.at/sport/pdfs/olympiastatistik.pdf</a>	alle zwei Jahre	2011
Summe aller teilnehmenden Bundesheer-LeistungssportlerInnen / Gesamtsumme aller Bundesheer-LeistungssportlerInnen		BMLVS	Leistungssport	<a href="http://www.bundesheer.at/sport/l.shtml">http://www.bundesheer.at/sport/l.shtml</a>	Online Publikation	2010
Anzahl der durchgeführten Doping-Kontrollen pro Jahr	Diese Kenngröße kann in Zusammenhang mit dem Anteil der positiven Doping-Tests betrachtet werden.	NADA Nationale Anti-Doping Agentur Austria	Statistik Dopingkontrollen	<a href="http://www.nada.at/de/menu_2/dks/dopingkontrolle/statistik-dopingkontrollen?s=statistik">http://www.nada.at/de/menu_2/dks/dopingkontrolle/statistik-dopingkontrollen?s=statistik</a>	jährlich	2009
Summe gesamte Sportgroßveranstaltungen / Anzahl umgesetzter Sportgroßveranstaltungen		Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Anzahl der umgesetzten Spitzensportprojekte pro Jahr		Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Summe Schulen für LeistungssportlerInnen je Bundesland / Summe Schulen für LeistungssportlerInnen		Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Anzahl der Medaillen bei Großereignissen je gefördertem/geförderter SportlerIn mit Behinderung	Diese Kenngröße kann auch in Relation zu der Anzahl an verliehenen Staatsmeistermedaillen betrachtet werden.	Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Anzahl der Medaillen bei Großereignissen je gefördertem/geförderter SportlerIn	Diese Kenngröße kann auch in Relation zu der Anzahl an verliehenen Behindertenstaatsmeistermedaillen betrachtet werden.	Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006
Anzahl der umgesetzten Projekte im Bereich "Sport und Integration"		Österreichischer Integrationsfonds ÖIF	Integration im Fokus 3/2007	<a href="http://www.integrationsfonds.at/fileadmin/Integrationsfond/5_wissen/5.2_integration_im_fokus/2007_03/fokus_200703_web.pdf">http://www.integrationsfonds.at/fileadmin/Integrationsfond/5_wissen/5.2_integration_im_fokus/2007_03/fokus_200703_web.pdf</a>	Einmalige Publikation	2007
Anzahl an erreichten SchülerInnen durch "Fit für Österreich" Projekte		Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005 2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportbe-20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006

**UG14 Militärische Angelegenheiten und Sport**

Nr.	R	UG	Bezeichnung UG	Fachbereich / Politikbereich	Themenbereich	Messgroe	Beschreibung	Art der MG
14/52	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sportaktivität	Anteil an Personen, die angeben, körperlich aktiv zu sein (in Prozent der Gesamtbevölkerung)	Diese Messgroe gibt an, wie hoch der Anteil an körperlich aktiven Personen an der Gesamtbevölkerung ist. Als körperlich aktive Personen werden all jene Personen bezeichnet die an zumindest drei Tagen pro Woche durch Radfahren, schnelles Laufen oder Aerobic ins Schwitzen kommen. Diese Kenngroe kann getrennt nach Geschlecht und nach Altersgruppen betrachtet werden.	Outcome
14/53	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sportaktivität	Mitgliederanzahl in sterreichischen Sportorganisationen (pro Jahr)	Diese Messgroe gibt die Mitgliederanzahl in den sterreichischen Sportorganisationen an; diese Kenngroe kann getrennt nach Verbänden sowie über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/54	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sportaktivität	Registrierte Sportvereine in Österreich (pro Jahr)	Diese Messgroe weist die Anzahl registrierter Sportvereine aus; diese Kenngroe kann getrennt nach Bundesländern sowie im Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome
14/55	1	14	Militärische Angelegenheiten und Sport	Sport	Sportaktivität	Anzahl der Kursinskriptionen in Universittssportinstituten (pro Jahr)	Diese Messgroe beschreibt die Anzahl der Kursinskriptionen in den sterreichischen Universittssportinstituten (USI); diese Kenngroe kann über den Zeitverlauf betrachtet werden.	Outcome

Berechnung/Formel/Erhebung	Verknüpfungen zu anderen Messgroen	Institution	Publikation	Weblinks	Intervall	Aktuell
Mikrozensus Befragung Statistik Austria	Diese Kenngroe könnte beispielsweise in Relation zur Kenngroe "Anteil an Erwerbspersonen mit überlangen Arbeitszeiten" betrachtet werden. Link zu: UG 20 Arbeit	Statistik Austria	Ergebnisse im Überblick: Körperliche Aktivität	<a href="http://www.statistik.at/web_de/statistiken/gesundheits/gesundheitsdeteminanten/korperliche_aktivitaet/index.html">http://www.statistik.at/web_de/statistiken/gesundheits/gesundheitsdeteminanten/korperliche_aktivitaet/index.html</a>	Einmalige Publikation	2007
Mitgliederanzahl aktuelles Jahr / Mitgliederanzahl Vorjahr (Veränderung in Prozent des Vorjahres)		Statistik Austria	Statistisches Jahrbuch Österreichs	<a href="http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html">http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html</a>	Jährlich	2011
Anzahl der registrierten Sportvereine aktuelles Jahr / Anzahl der registrierten Sportvereine Vorjahr		Statistik Austria	Statistisches Jahrbuch Österreichs	<a href="http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html">http://www.statistik.at/web_de/services/stat_jahrbuch/index.html</a>	Jährlich	2011
Anzahl der Kursinskriptionen in Universittssportinstituten		Bundeskanzleramt Sport	20. Sportbericht 2005/2006	<a href="http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportberichte/20052006.pdf">http://www.sportministerium.at/files/doc/Sportbericht/Sportberichte/20052006.pdf</a>	Einmalige Publikation	2006

Quelle: Bundeskanzleramt Österreich, 2011

Mir persönlich ist sehr unverständlich, warum manche Messgroen mit Output und manche mit Outcome gemessen werden. Grundsätzlich sollten alle Leistungen gewisse Wirkungen erzielen, also ein Outcome, jedoch erfolgt vorher ein Output, die Leistung. Infolgedessen sollte ein Kennzahlenatlas vereinheitlicht werden um grundsätzlich Klarheit zu verschaffen. Eventuell können zwei unterschiedliche parallel bestehen, einer der am Output und einer am Outcome gemessen wird. Somit wäre ersterer der „Leistungsatlas“ welcher den Weg zum Outcome beschreiben könnte.

### **3.3 Das neue Bundes-Sportförderungsgesetz**

Eine enge Bindung mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung und dem neu entstehenden Bundes Sportförderungsgesetz sollte einhergehen. Möchte die österreichische Verwaltung effizient, effektiv und möglichst sparsam arbeiten, dann muss ein neues Bundes-Sportförderungsgesetz erlassen werden. In diesem sollen die Richtlinien der Verwaltungsumstellung Platz finden, da der Umgang mit einer Summe von mindestens € 80 Millionen nicht nur geregelt, sondern auch transparent und überprüfbar gemacht gehört um der österreichischen Bevölkerung auch das Wissen zu geben, was mit den Geldern passiert. Für diesen Anlass gab es ein Expertengremium, welches sich aus mehreren Mitgliedern des organisierten Sports des BMLVS, der BSO, den Dachverbänden ASKÖ, ASVÖ und Sportunion und einer Reihe von Fachverbänden zusammensetzte. Die Projektleitung übernahm anfangs Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer von der interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der WU Wien.

Das Generalziel des Projektes war es, eine inhaltliche und formale Grundlage für eine Reform des Bundes-Sportförderungsgesetzes zu geben. Besondere Beachtung sollte der Spitzen und Breitensport bekommen. Folgende Punkte können überblicksmäßig dargestellt und im Folgenden genauer betrachtet werden:

- Die gesetzliche Verankerung von Generalzielen, Zielen und Prinzipien der steuernden Rahmenbedingungen für den organisierten Sport,
- die Stärkung des Spitzensport,
- die Stärkung des Breiten- und Gesundheitssports und
- die Verwaltungsvereinfachung und Qualitätssicherung.

In den Grundlagen des Expertinnen und Experten Vorschlages werden Generalziele, Ziele, Aufgaben, Maßnahmen und Projekte unterschieden. Des Weiteren liegen die Aufgaben, Maßnahmen und Projekte bestimmten steuernden Rahmenbedingungen zu Grunde. Generalziele werden als allgemein und relativ stabil definiert, Ziele spezifizieren diese und können in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug mittelfristig geändert werden. Sie stellen die Grundlage für die Aufgaben welche durch steuernde Rahmenbedingungen bestimmt werden. Die Rahmenbedingungen setzen die Konditionen für den Mitteleinsatz der Bundes-Sportförderung für die Generalziele und Ziele fest,. Aufgaben sind kollektiven Akteurinnen und Akteuren im Sport zugewiesen und bilden den Bezugspunkt für Fördervereinbarungen.

Maßnahmen und Projekte stellen genaue inhaltliche Bestimmungen für die Verwendung von Fördermitteln dar. Maßnahmen werden dauerhaft, Projekte zeitlich begrenzt durchgeführt. Sowie zum Stufenbau des Vorschlages.

Die Autonomie des Sports, die Verbände und Organisationen, werden in Österreich und ebenfalls in der EU anerkannt. Das Verhältnis Sport und Staat kann mit dieser Grafik gut dargestellt werden:

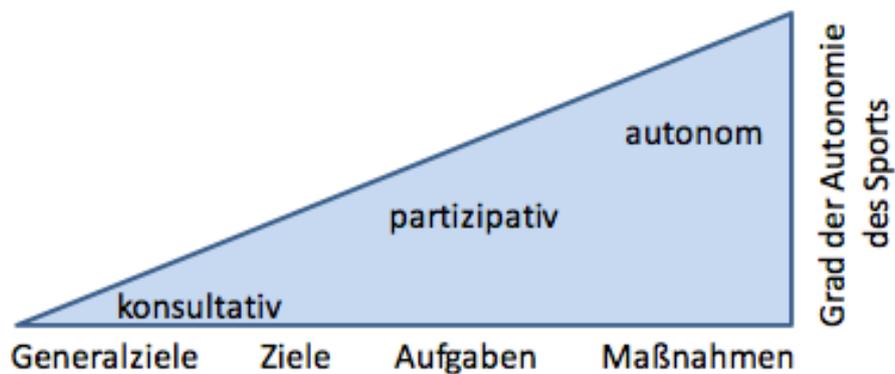


Abb. 24: inhaltliche Autonomie von Sport und Staat (Expertenvorschlag 2011, S. 37)

Der organisierte Sport verwendet eigene Organisationsformen bei der Erfüllung der vereinbarten Aufgaben. Sie ermöglichen es, die von der Bundes-Sportförderung erhaltenen Mittel effektiv und effizient einzusetzen, insbesondere durch Kooperation und Koordination unterschiedlicher Akteure zur Vermeidung von Doppelgleisigkeiten.

### 3.3.1 Die Empfehlungsbündel der Expertinnen und Experten

In dem Bericht werden Empfehlungen an den Gesetzgeber für die Neuformulierung des Bundes-Sportförderungsgesetzes abgegeben. Sie beziehen sich sowohl auf die vom organisierten Sport zu erfüllenden Aufgaben, als auch auf die Rahmenbedingungen. Es werden nur die für diese Arbeit relevanten Punkte aufgelistet, der Rest ist im Expertenvorschlag auf der Homepage des Sportministeriums online nachzulesen.

1. Gesetzliche Verankerung von Generalzielen, Zielen und Prinzipien der steuernden Rahmenbedingungen für die Förderung des organisierten Sports

Eine gesetzliche Verankerung soll folgenden Sinn haben: dadurch soll ein höher Stellenwert in der österreichischen Gesellschaft erreicht werden, aber auch der organisierte Sport klarere Vorgaben bekommen. In Folge dessen können die Akteure ihr Handeln im organisierten Sport danach ausrichten.

Den für diese Arbeit wichtigen Teil stellen die „Prinzipien der steuernden Rahmenbedingungen“ dar.

- Begleitende Evaluierung und hochwertige Controlling
- Professionelle Verbandsbetreuung und Verbandsbegleitung
- Leistungsorientierte Allokation der Fördermittel im Rahmen eines qualitativ hochwertigen Vergabeprozesses
- Anwendung einer transparenten Verbands- und Förderdatenbank
- Einfache und klare Strukturen und Prozesse in der Verwaltung

Ein genanntes Ziel ist ebenfalls wichtig zu erwähnen:

- Aufbau und Weiterentwicklung professioneller Verbandstrukturen

Die Generalziele und Ziele die sonst noch vorhanden sind können ebenfalls im Expertenvorschlag des Sportministeriums nachgelesen werden.

## 2. Stärkung des Spitzensports

Es gibt konkrete Empfehlungen, aus den Berichten des Rechnungshofes, zur Sportförderung im Bund von denen zwei an die Verwaltungsreform angelehnt sind (Expert/inn/envorschlag, 2011, S. 43):

- Es sollen für alle Förderbereiche im Rahmen einer Zielhierarchie konkrete operative Ziele und Indikatoren festgelegt werden.
- Für die Verbesserung der Entscheidungsfindung und zur Reduzierung des administrativen Aufwands sollen Leistungsvereinbarungen mit den Verbänden über mehrjährige Aufbau- und Trainingsprogramme mit regelmäßiger Evaluierung abgeschlossen werden.

Die Expertinnen und Experten beschreiben ein „Input-Throughput-Output-Modell“ als hilfreich. Inputs können Geld und Talente sein, wobei das Talent verschieden auszulegen ist je nach Sportart, Bekanntheitsgrad, etc.. Throughput wird als Produktionsfunktion gesehen und als direkter Output kann der sportliche Erfolg genommen werden. Des Weiteren hat der Output Auswirkungen (Outcome) auf die Wirtschaft, die Gesundheit, die Politik u.v.m. . Nach dem ökonomischen Prinzip – maximaler Output bei gegebenem Mitteleinsatz, minimaler Input bei gegebenem Output – soll bei der Fachverbandsförderung ein wirkungsvoller Einsatz der Bundesmittel erreicht werden. Vier Faktoren sollen dazu beitragen dieses Ziel zu erreichen:

- Professionelle Verbandsbetreuung und Verbandsbegleitung
- Leistungsorientierte Allokation der Fördermittel und qualitativ hochwertiger Vergabeprozess
- Begleitende Evaluierung und Controlling
- Trainereinsatz und -ausbildung

Die Orientierung an einem wirkungsvollen Fördermitteleinsatz setzt Schwerpunktsetzungen in den Fachverbänden voraus, wodurch der angestrebte Output, herausragende internationale Leistungen, eher erreicht wird. Die Zielerreichung wird unterstützt durch die Qualität der Prozesse und Strukturen. Es sollen professionell und planvoll arbeitende Verbände von dem System profitieren. Die Fördermittelvergabe soll außerdem an messbaren Indikatoren gebunden werden.

Diese Anstöße zur verbesserten Entwicklung der Verbände sollen nachhaltig zu mehr Eigenverantwortung innerhalb der Verbände führen.

In Entwicklung soll das duale Fördermodell sein, welches eine Grundförderung der Verbände und eine projektbezogene Förderung vorsieht. Die Grundförderung deckt bestimmte festgelegte Bereiche (z.B. administrative) ab, wobei mindestens 50 % in den Sportbetrieb fließen müssen. Die Höhe ist abhängig davon, welcher Fördergruppe der Verband angehört. Sie muss auch nicht belegt werden, jedoch soll ein Bericht darüber erfolgen. Die Maßnahmen- und Projektförderung kann zusätzlich beantragt werden, welche von einem Gremium jährlich bei einem Verbandsfördergespräch beurteilt wird. Das duale Fördermodell findet sowohl für Fachverbände als auch für Dachverbände, welche mehr für den Breiten- und Gesundheitssport verantwortlich sind, Anwendung.

Für die Beurteilung der Verbände in Fördergruppen muss ein Verfahren gefunden werden, welches sowohl Kriterien für Qualitätsstandards als auch ein Gewichtung für die Bereiche beinhaltet. Die Qualitätskriterien können in internationaler Leistungsnachweis, Struktur und Nachwuchs unterteilt werden. Die Erstellung erfolgt unter der Leitung von Sports Econ Austria. Folgende Tabelle zeigt die internen Kriterien des Modells für die Qualitätsstandards bezogen auf Fachverbände:

Tab. 5: Modell für Qualitätsstandards für Fachverbände – interne Kriterien

<b>Grundvoraussetzung</b>		
Ablaufstruktur: Leitbild, Strategie, Geschäftsordnung, Controlling		
<b>1. Intern</b>		
<b>1.1. Internationaler Leitungsnachweis zur Sportart</b>		<b>40%</b>
1.1.1.	Olympische Spiele	
1.1.2.	Weltoffene, wichtigste Spiele (olympisch/nicht olympisch)	
1.1.3.	Europaoffene, wichtigste Spiele (olympisch/nicht olympisch)	
1.1.4.	Abzüge für Dopingfälle bei Großereignissen, die im Verantwortungsbereich des Fachverbandes liegen	
<b>1.2. Nachwuchsarbeit</b>		<b>30%</b>
1.2.1.	Talentfindung und Talentbetreuung – Schulsportprogramm	
1.2.2.	Verbandseigenes leistungsorientiertes Nachwuchskonzept inkl. Trainerstruktur im Nachwuchsbereich	
1.2.3.	Leistungszentren/Ausbildungsakademien	
1.2.3.1.	Existenz von Leistungszentren/Ausbildungsakademien	
1.2.3.2.	Einbindung der Sportler ins Bildungssystem	
1.2.3.3.	Laufbahnbegleitung und KADA	
1.2.4.	Einbindung ehemaliger Kadersportler/innen in die Verbandsarbeit	
<b>1.3. Struktur</b>		<b>30%</b>
1.3.1	Strukturkonzept	
1.3.1.1.	Aufbaustruktur	
1.3.1.1.1.	Personalstruktur (Organigramm – Ehrenamt/Hauptamt)	
1.3.1.1.2.	Gibt es eine/n Sportkoordinator/in oder eine/n Sportdirektor/in?	
1.3.1.1.3.	Gibt es eine/n Generalsekretär/in oder Geschäftsführer/in?	
1.3.1.1.4.	Internationale Positionen/Funktionen	
1.3.1.2.	Ablaufstruktur: Leitbild, Strategie, Geschäftsordnung, Controlling	
1.3.1.3.	Infrastruktur	
1.3.2.	Leistungssportkonzept	
1.3.2.1.	Sportkonzept	
1.3.2.2.	Finanzkonzept	
1.3.2.3.	Trainersystem	
1.3.2.4.	Restliches Betreuungssystem	
1.3.2.5.	Support & Forschung	
1.3.2.6.	Biomechanik und Technologie	
1.3.2.7.	Traineraus- und -fortbildung (sportartenspezifische Fortbildungsprogramme)	
1.3.3.	Präsentation Anti-Doping Programm	

Quelle: Expertenvorschlag, 2011, S. 48

Jedes Kriterium kann einen Wert von 0 – 100 erreichen. Externe Kriterien sollen ebenfalls noch erarbeitet werden und für die Einteilung in die fünf Fördergruppen (A – E) beachtet werden. Schlussendlich soll die Bundes-Sportorganisation unter Einbeziehung des Bundes-Sportfachrats die Kriterien und Gruppen finalisieren. Ziel soll es sein, Richtlinien für die Einstufung der Verbände u gestalten.

Ein weiterer wichtiger Schritt wäre die Transparenz bei den Förderungen durch eine Datenbank. Sie soll offenlegen, welche Summen wohin fließen und für die Abrechnung und Kontrolle von Nutzen sein. Sinnvoll wäre es auch die Datenbank für die Antragstellungen zu verwenden, dies würde eine administrative Erleichterung ergeben. Grundsätzlich sollte alles an Informationen in dieser Datenbank gespeichert werden.

Zusätzlich werden pro Verband jährliche Verbandsfördergespräche geplant, bei welchen ein- oder mehrjährige Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden sollen.

### 3. Stärkung des Breiten- und Gesundheitssports

Im Bereich des Breiten- und Gesundheitssports kommt den Dachverbänden und dem österreichischen Fußballbund eine besondere Rolle zu. Wie im vorherigen Teil besprochen, soll es eine Grundförderung geben. Rahmenbedingungen gehören klar definiert und der Aufbau von Netzwerkstrukturen gefördert. Besondere Bedeutung soll dem „Nationalen Aktionsplan Bewegung“ gegeben werden, welcher als Leitlinie für die weitere Ressourcenzuteilung und der Erarbeitung von Zielen und Indikatoren dienen soll. Eine Hauptkoordinationsstelle, die bundesweit tätig sein soll, wird ebenfalls entwickelt. Ein Strategieplan für die Verwendung der Grundförderung für 3 – 5 Jahre für den gesundheitsorientierten Sport soll von den Verbänden entwickelt werden. Der Rahmen zur Bunds-Sportförderung kann analog zum Spitzensport angewendet werden.

### 4. Verwaltungsvereinfachung und Qualitätssicherung

Für die Vereinfachung der Förderlandschaft in Österreich gibt es einige wichtige Ziele die zur Verbesserung im Fördermanagement helfen sollen. Es gibt einige Kernanliegen in diesem Bereich:

- Administrative Vereinfachung für Fördernehmer
- Klare inhaltliche Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Förderprozess

- Inhaltliche Schwerpunktsetzung durch den Fördernehmer
- Akkordierte Strategien und Zielsetzungen der Fördergeber
- Erhöhte Transparenz und Vermeidung verdeckter Förderströme
- Verminderter Koordinationsbedarf für Fördergeber
- Eindämmung der Notwendigkeit von Mehrfachbeantragungen und Mehrfachförderungen

### **3.3.2 Ablauf des Fördermanagements**

Zentrale Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf des Förderprozesses ist die einfache und wiederkehrende Abfolge des Gesamtprozesses. Der Fördernehmer kann den Ablauf einschleifen lassen und dadurch kommt es zur Effizienzsteigerung. Wesentlich sind klare zeitliche Zuordnungen und räumliche Sicherheiten wie sie im Expertenvorschlag (2011, S. 68) aufgelistet werden:

- Zentrale Förderberatung
- Zentrale Anlaufstelle
- Einheitliches Vergabegremium im Zuge des jährlichen Verbandsfördergespräches und partnerschaftliche Festlegung von Zielparametern zwischen Fördergeber und -nehmer
- Begleitendes strategisches Controlling und Überprüfung der Zielerreichung
- Zentrale Kontrollinstanz und einheitliche Abrechnungsmodalitäten
- Klar geregeltes Berichtswesen zwischen den einzelnen Bereichen, speziell hinsichtlich der Mittelverwendungsprüfung der Vorperiode und der daraus resultierenden Konsequenzen auf Folgeförderungen

Der wiederkehrende Ablauf soll nach Meinung des Expertenberichtes wie folgt aussehen:

- Kontroll- und Abrechnungsprozesse (Monat 1 – 6)
- Wiederkehrende Verbandsfördergespräche (Monat 7 – 10)
- Ganzjährige Begleitung im Fördermanagement
- Rückmeldung der Fördermittelverwendung (inhaltliche Zielerreichung und Abrechnung) im Hinblick auf Folgeförderungen und Fördermittelanweisungen der Folgeperioden

Das zentrale Kerninstrument im verbesserten Fördermanagement soll das One-Stop-Prinzip darstellen. Einerseits sollen dadurch die Anlaufstellen reduziert und andererseits klare inhaltliche Aufgaben im Förderbereich definiert werden. Der One-Stop-Shop umfasst sämtliche monetären Förderströme der Besonderen Bundes-Sportförderung. Weitere Förderbereiche, wie sonstige Zuwendungen und Leistungen (unterschiedlicher) Fördergeber, sollen erweiternd und ergänzend integriert werden. Dabei sollen auch die regionalen und personenbezogenen Einzelförderungen beachtet werden. Folgende Bereiche können nach den Experten (2011, S. 69) beispielsweise erfasst werden:

- Monetäre Förderungen der Besonderen Bundes-Sportförderung
- Sportgroßveranstaltungen und Infrastrukturmaßnahmen
- Sachleistungen
- Förderschecks
- Bundesheer-Leistungssportler (sowie Leistungssportler BMI, BMF)
- Sporthilfebezug
- Team Rot-Weiß-Rot
- Fonds Gesundes Österreich
- Besondere Berücksichtigung in Schulmodellen (ÖLSZ, Sport-ORGs etc.)

### **3.3.3 One-Stop-Prinzip**

Das One-Stop-Prinzip bedeutet, dass es zu einer räumlichen und zeitlichen Integration von Kompetenzen (Kompetenzzentrum) kommen kann. Nach der Idee sollen nicht nur jährlich Fördergespräche stattfinden, sondern es soll die Möglichkeit geben in den One-Stop-Shop mehrmals vorbei zu kommen, vor allem hinsichtlich der gemeinsamen Planung und des dafür notwendigen Controllings. Es können auch Expertengespräche mit wechselnden Beratern durchgeführt werden, jedoch unter Koordination einer Gesamtleitung. Ein noch zu hervorzuhebender Punkt ist, dass nicht zwangsläufig eine einzige Instanz des Sports darunter verstanden werden muss, sondern kann darin eine klare Trennung und Präzisierung der Aufgabenstellung während des Gesamtprozesses mit einer erhöhten Transparenz gesehen werden.

Das Expertengremium sieht die damit verbundenen Veränderungen und Aufwände in Relation mit den damit vereinfachten zukünftigen Prozessen im Sport nach der Umsetzung

des neuen Gesetzes und den damit verbundenen Rahmenbedingungen. Die Wahrung der Autonomie der Verbände hinsichtlich der Schwerpunktsetzungen bleibt bestehen.

### **3.3.4 Implementierung konkreter Maßnahmen zur Verwaltungsvereinfachung**

Zur Verwaltungsvereinfachung soll das duale Fördermodell beitragen. Die Aufteilung in Grundförderung, mit Berichtslegung und stichprobenartiger Überprüfung, und in spezifische Maßnahmen und Projektförderung mit inhaltlicher Kontrolle und Belegprüfung soll positiv wirken.

Ein weiteres Ziel ist die Vereinfachung der Förderstelle. Es sollen Mehrfachförderungen unterschiedlicher Stellen, durch Schaffung einer zentralen Stelle, vermieden werden.

Vorraussetzung ist die Vereinheitlichung der Einreichung, Vergabe und Abrechnung. Die Anträge sollen durch Einbeziehung elektronisch unterstützter Verfahren standardisiert werden. Neben dem Jahresgespräch sollen im Jahr laufend Beratungen stattfinden. Das One-Stop-Prinzip soll ebenfalls in die Abrechnung miteinbezogen werden. Die Harmonisierung der Vergabekriterien mit Abrechnungsrichtlinien und der Gehaltabrechnungen stellt einen weiteren Punkt zur Vereinfachung dar.

Diese Abrechnungsrichtlinien für die Projekt und Maßnahmenförderung sollen neu gestaltet werden und sich an folgende Grundsätze halten:

- Vorrang des Prinzips Sparsamkeit / Wirtschaftlichkeit / Zweckmäßigkeit
- Schwerpunktsetzung auf inhaltliche Prüfung
- Ersetzen der bisherigen Konten durch neu definierte Aufgabenbereiche
- Abschaffung obligatorischer Eigenmittelanteile

Das neue Bundes-Sportförderungsgesetz soll grundsätzlich zu vielen Vereinfachungen führen, Transparenz schaffen und an die wirtschaftlichen Prinzipien der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit angepasst werden.

### **3.3.5 Forderungspaket**

Bei der österreichischen Sportversammlung, welche das oberste Organ der BSO und somit das höchste Gremium im organisierten Sport in Österreich ist, wurde ein Forderungspaket mit

16 Punkten zur Reform des Bundes-Sportförderungsgesetzes verabschiedet. Folgende Punkte wurden am 29. Juni 2012 einstimmig beschlossen:

1. Die Autonomie (u. a. Mitgestaltung der inhaltlichen Förderprogramme, Entscheidung eines fachlichen Kriteriensystems, Beteiligung in der inhaltlichen Überprüfung der Zielerreichung) des Sports soll im BSFG 2013 verankert werden.
2. Die Struktur des im Entwurf des BSFG 2013 vorgesehenen Fonds entspricht nicht der Autonomie des Sports, insbesondere nicht hinsichtlich der Besetzung der Gremien und der Geschäftsführung und ist daher mit dem Sport abzustimmen.
3. Die Bundes-Sportförderung ist als Finanzierung mit investivem Charakter und nicht als Förderung zur Defizitabdeckung auszugestalten.
4. Die Fördernehmer mit besonderer Aufgabenstellung im Sport, das sind BSO, ÖOC, ÖBSV, ÖPC und SOÖ sind im BSFG 2013 explizit zu nennen und mit jeweils eigenen Förderansätzen auszustatten.
5. Eine aliquote Erhöhung der Fördermittel für Bundes-Sportfachverbände entsprechend der Anzahl der neu hinzugekommenen förderungswürdigen Bundes-Sportfachverbände ist vorzusehen. (Eine Erhöhung der Förderungsnehmer muss immer auch mit einer Erhöhung des gesamten Sportbudgets einhergehen).
6. Für alle Förderempfänger, die Grundförderung erhalten, ist eine Erhöhung der Grundförderung auf mind. 55% im Verhältnis zur Maßnahmenförderung vorzusehen.
7. Die Öffnung der Grundförderung für zusätzliche Maßnahmenbereiche (z. B. Beschickungen, Schulkooperationen, Breitensportinitiativen, Nachwuchsförderung etc.) für alle Fördernehmer ist von zentraler Bedeutung.
8. Die Förderungswürdigkeit aller ordentlichen BSO-Mitglieder muss im BSFG 2013 verankert sein (Bestandsschutz).
9. In die Begriffsbestimmung für Bundes-Sportfachverbände ist aufzunehmen, dass der Fachverband keine Sportarten und/oder Kombinationen von Sportarten, die bereits durch einen oder mehrere geförderte Fachverbände abgedeckt werden, repräsentieren darf.
10. Die Kriterien zur Einstufung von Verbänden sind durch den Sport selbst zu erarbeiten.
11. Keine Einteilung der Bundes-Sportfachverbände in Leistungsgruppen.
12. Einheitliche, vereinfachte und nachvollziehbare Abrechnungsrichtlinien für alle Förderungen.
13. Sämtliche Richtlinien zur Umsetzung des BSFG 2012 sind vom Sport mitzuerarbeiten.

14. Die Möglichkeit der Saldenbildung von jenen Mitteln, die im Zuteilungsjahr nicht verbraucht worden sind ist vorzusehen.
15. Die besonderen Bedürfnisse von Mannschaftssportarten sind im BSFG 2013 zu berücksichtigen.
16. Die Dachverbände haben mind. 40% ihrer gesamten Förderungen zugunsten der Mitgliedervereine zu verwenden.

Auffallend ist, dass es sich zum größten Teil um die gleichen Inhalte wie in dem Expertenvorschlag vom Jänner 2011 handelt. Sinnvoll wäre außerdem gewesen, die Sportversammlung vor dem Expertengremium abzuhalten, um die Ideen der ordentlichen Mitglieder der BSO einfließen zu lassen, da schließlich einige Mitglieder in beiden Gremien vertreten sind. Doch was wurde in den letzten eineinhalb Jahren getan? Hat sich etwas geändert oder wird nur beraten und geredet, und einfach nichts umgesetzt bzw. weiterentwickelt. Womöglich kann sich im Moment niemand damit beschäftigen, da es medial wichtiger ist die tägliche Turnstunde einzuführen. So kann die BSO und das ÖOC die Aufmerksamkeit ein wenig weiter verschieben, wie das auch in der Politik so üblich ist und die nächsten Wahlen abwarten. Jedoch frage ich mich, wenn bis 2013 das Bundeshaushaltsgesetz umgesetzt werden soll, und ein wesentlicher Inhalt ist die wirkungsorientierte Steuerung, ob es Sanktionen geben kann, bei Nichteinhaltung des Gesetzes. Fakt ist, dass die wirkungsorientierte Verwaltung im Sport ohne neuem Sportförderungsgesetz nicht funktionieren wird, sie gehört in dem Gesetz verankert.

### **3.4 Rahmenrichtlinien für die Förderung und Kontrolle von Bundes-Sportförderungsmittel des BMLVS**

Ab Jänner 2012 traten neue Rahmenrichtlinien für die Förderung und Kontrolle von Bundes-Sportförderungsmittel in Kraft. Sie enthalten wichtige Punkte, unter anderem über die Gewährung und widmungsgemäße Verwendung der Fördermittel sowie über korrektes Berichtswesen im Zuge der Förderungen. Folgende wichtige Aspekte bezüglich der Gewährung und widmungsgemäßen Verwendung möchte ich anführen:

- Die Bundes-Sportförderungsmittel sind so wirtschaftlich, sparsam und zweckmäßig wie möglich zu verwenden. Der Förderungsempfänger / Die Förderungsempfängerin

hat die Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers/einer ordentlichen Unternehmerin und die erforderliche Umsicht und Sachkenntnis obwalten zu lassen.

- Im Falle von Anweisungen von Bundes-Sportförderungsmitteln in Teilraten im Rahmen eines Projektes oder einer Maßnahme kann die Anweisung einer weiteren Teil- oder der Restrate nur dann erfolgen, wenn der Förderungsempfänger/die Förderungsempfängerin davor gewährte Teilraten bei Fälligkeit des Nachweises ordnungsgemäß abgerechnet hat.
- Der Förderungsempfänger/Die Förderungsempfängerin hat dem Sportministerium/Sektion Sport alle Ereignisse, welche die Durchführung des geförderten Vorhabens verzögern, unmöglich machen oder die eine Abänderung gegenüber dem bekannt gegebenen Förderungszweck oder den vereinbarten Auflagen und Bedingungen bedeuten würden, unverzüglich schriftlich anzuzeigen.

Über die Berichtslegung sind folgende wesentliche Punkte festgelegt:

- Der Förderungsempfänger/Die Förderungsempfängerin verpflichtet sich, der Sektion Sport des Sportministeriums spätestens bis zum festgelegten Termin einen schriftlichen Bericht über die Durchführung des Vorhabens unter Vorlage eines zahlenmäßigen Nachweises zu erstatten.
- Aus dem Bericht müssen die Verwendung der aus Bundes-Sportförderungsmitteln gewährten Förderung sowie der erzielte Erfolg mit Bezug auf die Zielsetzung sowie Perspektiven entsprechend den Erfordernissen (Qualität des Projektes beziehungsweise der Maßnahmen) des jeweiligen Förderzusageschreibens der Sektion Sport im Sportministerium zu entnehmen sein.
- Die Berichterstattung hat sich stets auf das gesamte Vorhaben zu erstrecken. Hat der Förderungsempfänger/die Förderungsempfängerin für das Vorhaben auch eigene Mittel eingesetzt oder von einem dritten Rechtsträger/einer dritten Rechtsträgerin Mittel erhalten, so haben sich die Darlegungen in dem Bericht auf alle mit dem Vorhaben zusammenhängenden Einnahmen und Ausgaben des Förderungsempfängers/der Förderungsempfängerin zu erstrecken.

Bei den Abrechnungen verpflichten sich die Förderungsempfängerinnen und Förderungsempfänger die nötigen Unterlagen wie Rechnungen, Honorare oder ähnliches zu festgelegten Terminen ab zu liefern.

### **3.5 Interviews**

In meinem praktischen Teil der Arbeit habe ich versucht aus den, für den Bereich des Sports relevanten Bundesministerien, eine Interviewpartnerin oder einen Interviewpartner zu finden. Dies war eine sehr schwere Angelegenheit, trotzdem habe ich zwei Interviewpartner gefunden, die mir über ihre Bereiche die vorhandenen Informationen geliefert haben. Sie sprachen mit mir über eventuelle Visionen, was geändert werden könnte und den aktuellen Stand der Umsetzung. Leider war keiner der beiden aus dem Ministerium für Landesverteidigung und Sport, da dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch nicht bereit für ein Interview und einer Diskussion über mögliche Ansätze oder Ideen bereit waren. Das obwohl sie laut der BSO Auskunft für die Umsetzung zuständig sind.

Die Ideen und den Status der Interviewpartner möchte ich im Folgenden darstellen. Zum Teil beinhaltet die Darstellung Vorschläge zur Verbesserung von meiner Seite. Die Interviews entwickelten sich nicht zu solchen, sondern sie wurden eher zu Gesprächen mit einem Informationsaustausch für beide Seiten.

Strukturell ist der Sport im staatlichen Bereich so organisiert:

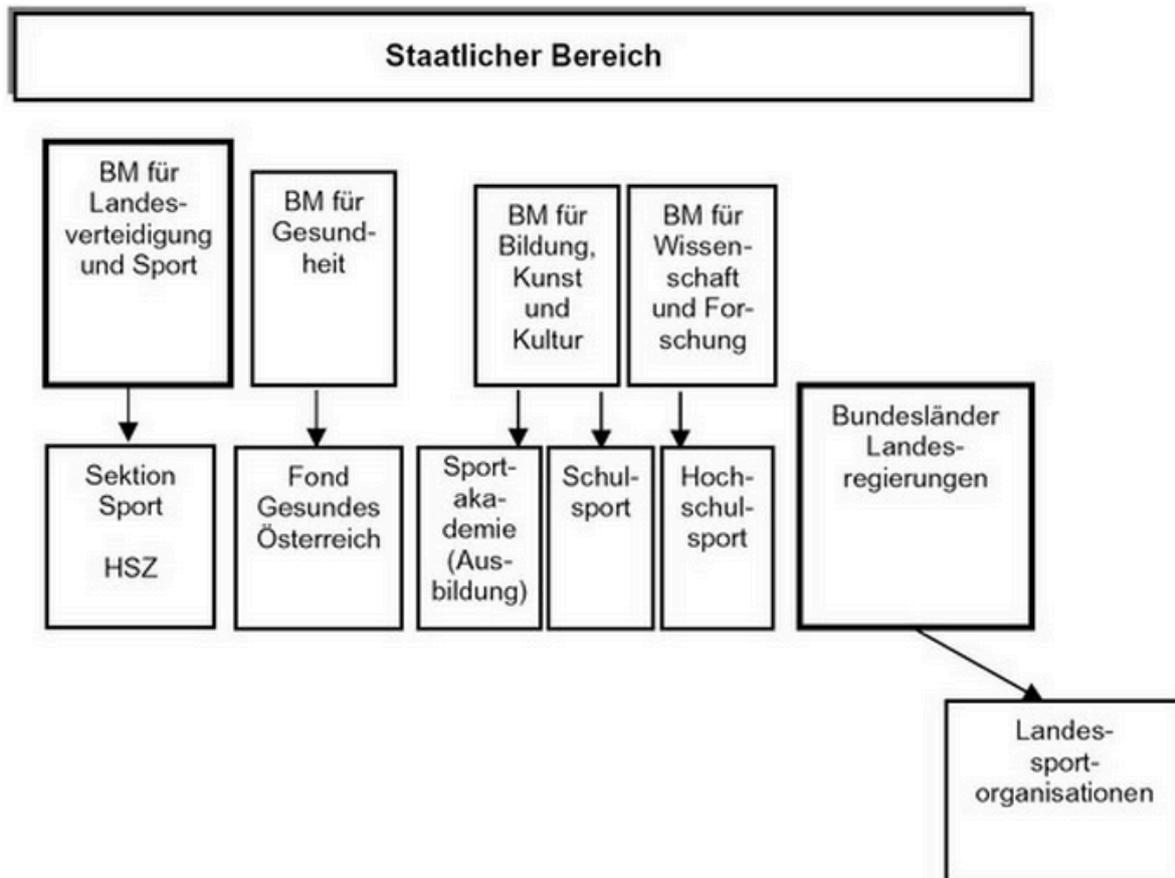


Abb. 25: Struktur des österreichischen Sports im staatlichen Bereich

(<http://www.bso.or.at/de/sport-in-oesterreich/struktur-und-organisation/staatlicher-bereich/>)

Ich habe aus den Ministerien für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) und Wissenschaft und Forschung (BMWF) jeweils einen Interviewpartner gefunden. Im BMUKK wurde Herr Mag. Apflauer aus dem Referat der Bundessportakademien (BSPA) welche im Fachbereich Bewegung und Sport, Schulwettkämpfe, Sportstättenbau und Bundesschullandheime ansässig ist, befragt. Er gab mir zugleich die nötigen Auskünfte über die Maßnahmen an den Schulen, also den Wettkämpfen, die Zusammenarbeit mit den Schulfachverbänden und Schulungen in Wettkampfbereich.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Herr Mag. Apflauer am unteren Ende der Kette sitzt, da an der Spitze der Hierarchie die Ministerin Frau Dr. Schmidt steht, gefolgt vom Leiter Sektion II Berufsbildendes Schulwesen; Erwachsenenbildung; Schulsport Mag. Theodor Siegl und dem Leiter der Abteilung Bewegung und Sport Herr Mag. Ing. Ewald Bauer. Hier wäre schon ein erster Ansatzpunkt der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu setzen. Die Hierarchie könnte ohne Probleme flacher organisiert sein. Herr Mag. Apflauer hat eine

Mitarbeiterin, danach kommen die Landesschulräte welche eigentlich die weitere Arbeit machen sollten. Dies ist nicht der Fall, da Herr Mag. Apflauer nicht nur koordinativ, sondern auch operativ tätig sein muss, was grundsätzlich nicht sein sollte. Dem könnte in Form des neuen Steuerungsmodells Abhilfe geleistet werden, da in der Leistungsvereinbarung klar dargestellt werden muss, wer welche Zuständigkeiten hat und wer welche Leistungen erbringen muss.

In der BSPA ist Herr Mag. Apflauer für pädagogische und berufsfachliche Angelegenheiten und Haushaltsangelegenheiten der Bundessportakademien und Nostrifikationen zuständig. Beispielhaft soll seine Annäherung an eine wirkungsorientierte Steuerung erklärt werden. Er hat nach der Übernahme der Arbeitstelle ein Datenchaos vorgefunden, welches geordnet werden musste, da es wichtig ist Klarheit darüber zu schaffen, was wie viel in den Ausbildungen kostet. Schließlich gibt es unterschiedliche Schulungen welche verschiedene Materialien und Ausbildungsstätten brauchen. Damit ist zum Beispiel der Vergleich von einer Bergführerausbildung und einer Judotrainerausbildung gemeint. Ein Bergführer braucht vielleicht länger mit der Ausbildung als ein Judotrainer. Es herrschten Unterschiede zwischen den Ausbildungen in den Bundesländern. Daher musste evaluiert werden, warum welche Ausbildung seinen Preis hat. Sie werden vom Staat finanziert. Jedes Jahr gibt es an die 2700 Abgänger, wobei nach Schätzungen nur 5 – 10 % im organisierten Sport landen. Eine staatliche Ausbildung heißt nicht gleich, dass die ausgebildete Person danach im organisierten Sport arbeitet. Das sollte jedoch das Ziel sein, da dadurch jene Trainerinnen und Trainer mit den neuesten Trainingsprinzipien in den Verbänden und Vereinen arbeiten würden. Außerdem sollte die Ausbildung nicht „zum Spaß“ vom Staat finanziert werden, sondern um qualifizierte Trainerinnen und Trainer für den organisierten Sport auszubilden. Das Problem könnte am Verdienst hängen, abgesehen von den rein interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern, welche grundsätzlich nicht planen im Sport zu arbeiten. Da im organisierten Sport, in diesem Fall den Vereinen, sehr viel ehrenamtlich funktioniert, kann natürlich damit keine Familie ernährt werden. Es sollten im organisierten Sport Kollektivverträge angeboten werden. Nach Herrn Mag. Apflauer wird meistens um die € 350 monatlich bezahlt. Würden also die Absolventinnen und Absolventen, deren Ausbildung der Staat zahlt, auch im organisierten Sport, mit angemessenem Verdienst, arbeiten können, dann wäre die Wirkung sehr gut. Die Quote würde dadurch erhöht werden und es würde ersichtlich, dass das Geld vom Staat gut investiert ist.

Ein weiterer Punkt könnte sein, dass die Absolventin oder der Absolvent im privatwirtschaftlichen Bereich arbeiteten. Dies ist oft im Fitnessbereich der Fall. Hier wird

zumindest eine Information darüber, wo wer arbeitet als sehr wichtig erachtet. Wenn es schon nicht der organisierte Sport sein soll, dann zumindest im Sportbereich. Dies würde aus gesamtösterreichischer Sicht der Bevölkerung von Nutzen sein und wäre als weitere Quote zu betrachten. In diesem Zusammenhang könnte eine Datenbank eingerichtet werden, welche regelmäßig Information bei den Absolventinnen und Absolventen der BSPA einhebt. Dadurch könnte jährlich festgestellt werden, ob die Finanzierung der Ausbildungen auf einem wirksamen Weg ist.

In der Verwaltung sollte der Kreislauf so funktionieren, dass nach einer Ausbildung eine Stelle vorhanden wäre, dann wäre ersichtlich was mit dem Geld passieren würde. Die Transparenz könnte sichergestellt werden. Die Idee von Herrn Mag. Apflauer wäre, von den Fördergeldern der Bundessportförderung (81 Millionen €) einen Teil für Kollektivverträge zu nutzen, um damit qualifizierten Trainerinnen und Trainern die Möglichkeit zu bieten, mit vernünftigem Einkommen, im organisierten Sport arbeiten zu können. Somit würden die frisch ausgebildeten Absolventinnen und Absolventen direkt in die Fachverbände kommen. Bezüglich der Ausbildungen sollten inhaltliche Ziele vorgegeben werden, welche die Lernenden nach einer Ausbildung können sollen. Die Frage die an dieser Stelle auftaucht ist, ob es auch wirklich passiert bzw. ob die Kompetenzen wirklich vermittelt werden oder ob es einfach nur am Blatt steht.

Mein zweiter Interviewpartner war Frau Dr. Angerer vom BMWF. Sie leitet die Abteilung Unisport Österreich und ist für die sieben Universitätsportinstitute (USI) in Wien, Salzburg, Graz, Klagenfurt, Innsbruck, Leoben und Linz, für die akademischen Meisterschaften, die internationalen Wettkämpfe, das österreichische Institut für Schul- und Sportstättenbau (ÖISS) und das österreichische Institut für Sportmedizin (ÖISM) zuständig.

Da Frau Dr. Angerer schon viel Wissen über Public Management hat, verwendet sie seit der Übernahme des Postens im Jahr 2010 auch einige Steuerungsinstrumente. Sie benutzt Benchmarking um sich mit deutschsprachigen Universitätsportinstituten zu vergleichen. Soweit ich die Zahlen richtig interpretieren kann und sie mir zur Verfügung stehen, sind die Schweizer Studenten und Akademiker hinsichtlich ihrer sportlichen Aktivität vorbildlich. Bei knapp 200.000 Studentinnen und Studenten sind bei den beiden Instituten, akademischer Sportverband Zürich und Unisport Basel, zusammen mehr als 53.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemeldet, also treiben knapp  $\frac{1}{4}$  Sport. Bei den Zahlen waren jedoch nicht Mehrfachmeldungen, dies sind Personen die an mehreren Kursen teilnehmen und dadurch mehrfach aufscheinen, berücksichtigt.

In Österreich gibt es ca. 350.000 Studierende. Von diesen nehmen ca. 50.000 Studentinnen und Studenten die Sportangebote der Universitätssportinstitute in Anspruch. Diese Zahl habe ich anhand von Befragungen der jeweiligen Institutionsleiterinnen und -leiter und der Daten auf den Homepages der Institute erhoben. Dies ist eine weitaus geringere Zahl als in der Schweiz, wobei ebenfalls keine Mehrfachnennungen berücksichtigt wurden.

Meiner persönlichen Meinung nach, könnten die USI Kurse moderner werden und mehr Trendsportarten repräsentieren. Stand Up Paddeln, als Beispiel, gibt es erst seit letzten Sommer. Da ich das Angebot jedes Semester in Anspruch nehme, fällt mir immer wieder auf, dass viele neue Sportarten, wie Zumba, erst spät im USI Programm erscheinen. Diese Tanzsportart ist seit über zwei Jahren bekannt und erfreut sich schnell wachsender Beliebtheit und Teilnehmerzahl. Bei der USI in Wien wurde der Kurs erst im Wintersemester 2011 / 12 eingeführt und komplett ausgebucht. Hier sollte schneller agiert und herausgefiltert werden welche Sportarten sinnvoll wären. Universitätssportinstitute dürfen ebenfalls im Trend liegen und müssen nicht nur klassisch sein.

Des Weiteren entsenden die UNISPORT Austria in diversen Sportarten österreichische Teams zu den Universiaden und sonstigen internationalen Wettkämpfen. Diesen Mannschaften werden die Rahmenbedingungen finanziert. Ebenfalls müssen die Mitgliedsbeiträge bei den Verbänden FISU und EUSA beglichen werden.

Grundsätzlich verwendet Frau Dr. Angerer Leistungsvereinbarungen, welche klarstellen wie viel Budget für welchen Aufwand benötigt wird. Solche Vereinbarungen habe ich zwar nicht gesehen, sehr wohl aber Budgetplanungen und Erläuterungen dafür. Diese Daten darf ich zwar nicht weitergeben, doch stellen sie klar und genau dar, für was die Gelder verwendet werden.

Ein Entwicklungsplan, welcher bestimmte Vorhaben bezüglich Qualität und weiterer Ziele darstellt, besteht innerhalb der Leistungsvereinbarungen. Folgende Tabellen zeigen zwei der Vorhaben:

Tab. 7: Vorhaben zur Qualitätssicherung

Nr.	Bezeichnung Vorhaben	Kurzbeschreibung aller hier beschriebenen geplanten Vorhaben	Geplante Umsetzung bis
1	Erweiterte Sport- und Kursangebote für Leistungssport, Breitensport und TrainerInnen- und LehrerInnenausbildung	Zur Bedeckung der stetig steigenden Nachfrage soll die vorhandene Sportinfrastruktur ausgebaut werden: Als Vorhaben sind der Neubau der Sporthallen Sensengasse und der Ausbau Schmelz USZ III geplant. Der Neubau der Sporthallen Sensengasse wird vereinbart (Verlegung der Sporthallen vom Standort Dr. Karl-Lueger-Ring zum Standort Sensengasse im Rahmen der Generalsanierung der Universitätsbibliothek). Hinsichtlich des USZ III ist die Vorentwurfsplanung freigegeben; sollte das Bauvorhaben USZ III nicht realisiert werden, trägt die Kosten der Vorentwurfsplanung das bm:bwk.	2009

Quelle: Universitätssport in den Leistungsvereinbarungen 2010 – 2012, 2010

Tab. 8: Ziel in Bezug zu besonderer Organisationseinheit und Einrichtung

Nr.	Ziel(e)	Indikator	Ist-Wert 2005	Ziel-Wert		
				2007	2008	2009
1	Erhöhung der Zahl der TeilnehmerInnen an Aktivitäten im Breiten- und Spitzensport durch Schaffung zusätzlicher Sporthallen in der Sensengasse	TeilnehmerInnen an Angeboten des USI pro Kurstag	6000			7000

Quelle: Universitätssport in den Leistungsvereinbarungen 2010 – 2012, 2010

Weitere Vorhaben, bei der Universität Innsbruck sind:

- Verbesserung der Wahrnehmung der Universität in der Öffentlichkeit
- Optimierung der Verwaltung und Sicherstellung des freiwilligen Hochschulsports
- Positionierung des Universitätssportinstitutes in der Öffentlichkeit
- Kooperationen mit der Medizinischen Universität Innsbruck
- Vorhaben zur Qualitätssicherung / Evaluierung
- Stabilisierung der Anzahl der teilnehmenden Personen am freiwilligen Hochschulsport und Steigerung des Männeranteils auf > 40%

Die Universität Salzburg beschreibt folgende Ziele:

Tab. 9: Ziele in Bezug zu besonderen Organisationseinheiten und Einrichtungen

Nr.	Ziele	Indikator	Ist-Wert 2008	Ziel-Wert		
				2010	2011	2012
1	Entwicklung gesundheitsfördernder Bewegungsprogramme für Universitätsbedienstete und Studierende	Zahl der spezifischen Angebote	4	6	8	8
2	Weiterentwicklung der internetbasierten Kommunikation inkl. Inskription der USI-Veranstaltungen	Internetinskrption und interaktive homepage Kommunikation	Vorstufe der Internetinskrption erstellt	Einführung der Internetinskrption flächen-deckend	Anpassung der Internetinskrption an Kundenwünsche	Applika-tion der inter-aktiven home-page

Quelle: Universitätssport in den Leistungsvereinbarungen 2010 – 2012, 2010

Was hier kritisch zu hinterfragen ist, dass die zu messende Komponente nicht die Zahl der Angebote darstellen sollte, sondern die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Kursen. Das wäre der wichtigere Teil in einem wirkungsorientierten Modell.

Die weiteren Universitäten arbeiten mit etwa den gleichen Vorhaben und setzen ähnliche Ziele. Es ist auf jeden Fall ersichtlich, dass im BMWF mit Leistungsvereinbarungen gearbeitet wird. Ob die Ziele alle erreicht werden, und ob Sanktionen gesetzt werden, falls die Ziele nicht erreicht werden, ist aus den Informationen nicht ersichtlich. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass im BMWF zumindest ansatzweise in die Richtung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung gearbeitet wird.

## 4 Vergleich mit unseren deutschsprachigen Nachbarn

Um gute Visionen und Ideen für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung zu entwickeln, ist der Vergleich mit der Schweiz und Deutschland sicher eine hilfreiche Unterstützung. Da beide Länder dies schon länger umsetzen, möchte ich, anhand der erhaltenen Informationen aus der Schweiz und Deutschland, beide Länder durchleuchten und mögliche Rückschlüsse und Ideen für die österreichische Umsetzung im folgenden Kapitel diskutieren.

## 4.1 Die Schweiz

In der Schweiz ist das Bundesamt für Sport (BASPO) für die Förderung des Sports und deren Werte zuständig. Sie stellen für alle Alters- und Leistungsgruppen und alle sozialen und kulturellen Gruppen Gelder zur Verfügung. Das Kompetenzzentrum ist das Eidgenössische Department für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport. Das BASPO entwickelt und gestaltet die nationale Sportpolitik. Sie sehen sich als Dienstleistungs-, Ausbildungs- und Trainingszentrum für den Spitzen-, Leistungs- und Breitensport. Die Strategie besagt, dass das BASPO Schwerpunkte in jenen Bereichen setzt, in welchen staatliche Unterstützung deutliche effiziente und effektive Vorteile bringt. Das BASPO:

- koordiniert, unterstützt und initiiert Programme und Projekte zur Förderung regelmäßiger Sport- und Bewegungsaktivitäten auf allen Altersstufen;
- unterstützt den Dachverband der Schweizer Sportverbände und kann weiteren nationalen Sportverbänden Beiträge ausrichten;
- erarbeitet ein nationales Sportanlagenkonzept, das der Planung und Koordination von Sportanlagen von nationaler Bedeutung dient. Das Konzept wird laufend aktualisiert;
- führt das Programm «Jugend und Sport» für Kinder und Jugendliche;
- erlässt Vorschriften zu Sport in der Schule;
- führt eine Hochschule für Sport mit sportwissenschaftlicher Lehre, Forschung und Dienstleistung sowie Aus- und Weiterbildung im Tertiärbereich;
- unterstützt die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports;
- tritt für die Einhaltung von Fairness und Sicherheit im Sport ein und bekämpft unerwünschte Begleiterscheinungen des Sports;
- unterstützt und ergreift Maßnahmen gegen den Missbrauch von Mitteln und Methoden zur Steigerung der körperlichen Leistungsfähigkeit im Sport (Doping), insbesondere durch Ausbildung, Beratung, Dokumentation, Forschung, Information und Kontrollen.

Im aktuellen Leistungsauftrag bildet ein neues Sportförderungsgesetz die Grundlage. Dieses unterstützt die Fokussierung der Aufgaben und Tätigkeiten des BASPO und soll die Anzahl der Wirkungs- und Leistungsziele reduzieren. Die Amtstätigkeit wird in vier Geschäftsfelder mit folgender strategischer Ausrichtung aufgeteilt (vgl. Leistungsauftrag 2012 – 2015, S. 10f):

## 1. Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung

Das BASPO als führendes Kompetenzzentrum für Sport- und Bewegungsförderung unterstützt im Interesse der Leistungsfähigkeit, der sozialen Kohäsion und der Gesundheit der Bevölkerung bedarfsgerechte und gezielte Angebote für alle Alters- und Leistungsstufen. Die Bevölkerung soll qualitativ gute Bedingungen für die Sportausübung und Bewegungsaktivitäten vorfinden.

Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Quantitative und qualitative Empfehlungen zur Ausübung regelmäßiger Sport- und Bewegungsaktivität für alle Altersgruppen
- Unterstützung von Sport- und Bewegungsangeboten im Kindes- und Jugendalter
- Vorgaben zur Erlangung von finanzieller Unterstützung im Kindes- und Jugendalter

## 2. Bildung im Sport

Das BASPO fördert den Sport mit Aus- und Weiterbildung sowie Qualitätsempfehlungen für den Sportunterricht und Sportkurse (u.a. auch mit der Online-Plattform [mobilesport.ch](https://mobilesport.ch)). Es gewährleistet dies durch die Eidg. Hochschule für Sport Magglingen, welche Lehre, Forschung und Entwicklung sowie eine bedürfnisgerechte Dienstleistungspalette zu Gunsten des Schweizer Sports anbietet und gezielt weiter entwickelt. Zudem führt das BASPO die Leiterausbildung im Rahmen des Jugend- und Erwachsenensports sowie ein Kompetenzzentrum für Fragen des Sportunterrichts in der Schule.

Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Aus- und Weiterbildung von Experten und Expertinnen, Spezialisten und Spezialistinnen, Lehrkräften, Trainern und Trainerinnen, Leitern und Leiterinnen, Sportkoordinatoren und Sportkoordinatorinnen sowie Coaches im Sport
- Entwicklung und Verbreitung von Grundlagen und Fördermaßnahmen für die Qualitätsentwicklung des Sportunterrichts und der Aus- und Weiterbildung von Sport unterrichtenden Lehrkräften
- Kompetenzzentrum für Sportausbildung in der Armee
- Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Aus- und Weiterbildung in Magglingen und Tenero

### 3. Spitzensport

Das BASPO unterstützt den leistungsorientierten Nachwuchssport und den Spitzensport. Im Fokus seiner Bestrebungen liegen zum einen die Verbände, zum anderen aber auch die Athletinnen und Athleten selbst.

Die Stossrichtung im Einzelnen:

- Unterstützung von Verbänden in der Nachwuchs- und Spitzensportförderung
- Aus- und Weiterbildung von Diplomtrainern und Diplomtrainerinnen
- Erbringung von spitzensport-relevanter Forschung, Entwicklung und Dienstleistungen
- Unterstützung von internationalen Sportgrossanlässen
- Unterstützung bei der Erstellung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung
- Bereitstellung optimaler Infrastruktur für Training und Ausbildung in Magglingen und Tenero

### 4. Fairness und Sicherheit im Sport

Das BASPO fördert Verhaltensweisen, die unerwünschte Begleiterscheinungen und Auswirkungen des Sports möglichst verhindern. Dies im Rahmen seiner Sportfördertätigkeit und in Zusammenarbeit mit kompetenten Partnern.

Nachfolgende Bereiche stehen im Vordergrund:

- Bekämpfung von Doping
- Unterstützung der Unfallprävention
- Prävention in den Bereichen Gewalt, Diskriminierung und sexueller Übergriffe im Sport
- Gewährleisten einer Plattform für Probleme im Zusammenhang mit Gewalt im Umfeld von Sportveranstaltungen
- Beobachtung der Entwicklung der Korruption im Sport und Prüfung und Empfehlung von Handlungsmöglichkeiten

Der größte Teil der Maßnahmen wird mit Partnern im Schweizer Sport umgesetzt. Im öffentlichen Bereich sind das Kantone, Gemeinden oder bfu und im privaten organisierten

Bereich der Dachverband Swiss Olympic, Sportverbände, Antidoping Schweiz, der Schweizerische Verband für Sport in der Schule, Swiss Top Sport u.v.m..

Auch die Schweiz hat ein neues Sportförderungsgesetz erlassen, welches teilweise an die Wirkungsorientierung in der Schweiz erinnert. In einer „Botschaft zum Sportförderungsgesetz und zum Bundesgesetz über die Informationssysteme des Bundes im Bereich Sport“ wird klargestellt, dass die eingesetzten Mittel den größtmöglichen Nutzen erzielen sollen. Das soll durch das Gesetz, in welchem Wirkungsziele definiert werden, gestützt werden. Außerdem ermöglichen Wirkungsziele Evaluierungen über die, durch das Sportförderungsgesetz, vorgenommenen Ziele.

Dem Bund kommen dabei Aufgaben wie die Koordination und Unterstützung von Maßnahmen mit Kantonen, Gemeinden und Privaten zu. Wenn erforderlich kann der Bund auch eigene Projekte initiieren und finanzieren, wie das bei „schweiz.bewegt“ der Fall ist. Seit 2006 existieren zwischen dem Bund und dem Dachverband Swiss Olympic Kooperationsvereinbarungen und darauf basierende jährliche Leistungsverträge. Diese Kontrakte stellen einen effizienten und effektiven Mitteleinsatz dar und regeln die Zusammenarbeit der Partner. Die Aufteilung der Mittel zwischen den Teilbereichen wird inhaltlich geregelt.

Das Sportfördergesetz, welches seit 2011 existiert, enthält grundsätzlich auch das, was geplant war, jedoch wurden nur Ziele, aber keine Wirkungsziele aufgenommen.

Eine wesentliche Funktion führt das Observatorium für Sport und Bewegung in der Schweiz, im Auftrag für die BSPAO, durch: sie sammelt Daten und Fakten zur Entwicklung des Sports in der Schweiz und analysiert diese. In diesem Sinn haben sie auch Indikatoren, welche wichtig für die Wirkungsorientierung sind, erstellt. Diese Indikatoren werden laufend weiterentwickelt und aktualisiert, teilweise werden Vertiefungsstudien durchgeführt wenn es möglich und notwendig ist. Das sportpolitische Konzept des Bundesrates, die daraus abgeleiteten Umsetzungsmaßnahmen, sowie die Forschungskonzepte Sport und Bewegung und die Strategiedokumente des Bundesamts für Sport bilden die Basis für die Selektion der Indikatoren und Vertiefungsstudien (vgl. [www.sportobs.ch](http://www.sportobs.ch)).

Basis für verschiedene Studien bilden die Indikatoren, welche wichtige Aspekte eines Sportsystems messbar und vergleichbar machen können. Grundlage für die Selektion von Indikatoren sind Relevanz und Verfügbarkeit:

- **Datenverfügbarkeit:** Das Observatorium musste auf bereits bestehende Daten zurückgreifen, aber soll ebenfalls neue Daten erheben (wobei das Bundesamt für Statistik hilfreich sein kann), vor allem in jenen Bereichen, in denen enorme Lücken bestehen oder die Daten nicht zuverlässig sind.
- **Inhaltliche Relevanz:** Es sollen zentrale, wichtige Aspekte aus den verschiedensten Bereichen des sportlichen Konzepts und den daraus entstandenen Umsetzungsmaßnahmen durch die Indikatoren abgebildet werden.

Folgende Tabelle ([www.sportobs.ch](http://www.sportobs.ch)) zeigt sieben verschiedene Bereiche zu denen das Observatorium Indikatoren sammelt. Unter „Sport und Bewegungsförderung“ wird der Gesundheitsbereich verstanden und bei den Spezialindikatoren werden bestimmte Projekte, wie die Fußball-Europameisterschaft 2008, nur auf begrenzte Zeit gesammelt:

*Tab. 10: Die sieben inhaltlichen Bereiche des Observatoriums*

Bereich	Anzahl geplante Indikatorengruppen	Anzahl verfügbare Indikatorengruppen
1. Sport und Bewegungsförderung	9	9
2. Bildung und Forschung	7	6
3. Spitzensport	7	6
4. Fairer und sicherer Sport	9	8
5. Wirtschaft	9	9
6. Hintergrundangaben	8	8
7. Spezialindikatoren	4	4
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>50</b>

Quelle: [http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren\\_PDF/SPORTOBS\\_Updated.pdf](http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren_PDF/SPORTOBS_Updated.pdf)

Zu den Messkonzepten, welche die Schweiz in den letzten Jahre erstellt und überarbeitet hat, gibt es nun eine Liste von 53 Indikatoren (50 wurden schon fertig bearbeitet) bzw. Indikatorengruppen. Zusätzlich zu den einfach und schnell messenden Indikatoren soll es zu bestimmten ausgewählten Fragestellungen Vertiefungsstudien geben. Folgende Indikatoren bzw. Indikatorengruppen wurden entwickelt:

Tab. 11: Indikatorengruppen des Observatoriums und Stand der Entwicklung

Nummer	Indikator bzw. Indikator/Indikatorengruppe	Status/letzte Aktualisierung
<b>1</b>	<b>Bereich Sport- und Bewegungsförderung</b>	
1.1	Niveau und Entwicklung des Sport- und Bewegungsverhaltens	2009
1.2	Sportaktivität	2012
1.3	Lokale und kantonale Sportkonzepte und –leitbilder	2010
1.4	Lokale Bewegungs- und Sportnetze	2010
1.5	Reichweite von Jugend und Sport (J+S)	2011
1.6	Bewegungsangebote für Kinder und Jugendliche	2012
1.7	Sportliche Leistungsfähigkeit junger Erwachsener	2011
1.8	Angebote im Erwachsenensport	2012
1.9	Teilnahme an „Breitensportanlässen“	2009
<b>2</b>	<b>Bereich Bildung und Forschung</b>	
2.1	Einhaltung des Schulsportobligatoriums	2010
2.2	Qualität des Bewegungs- und Sportunterrichts (qims.ch)	frühestens 2012
2.3	Sportstudiengänge und Sportstudierende	2012
2.4	Weiterbildungskurse für Sportlehrpersonen	2005
2.5	Ausbildungsleistungen von J+S	2011
2.6	Ausbildungsleistungen im Erwachsenensport	2012
2.7	Forschung und Evaluation	2011
<b>3</b>	<b>Bereich Spitzensport</b>	
3.1	Erfolgsbilanz im internationalen Spitzensport	2010
3.2	Reichweite der Nachwuchsförderung	2011
3.3	Swiss Olympic Talents Cards (Ausweise für Nachwuchsathlet/innen)	2009
3.4	Sportfreundliche Bildungsangebote (inkl. Berufslehre)	2010
3.5	Swiss Olympic Cards (Spitzensportausweise)	2011
3.6	Trainer/innen-Ausbildung	2008
3.7	Umsetzung von Förderungsprogrammen	frühestens 2012

<b>4</b>	<b>Bereich fairer und sicherer Sport</b>	
4.1	Niveau und Entwicklung der Sportunfälle und -verletzungen	2012
4.2	Prävention von Sportunfällen	2012
4.3	Gewalt und Fairplay im Sport	frühestens 2012
4.4	Dopingkontrollen	2011
4.5	Dopinginformation und -prävention	2011
4.6	Suchtprävention im Sport	2012
4.7	Umweltwirkungen des Sports	2010
4.8	Umsetzung der Ethik-Charta in den Sportverbänden	2007
4.9	Integrationsleistungen des Sports	2011
<b>5</b>	<b>Bereich Wirtschaft</b>	
5.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz	2012
5.2	Bundesengagement für den Sport	2010
5.3	Beschäftigungswirkung des Sports	2012
5.4	Ehrenamtliche Arbeit im Sport	2011
5.5	Versorgung mit Sportanlagen	2012
5.6	Unterstützungsleistungen im Rahmen des NASAK	2010
5.7	Sportanlässe	2012
5.8	Finanzen der Vereins- und Verbandswesens	2012
5.9	Kosten der Sportunfälle	2012
<b>6</b>	<b>Bereich Hintergrundangaben</b>	
6.1	Angaben zu den Sportvereinen und -verbänden	2011
6.2	Angaben zu den privaten Fitnesszentren	2009
6.3	Bewegungsräume und -flächen	2010
6.4	Kantonale und kommunale Sportanlagenkonzepte	2010
6.5	Internationale Sportorganisationen und -verbände in der Schweiz	2010
6.6	Frauen in sportspezifischen Führungspositionen	2010
6.7	Wahrnehmung des Sports und Einstellungen zum Sport	2009
6.8	Sportberichterstattung in den Medien	2011
<b>7</b>	<b>Bereich Spezialindikatoren*</b>	
7.1	UEFA EURO 08: Wahrnehmung und Akzeptanz	2009
7.2	UEFA EURO 08: Ökonomische Kosten und Nutzen	2011
7.3	UEFA EURO 08: Auswirkungen auf den Sport	2011
7.4	Imageeffekte dank Sport im Ausland	2009

Quelle: [http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren\\_PDF/SPORTOBS\\_Updated.pdf](http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren_PDF/SPORTOBS_Updated.pdf)

Die Schweiz ist für mich ein guter Vergleichspartner, da er einerseits auch ein Gastgeber der Europameisterschaft war und andererseits, ist die Schweiz, in aus gesellschaftlicher Sicht, wichtigsten Sportarten, wie Skisport und Fußball, etwa gleich auf mit Österreich, teilweise sogar besser.

Im Folgenden habe ich ein paar Indikatoren ausgewählt, welche auch in Österreich anwendbar sein können und vor allem auch Sinn machen würden. Grundsätzlich sind sie nicht zur Kopie gedacht, sondern sie müssen, unter anderem, an die österreichischen Verhältnisse und an das Sportfördergesetz angepasst werden.

#### Indikator 1.1

##### Niveau und Entwicklung des Sport- und Bewegungsverhaltens

Für diesen Indikator wurden 2002 und 2007 an die 18.000 Personen in der Schweiz zu ihrer sportlichen Tätigkeit befragt. Die Befragten wurden in fünf Gruppen unterteilt (trainiert, regelmäßig aktiv, unregelmäßig aktiv, teilaktiv und inaktiv). Um die Personen in diese Auswahl zuzuordnen gibt es von der BASPO Empfehlungen. In der Schweiz, wie auch in Österreich steht in den Regierungsprogrammen die Gesundheit und sportliche Aktivität der Bevölkerung im Zielprogramm.

Diese Daten können statistische Kennzahlen liefern, welche Verwendung für zukünftige Maßnahmen finden. Je nachdem ob es Steigerungen oder negative Zahlen bei der sportlichen Bevölkerungsaktivität gibt, kann mehr oder weniger in bestimmte Programme investiert werden. Die Daten werden in der Schweiz unter anderem in sprachliche (italienisch, französisch, deutsch), sozio-demographische oder sozio-ökonomische Unterschiede eingeteilt um weitere Informationen daraus ableiten zu können.

Ergänzend können Befragungen über die verschiedenen Sportarten bzw. dem jeweiligen Bedarf nach gewissen Sportarten durchgeführt werden. Ein Ländervergleich innerhalb Europas wäre mit Sicherheit auch interessant.

#### Indikator 1.5 & 1.6 & 1.8

##### Reichweite von Jugend und Sport (J+S) & Bewegungsangebote für Kinder und Jugendliche & Angebote im Erwachsenensport

Die drei Indikatoren zeigen, wie sich die Anzahl der teilnehmenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen pro Jahr verändert. Der erste Indikator zeigt die Reichweite, der zweite die außerschulischen Angebote, der dritte die Angebote für Erwachsene. Auch diese Daten können in weibliche, männliche und verschiedene Alterklassen eingeteilt werden, um

genauere Daten zu liefern. Vor allem geht es auch darum, Alters- und Geschlechtsspezifisch agieren zu können.

#### Indikator 1.7

##### Sportliche Leistungsfähigkeit junger Erwachsener

Dieser zeigt im Grunde das gleiche wie die vorigen Indikatoren. Die Daten sind verhältnismäßig leichter zu erheben, da bei der militärischen Aushebung die Stellungspflichtigen einen Fitnessstest bewältigen müssen und außerdem zu ihren Bewegungsverhalten befragt werden. In diesem Fall gibt es nur Daten der männlichen jungen Erwachsenen.

#### Indikator 2.1 & 2.2

##### Einhaltung des Schulsportobligatoriums & Qualität des Bewegungs- und Sportunterrichts

Diese beiden Indikatoren beschäftigen sich mit der Einhaltung des „3-Stunden-Obligatoriums“ im Turn- und Sportunterricht in den Schulen der Schweiz und der Qualität des Unterrichts. Es wird kontrolliert ob die Stundeneinheiten, sie können auch mit Sportlager oder Sporttagen angerechnet werden, eingehalten werden. Da bekanntermaßen Sport im Kindesalter sehr wichtig ist, hat der Indikator einen großen Stellenwert im Turn- und Sportunterricht. Für die Qualität der Lehrstunden liegen bis dato noch keine Daten vor.

#### Indikator 2.3

##### Sportstudiengänge und Sportstudierende

Es werden die Anzahl der Studierenden der verschiedenen Sportstudienlehrgänge erfasst. Weitere Indikatoren zählen die Weiterbildungskurse nach Inhalten und Belegung für Sportlehrpersonen. Ausbildungsleistungen für J + S (Jugend und Sport) Leiterinnen und Leiter werden ebenfalls mittels Indikator gemessen.

## Indikator 2.7

### Forschung und Evaluation

Dieser Indikator erfasst die verschiedenen Finanzierungsquellen, auf die die sportwissenschaftliche Forschung zurückgreifen kann. Es werden die genauen Zahlen und deren Verschiebungen in Bereiche wie Medizin, Physiologie, Biomechanik, Sozial- und Geisteswissenschaften oder Gesundheitsförderung und Bildung erfasst.

### Indikator 3.1 & weitere in dieser Gruppe

#### Erfolgsbilanz im internationalen Spitzensport

Eine wichtige Kennzahl, ob ein Land international erfolgreich ist, liefern Wettbewerbe. Es werden anhand von internationalen Wettkämpfen, den Olympischen Sommer- und Winterspielen, die Erfolge der besten acht dokumentiert. Andere Bewerbe werden nicht evaluiert, da nicht immer die Weltelite in diversen Disziplinen gegeneinander antreten. Diese Daten können nach Geschlechtern und Gezeiten getrennt betrachtet werden.

Um international erfolgreich zu sein, muss natürlich der Nachwuchs gefördert werden. Hierfür gibt es Indikatoren die, die Reichweite von verschiedenen Projekten messen können. Es wird versucht durch eine nationale Lenkungsstelle die Zusammenarbeit mit Schulen und Verbänden oder Projekte wie „Talent Eye“ oder die „Swiss Olympic Talents Card“ zu fördern. Schulen können formelle Labels wie „Sport School“ oder „Partner School“, je nachdem über welche Angebote sie verfügen, erhalten.

Wenn ein Talent sich hervorraged weiter entwickelt kann es die „Swiss Olympic Card“ erhalten. Diese ist vor allem für Förderungen der Sportler essentiell. Sie ist ein Jahr gültig und man willigt automatisch Dopingkontrollen und der Verpflichtung zu Fair Play ein.

#### Indikator 4.4

##### Dopingkontrollen

In jedem Spitzensport muss auch kontrolliert werden, ob alles legal abläuft. So auch in der Schweiz mittels Dopingkontrollen, -bekämpfung und Prävention. Hierfür gibt es eine eigene unabhängige Stiftung „Antidoping Schweiz“. In der Schweiz hat das „Drei-Säulen-Konzept“, in dem sowohl Prävention und Information, als auch Kontrollen und Forschung eine große Bedeutung haben, einen hohen Stellenwert.

#### Indikator 4.8

##### Umsetzung der Ethik-Charta in den Sportverbänden

Es gibt sieben Grundsätze für einen gesunden, respektvollen und fairen Sport welche in der „Ethik-Charta im Sport“ von der BASPO und Swiss Olympic festgehalten werden. Die Sportverbände sind verpflichtet 15 % der an sie ausgeschütteten Bundesmittel für die Umsetzung dieser Grundsätze zu verwenden.

#### Indikator 4.9

##### Integrationsleistungen des Sports

Es werden Daten für die Integration im Spitzen- als auch im Breitensport erhoben, welche zeigen sollen, in wie fern der Sport bei der Integration helfen kann. Dabei unterscheiden die Schweizer die Nationalitäten, die Geschlechter, die Mitgliedschaften und vor allem die Quantität der Sportaktivität.

#### Indikator 5.1

##### Volkswirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz

Ein sehr wichtiger Indikator, der den Umsatz und die Bruttowertschöpfung einer Nation zeigt. Der Indikator weist darauf hin, wie wichtig der Sport für einen Staat sein kann. Auch dieser

Indikator kann in verschiedene Bereiche unterteilt werden: Tourismus, Handel, Dienstleistungen, Verein- und Verbände, Anlagen, Unfälle, etc.

#### Indikator 5.3

##### Beschäftigungswirkung des Sports

Ein weiterer wichtiger Indikator mit hoher Bedeutung für die Wirtschaft. Er deckt in etwas die gleichen Bereiche wie der vorhergehende Indikator ab. Ein besonderes Wachstum brachte die EURO in bestimmten Bereichen.

#### Indikator 5.4

##### Ehrenamtliche Arbeit im Sport

Auch in der Schweiz wird im Vereinswesen die ehrenamtliche Tätigkeit sehr groß geschrieben. Es wurden aktuelle Zahlen über die ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben. In der Schweiz zeigen die Zahlen, dass die Freiwilligenarbeit zurück geht und die bezahlte zunimmt.

#### Indikator 5.8

##### Finanzen des Vereins- und Verbandswesens

Anhand von aktuellen Studien konnte festgestellt werden, dass das Verbandswesen bezüglich der Einnahmen und Ausgaben relativ stabil ist. Eher die kleineren Vereine brauchen Subventionen, die größeren können sich gut selbst erhalten. Verschiedene Durchschnittswerte konnten festgestellt werden, wobei auch ein generelles Wachstum zu sehen ist.

## Indikator 6.1 & Indikator 6.2

Angaben zu den Sportvereinen und –verbänden & zu den privaten Fitnesszentren

Die Daten sollen die Mitgliedschaften nach Alter, Geschlecht und Sportarten liefern und für den organisierten Sport und den privat organisierten Sport erhoben werden.

Dieser von mir frei gewählte Auszug zeigt die Bandbreite an möglichen Indikatoren die erhoben werden können. Aus all diesen Daten können die vorhandenen Subventionen ersichtlich und eventuell, soweit dies sinnvoll und möglich ist, umgeschichtet werden. Für die Europameisterschaft, welche auch in Österreich abgehalten wurde, haben die Schweizer eigene Kennzahlen erhoben. Es wäre interessant zu wissen, ob dies auch in Österreich passiert ist. Die Daten liefern außerdem sehr gute Statistiken für die Weiterentwicklung des Sports. Es lassen sich Trends ableiten und Aussichten erstellen.

## 4.2 Deutschland

Für Deutschland nehme ich rein den Spitzensport als Beispiel, da meine Informationen vom deutschen olympischen Sportbund (DOSB) sich nur auf diesen Bereich beziehen. Der Breitensport wird durch die Länder und die Gemeinden gefördert und geregelt. Allein der Spitzensport wird direkt vom Bund gefördert, aber auch nur wenn die finanziellen Mittel nicht selbst bereit gestellt werden können. Der Sport in Deutschland organisiert sich selbst, es gilt der Grundsatz der Autonomie, und regelt seine Angelegenheiten in eigener Verantwortung. Grundsätzlich fördert der Staat im Spitzensport (Bundesministerium des Innern – Partner des Spitzensports):

- die Olympiastützpunkte, die Bundesleistungszentren sowie die für die Organisation des Spitzensports zuständigen Bundessportfachverbände
- Leistungssportmaßnahmen
- Ausrichtung von Welt- und Europameisterschaften
- Kosten für die Entsendung der Mannschaften zu den Olympischen und Paralympischen Sommer- und Winterspielen
- Sportstättenbau
- Spitzensportförderung durch die Bundespolizei

- Leistungssport der Menschen mit Behinderung
- Kampf gegen Doping
- Integration durch Sport
- Sportwissenschaft
- Internationale Sportangelegenheiten

Im Jahr 2010 standen für diese Bereiche € 144,4 Millionen zur Verfügung.

2006 diskutierte und änderte Deutschland die Bestimmungen für die Leistungssportförderung.

Anhand einer Situationsanalyse stellte man fest, dass viele Punkte bezüglich der Sportsteuerung verbesserungsbedürftig waren. So entstand das neue Steuerungsmodell, welches, unter anderem, sportliche Zielstellungen wie den 1. Platz bei den olympischen Winterspielen anstrebt. Weiters sollen langfristige Zielstellungen strategischer Art wie Aufbauprogramme für ausgewählte Disziplinen geplant werden. Mit der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells werden ebenfalls inhaltliche, strukturelle und finanzielle Veränderungen angestrebt. Als Steuerung wird die überfachliche strategische Einflussnahme auf das Gesamtsystem des leistungsorientierten Sports in Deutschland verstanden. Basis bilden dabei die Ziel- und Kooperationsvereinbarungen mit ständiger Überprüfung der Wirksamkeit der Kooperationen. Folgende Punkte werden im Zusammenhang mit dem neuen Steuerungsmodell und den Vereinbarungen als besonders wichtig erachtet:

- Stärkung der Eigenverantwortung und der Gestaltungsspielräume der Verbände,
- die Befähigung der Spitzenverbände zur optimalen Gestaltung des Leistungssports in ihren Sportarten und Disziplinen (im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel und Ressourcen),
- Einführung von Zielvereinbarungen einschließlich abgestufter Interventionen bzw. Konsequenzen (z.B. finanzielle Mittel),
- Abkehr von der Detailsteuerung hin zur Wirkungsorientierung, die kleinteilige Einzelaufträge, Regelungen und Vorgaben durch Betrachtung und gemeinsame Beurteilung der gewünschten Wirkungen und Ergebnisse ersetzt,
- Einführung eines auf den Sport angepassten Qualitätsmanagements (zumindest im Sinne einer Beschreibung und Verbesserung von Prozessen),
- drastische Entbürokratisierung in allen Bereichen,

- Verbesserung des beidseitigen Transfers zwischen Praxis und Forschung im wissenschaftlichen Verbundsystem unter zentraler Steuerung und Koordinierung durch den DOSB,
- Schnittstellenmanagement in einer komplementären Leistungssportförderung – u.a. Anpassung und Angleichung der Rahmenbedingungen zur Förderung auf LSB-Ebene.

Untenstehende Grafik veranschaulicht das Steuerungsmodell im Überblick:

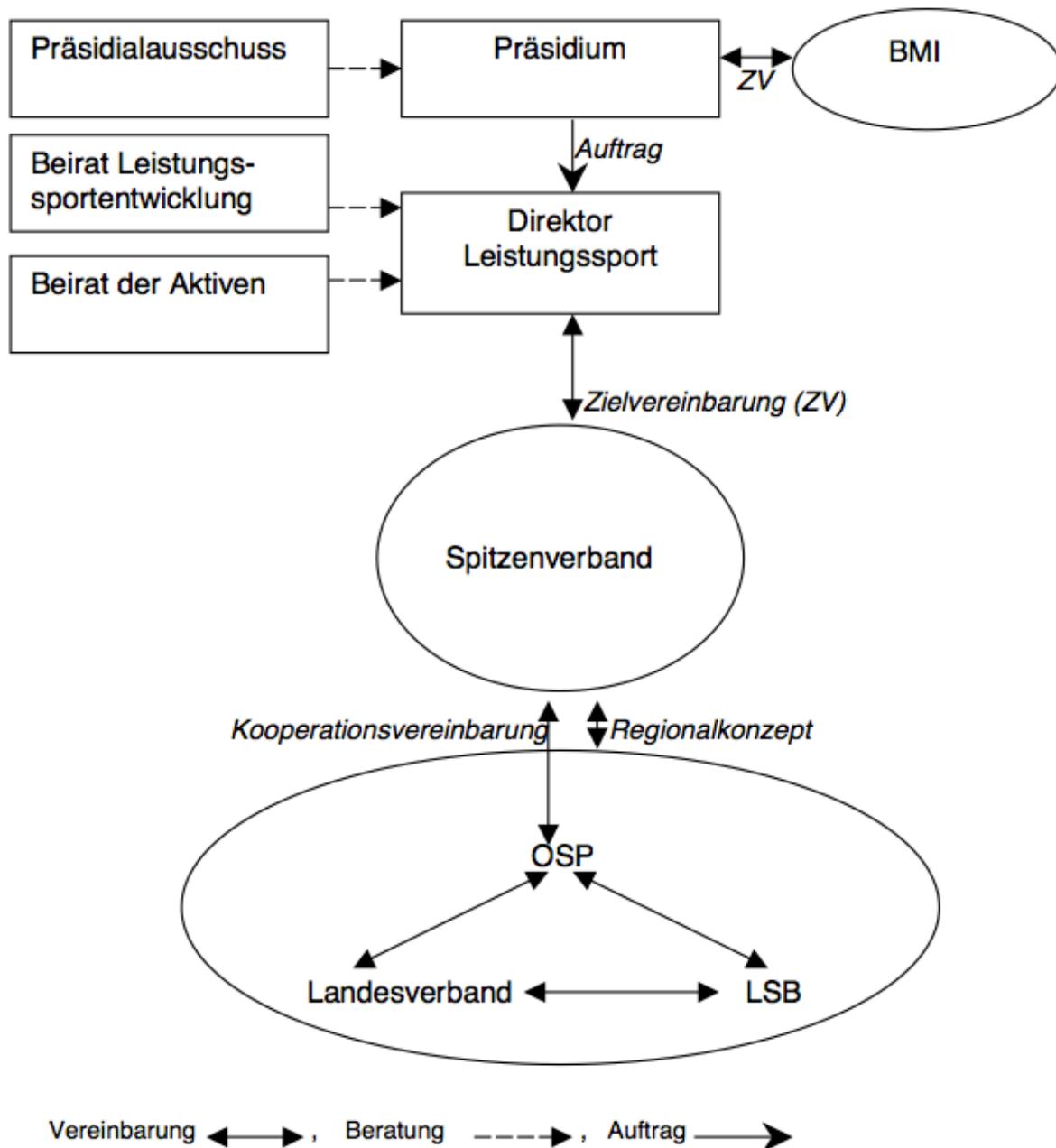


Abb. 26: Steuerungsmodell im Überblick (Neues Steuerungsmodell Leistungssport, 2006, S. 7)

Das DOSB - Präsidium ist für die strategische Steuerung zuständig, es wird vom Präsidialausschuss Leistungssport beraten. Dem Direktorium obliegt die operative Steuerung, sie wird vom Beirat für Leistungssport und vom Beirat der Aktiven beraten.

Durch die Vorgaben der sportlichen Gesamtzielsetzung und der Situationsanalysen der jeweiligen Verbände ergaben sich weitere Schritte mit den Spitzenverbänden. Auf der Grundlage der Strukturpläne wurden mit den Verbänden Zielvereinbarungen getroffen. Anschließend werden die für die Zielvereinbarungen notwendigen Maßnahmen getroffen und im Zuge eines Ressourcenmanagements festgelegt. Wichtig sind nach dem neuen Steuerungsmodell (2006, S. 8):

- die erforderlichen Rahmenbedingungen,
- die finanziellen Mittel,
- die notwendigen Unterstützungsmaßnahmen durch externe (Bundeswehr, Bundespolizei, Hochschulen, Wirtschaft) sowie
- interne Partner/Organisationen (Betreuung durch die Partner des Wissenschaftlichen Verbundsystems, die Olympiastützpunkte, die Institute IAT und FES, Trainerakademie, das Bundesinstitut für Sportwissenschaft und die Hochschulen).

Des Weiteren erfolgt in Zielerreichungsgesprächen das gemeinsame Controlling. Mit Controlling ist nach dem neuen Steuerungsmodell (2006, S. 8) folgendes gemeint:

1. Die Kriterien, die Zeitpunkte und die Verfahren zur Ziel-, Zwischenziel- und Wirksamkeitsüberprüfung werden mit Abschluss der Zielvereinbarung gemeinsam festgelegt.
2. Die Durchführung der Überprüfungen erfolgt prinzipiell neutral, ggf. unter Einbeziehung externer Evaluation.
3. Mit Abschluss der einvernehmlichen Feststellung der Prüfergebnisse treten die zuvor vereinbarten transparenten positiven oder negativen Konsequenzen in Kraft.

Zusammenfassend zeigt nachstehende Grafik welche Faktoren und Inhalte für den Prozess der wirksamen Steuerung des Leistungssports im DOSB mit den Spitzenverbänden notwendig sind:

# Steuerung des Leistungssports



Abb. 27: Steuerung des Leistungssports (Neues Steuerungsmodell Leistungssport, 2006, S. 9)

Das zentrale Element in der Steuerung sind Zielvereinbarungen zwischen dem DOSB und den Spitzensportverbänden. Sie sollen als Prozesse verstanden werden und sind als Instrument der Globalsteuerung sowohl auf übergeordnete Aspekte (definierte Leistung – Wirkung) als auch auf die Nutzung der Leistungsbereitschaft und Kompetenz (gemeint ist die fachliche und personelle Ressource) angelegt. Dadurch soll effektiver und effizienter gearbeitet werden. Die Zielvereinbarungen ersetzen die üblichen Aufträge, Erlasse, Regelungen oder Vorgaben der Steuerung.

Die Zielvereinbarungen beinhalten beidseitige Verpflichtungen und Verbindlichkeiten der Partner und die gemeinsame Verantwortung für die jeweils vereinbarten Teile der Vereinbarungen.

Bei nicht olympischen Verbänden soll anstatt der Steuerung mit den Zielvereinbarungen intensive individuelle Beratung durchgeführt werden. Da bei diesen Sportverbänden die finanziellen Mittel eingeschränkt sind, gibt es weniger Handlungsmöglichkeiten. Sie werden nach einem anderen Förderkonzept unterstützt.

Der Regelkreis der Zielvereinbarung zwischen dem DOSB und einem Spitzenverband, wie in der folgenden Abbildung exemplarisch dargestellt, bedarf zuerst einer Situationsanalyse. Es werden anschließend zeitbezogene Ergebnisse und Ressourcen festgelegt. Die Ziele sind dabei hoch, aber realistisch anzusetzen, die strategischen Zwischenziele können sportlicher, inhaltlicher und struktureller Natur sein. Ein wichtiger Bestandteil der Zielvereinbarungen ist ein Berichtswesen bei angemessenem Verwaltungsaufwand. Aus der Zielüberprüfung entstehen konkrete Maßnahmen für die Entwicklung. Es wird dabei miteinbezogen, dass es sich beim Sport, was das Ergebnis anbelangt, um einen unberechenbaren Bereich handelt, da der Zusammenhang zwischen Ressourceneinsatz und Ergebnis höchst variabel und keinesfalls klar ist. Zu guter letzt muss ein Verfahren zur Bewertung der Erfüllung oder Nichterfüllung von Zielen und den daraus abzuleitenden Konsequenzen erstellt werden.

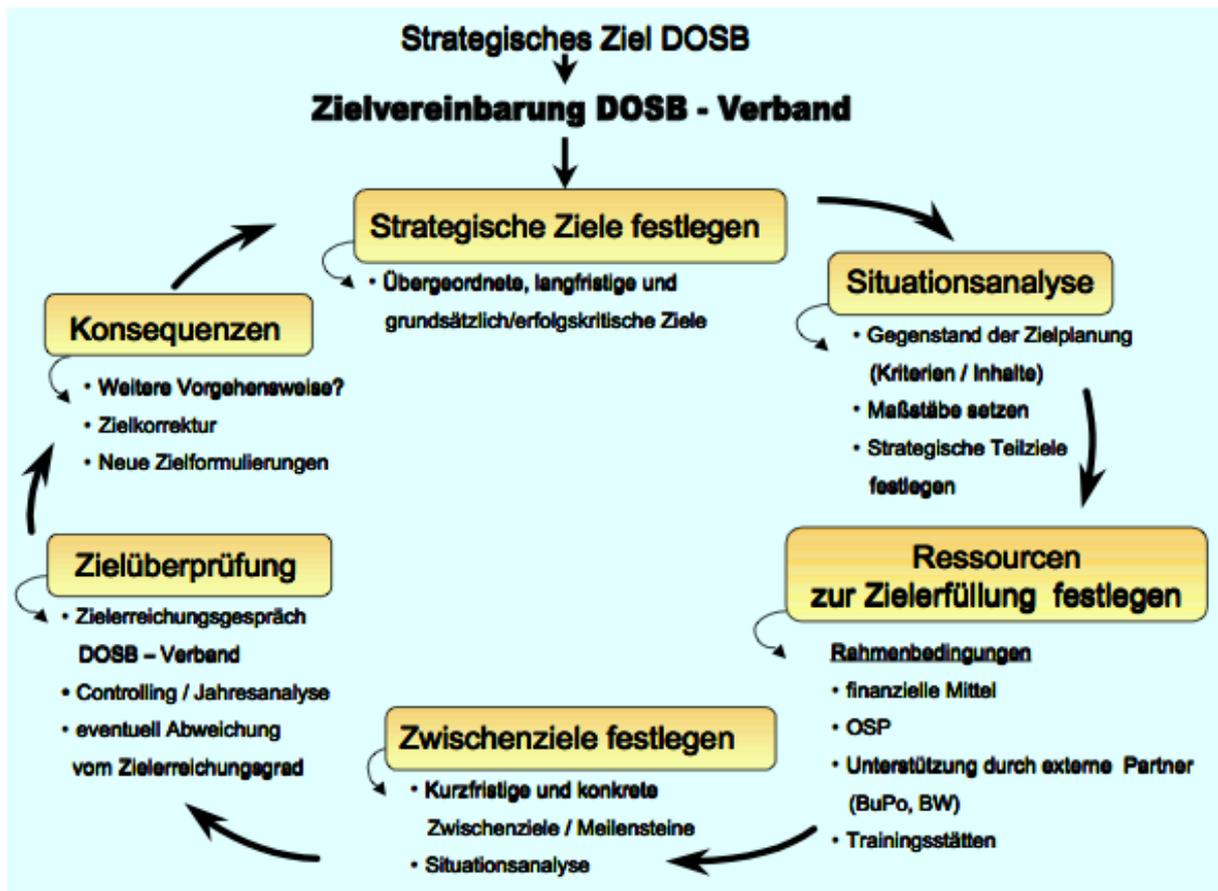


Abb. 28: Regelkreis der Zielvereinbarung (Neues Steuerungsmodell Leistungssport, 2006, S. 11)

Die Zielvereinbarungen sind nicht nur mit den Spitzenverbänden sondern auch mit weiteren Partnern zu ergänzen. Eine besondere Rolle spielt die Zielvereinbarung zwischen dem BMI und dem DOSB. Sie bildet die Voraussetzung für die restlichen Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden. Des Weiteren werden Vereinbarungen zwischen Verband und Trainer, Spitzenverband und Olympiastützpunkt und weiteren Partnern getroffen.

Um gewisse Fördermittel im Spitzensport zu erlangen, werden Leistungsverträge abgeschlossen die wie folgt aussehen:

# Zielvereinbarungen Sommersport

## (VERBAND) und DEUTSCHER OLYMPISCHER **SPORT**BUND

Der Deutsche Olympische **Sport**bund (DOSB) steuert auf der Grundlage des „Neuen Steuermodells Leistungssport“ die Elemente des Spitzensportsystems u.a. durch den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Bundessportfachverbänden.

Das Bundesministerium des Innern (BMI) bewertet die Ziele im Hinblick auf Plausibilität und Realisierungswahrscheinlichkeit. Die im Rahmen der Zielvereinbarungen zugesagten Finanzmittel stehen unter dem Vorbehalt der zuwendungsrechtlichen Prüfung und Bestätigung sowie der Verfügbarkeit entsprechender Haushaltsmittel. Der DOSB unterstützt gemeinsam mit dem BMI aktiv die Dopingbekämpfung. Er wirkt darauf hin, dass die Bundessportfachverbände ihrerseits alle Maßnahmen treffen, die zur Umsetzung und Einhaltung des NADA-Codes sowie der Anti-Doping-Klauseln in den Zuwendungsbescheiden erforderlich sind und berät sie dabei.

Ich/Wir erkläre/n mich/uns mit der Zielvereinbarung einverstanden:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Verband

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift DOSB / BL

Abb. 29: Zielvereinbarung Sommersport (DOSB Datenbank)

Zielvereinbarung	
<b>VERBAND:</b>	<b>DOSB:</b> Deutscher Olympischer <b>Sport</b> bund Otto – Fleck - Schneise 12 60525 Frankfurt/Main

### Strategisch-sportliche Zielstellung des olympischen Sommersports für 2012: „TOP 5“ bei den Olympischen Spielen in London (Medaillenwertung)

Diese Zielvereinbarung umfasst:

Ziele 2012	Bemerkungen:
Anzahl: ____ übergeordnete Ziele	Ziel Nr. : Ziel Nr. : Ziel Nr. : Ziel Nr. :

Abb. 30: Zielvereinbarung Deckblatt (DOSB Datenbank)

**Zielvereinbarung Leistungsziel (bei untergeordneten Zielen „benennen“)**

<b>Ziel Nr. :</b> 					<b>Bemerkungen:</b>
<b>Ziel-Kriterien (Kriterien für die Bewertung der Zielerreichung)</b>					
Unterstützende Maßnahmen, die zur Zielerreichung notwendig sind					<b>Zielerreichungs- gespräch:</b>
<b>Zeitraumen</b>	Meilenstein/e (incl. Frühindikator)	Meilenstein/e (incl. Frühindikator)	Meilenstein/e (incl. Frühindikator)	Meilenstein/e (incl. Frühindikator)	
<b>Zusätzlicher Aufwand</b> (Mittel/ Ressourcen/ Budget)					
<b>Schnittstellen zu</b>					

*Abb. 31: Leistungsziel Sommersport (DOSB Datenbank)*

Letztere Grafik gibt es ebenfalls mit Entwicklungszielen, welche ich aber nicht extra anführe.

**Vereinbarungen mit dem BMI**

Wie zuvor beschrieben ist die Zielvereinbarung und die Abstimmung der Kompetenz zwischen dem BMI und dem DOSB eine Voraussetzung für die Vereinbarungen mit den Spitzenverbänden. Es soll die Rolle des DSOB als sportfachlicher Exklusivgutachter gestärkt und die konsequente Umsetzung der Empfehlungen des DOSB durch das BMI, unter Wahrung dessen förderungspraktischer Verantwortung, forciert werden. Dies beinhaltet die notwendige Überprüfung des Verfahrens beim Abschluss der Zielvereinbarung sowie die Konsequenzen bei Erfüllung oder Nichterfüllung der vereinbarten Ziele.

Um eine gemeinsame Nutzung der Zielvereinbarungen zu erreichen, muss der Partner BMI möglichst frühzeitig eingebunden werden. Nur so können beide Kooperationspartner bestmöglichen Nutzen daraus ziehen.

**Kooperationen mit dem Olympia Stützpunkt (OSP)**

Basis für die Kooperation mit dem OSP bilden die Zielvereinbarungen mit den Spitzenverbänden und die Rahmenbedingungen des DOSB. Daraus werden die

Konkretisierung und Kooperationsvereinbarungen mit den Spitzenverbänden getroffen. Die Kernaufgabe, die Betreuung des Top Team Kaders, werden ebenfalls mit eingeschlossen. Es soll ein jährliches Auswertungsgespräch zwischen dem DOSB und den OSP Leiterinnen und Leitern geben. Spitzenverbände können im Bedarfsfall hinzugezogen werden.

#### DOSB Koordinatorenprofil

Die DOSB Verbandskoordinatoren bekommen einen hohen Stellenwert. Es soll ein zentraler Ansprechpartner für alle Verbände vorhanden sein, der als eine Art Dienstleister für das gesamte Netzwerk des Hochleistungssports verantwortlich sein soll. Außerdem soll ihm auch das internationale Netzwerk bekannt sein. Damit unterliegen ihm alle Beratungen, Betreuungen, Koordinierungen und gutachterliche Tätigkeiten mit den Spitzenverbänden. Das neue Koordinatorenprofil beinhaltet die Stärkung und Qualifizierung der Beratungskompetenz und besondere Kompetenzen und Beratungsleistungen im Umgang mit Zielvereinbarungen sowie deren Umsetzung und in weiterer Folge auch Controllingmaßnahmen. Strategische Vorgaben sollen ebenfalls in Beratungsprozesse umgesetzt werden.

Die Aufgaben gegenüber dem Verband sind eindeutig auf die qualifizierte Vorbereitung der Top Team Kader fokussiert, der Nachwuchsbereich soll dabei nicht vernachlässigt werden. Abgesehen von den Zielvereinbarungen ist der verantwortliche Dienstleister für das abgeleitete Ressourcenmanagement zuständig. Folgende Aufgaben sind dabei hervor zu heben:

- sportfachliche Beratung/Begutachtung im Rahmen der Jahresplanung,
- Abstimmung und Beratung bei der Erstellung von Strukturplänen,
- Abstimmung und Festlegung der sportartspezifischen Kader- und Nominierungskriterien,
- Verbesserung des Transfers wissenschaftlicher Ergebnisse zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen den Sportarten,
- zentraler Ansprechpartner für alle Querschnittsaufgaben innerhalb des Leistungssports,
- gutachterliche Tätigkeiten gegenüber Zuwendungsgebern und Partnerorganisationen (SDSH, Wirtschaft etc.),
- systematische Beobachtung im Rahmen der Jahresplanungsmaßnahmen sowie Analysen

- und Beurteilung der leistungssportlichen Entwicklungen,
- Vermittlung von Experten zur Stärkung des Beratungsgedankens.

### Verwaltungsvereinfachung

Ein wichtiger Punkt des neuen Steuerungsmodells ist die Entbürokratisierung in allen Bereichen um die Verbände zu entlasten und infolge dessen mehr Arbeitskapazitäten auf den sportlichen Bereich zu richten.

Der DOSB strebt gemeinsam mit dem BMI, dem BVA (Bundesverwaltungsamt) und den Partnern im Sport folgendes an:

- eine weitere Reduzierung des Zeitaufwands für die Verwaltungstätigkeiten bei der Inanspruchnahme von Bundesmitteln,
- die deutliche Reduzierung des Abstimmungsbedarfs und der Doppelarbeit / Mehrfachbearbeitung,
- die Erhöhung der Spielräume in der Zuwendungsflexibilität,
- zentrale zur Verfügung stehende Ansprechpartner für die Beteiligten mit einer klaren Rollendefinition bezüglich sportfachlicher, sportpolitischer und verwaltungstechnischer Entscheidungskompetenzen,
- kurze Entscheidungswege,
- den flexiblen Mitteleinsatz der Bundesmittel unter sportfachlichen Gesichtspunkten im Rahmen von Budgets, Pauschalierung und Deckungsfähigkeiten, die Erweiterung der Selbstbewirtschaftungstitel und Möglichkeiten der Verpflichtungsermächtigungen,
- die Erweiterung und Nutzung der Möglichkeiten der Festbetragsfinanzierung.

Grundsätzlich bleiben zukünftige Abstimmungsprozesse und sonstige Klärungen Aufgabe der Dachorganisation.

### Qualitätsmanagement

Im Zuge von Zielvereinbarungen gehört auch ein Qualitätsmanagement entwickelt, welches auf die Bedürfnisse des Leistungssports zugeschnitten wird. Ausgerichtet wird es an Qualitätskriterien der Prozesse welche die Erfolge begünstigen können.

Weiters bedeutet Qualitätsmanagement, dass zwischen der Dachorganisation und den Verbänden eindeutige, transparente und überprüfbare Regelungen hinsichtlich Strukturen, Prozessen, Tätigkeiten und Handlungen definiert und festgelegt werden. Grundsätzlich wird alles zwischen den Parteien geregelt, vom Beginn der Zielvereinbarung, über die Überprüfung der Dachorganisation, der Evaluation der Ergebnisse sowie der Konsequenzen bei Verbesserungen von Prozessen oder Nichterreichung der Ziele. Zielvereinbarungen definieren Zuwendungen, Ergebnisse und die Prozesse zur Erreichung. Ergänzend ist ein Berichtswesen ein wichtiger Bestandteil für das Qualitätsmanagement.

### Traineroffensive

In Folge der rasanten Entwicklung des Hochleistungssports müssen Trainerinnen und Trainer ihren Kader immer besser im Training und Wettkampf steuern. Um das Ansehen des Berufes zu erhöhen, wird in Deutschland jedes Jahr der DOSB Trainerpreis vergeben. Des Weiteren sollen finanzielle und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen verbessert werden. Schließlich soll die Trainerausbildung und Fortbildung optimiert werden, um möglichst schnell Wissensstände in die Trainingspraxis umzusetzen.

Folgende Punkte sieht das neue Steuerungsmodell (2006, S. 23) vor:

- Die stringente Vertretung der Traineroffensive durch den DOSB in all ihren Bereichen.
- Die Prämierung des/der „DOSB-Trainers/Trainerin des Jahres“.
- Die schrittweise Anpassung der Trainervergütung.
- Die Einführung und Finanzierung eines Prämiensystems für die nächsten Olympischen Sommer- und Winterspiele.
- Die Verbesserung der Stellung der Trainerakademie Köln des DOSB als *die* Ausbildungsstätte für Trainerinnen und Trainer im Spitzen- und Nachwuchsbereich.

Zusammenfassend können folgende Eckpunkte als Umsetzungsschritte des Aktionsplans für den Leistungssport beschrieben werden (neues Steuerungsmodell, 2006, S. 24):

1. Einführung des Instrumentariums von Zielvereinbarungen für die Sommer- und Wintersportverbände,

2. Schärfung des Koordinatorenprofils als kompetente Ansprechpartner für die Spitzenverbände,
3. angemessene Finanzierung der Spitzenverbände, Olympiastützpunkte und des Wissenschaftlichen Verbundsystems,
4. Verwaltungsvereinfachung und Entbürokratisierung auf allen Ebenen,
5. Neuaufbau eines wissenschaftlichen Verbundsystems,
6. Einführung eines angepassten Qualitätsmanagementsystems,
7. konsequente Forcierung der bereits in Gang gesetzten Traineroffensive,
8. inhaltliche und strukturelle Anpassung des Geschäftsbereichs Leistungssport im DOSB,
9. Anpassung des Nationalen Spitzensport-Konzeptes und der Teilkonzepte.

## **5 Ideensammlung für eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung in Österreich**

In meinem letzten Kapitel möchte ich versuchen, einige Ansätze bereitzustellen, welche die Umstellung auf eine wirkungsorientierte Verwaltungsführung vereinfachen könnten. Ich habe versucht in möglichst vielen Bereichen Ideen zu finden.

Grundsätzlich sei gesagt, dass eine Zusammenarbeit mit der Statistik Austria anzustreben wäre, da diese über viel Erfahrung bei Erhebung von Daten in Österreich verfügt und in weiterer Folge die erhobenen Messwerte von gesamtösterreichischer Bedeutung wären. Eine andere Kooperation kann mit Universitäten erfolgen, da auch dort Kapazitäten für die Erhebungen vorhanden sind. Die letzte Erhebung fand 2006/07 statt. Die Daten sollten jedoch mindestens alle 2 – 3 Jahre erhoben und dafür ein Indikator entwickelt werden. Die laufende Aktualisierung der Daten ist ein wichtiger Punkt in dem System, um ehestmöglich lenkend eingreifen zu können.

### **5.1 Vereinsmanagement**

Eine Nachforschung über das Management von Vereinen, wie es die Schweiz umfassend machte, ist ein weiterer Ansatzpunkt der auf einer anderen Ebene basiert. Die Sportvereine

sind aus dem organisierten Sport nicht wegzudenken, warum also nicht dort ansetzen und etwaige Probleme direkt lösen. Ich kenne aus der Praxis einige Fußballvereine, welche aus diversen, natürlich auch finanziellen, Gründen Fusionen eingehen müssen. Eine Erhebung und Erklärung des richtigen Vereinsmanagements, um besonders die drei Eckpunkte der wirkungsorientierten Steuerung, nämlich Sparsamkeit, Effektivität und Effizienz zu erreichen, stellt einen wichtigen Punkt im organisierten Sport dar. Ein großes Problem ist mit Sicherheit auch die Findung von geeigneten ehrenamtlichen Mitarbeitern, was ich ebenfalls aus der Praxis kenne. Viele Mitglieder engagieren sich, aber oftmals sind es zu wenige. Tiefer möchte ich nicht in das Vereinsmanagement eingehen, da es nur ein kleinen Teil darstellt. Abschließend kann nur gehofft werden, dass das Vereinsmanagement in Österreich nicht wie in der Schweizer Studie problemzentriert, sondern zielorientiert arbeitet.

## **5.2 Ein Kompetenzzentrum – ein Dachverband**

Vergleicht man Österreich mit der Schweiz möchte ich folgende Punkte der Schweiz anführen, welche ich für gut empfinde, auch wenn sie in Österreich eventuell gar nicht nötig oder umsetzbar sind:

- Es gibt mit der BASPO ein Kompetenzzentrum welches nahezu alles unter einem Dach führt: Trainerinnen- und Trainerausbildungen, Forschung, Spitzen- und Breitensport, Studien, Sportanlagen und Förderung.
- Swiss Olympic ist der Dachverband in der Schweiz, welcher Ansprechpartner für alle Verbände und Vereine ist. Er ist im Spitzensport sehr wichtig und verfügt über ein eigenes Zentrum dem „Swiss Olympic Medical Center Magglingen-Biel“.

Sieht man sich die Situation in Deutschland an, dann findet sich dort ebenfalls mit dem deutschen olympischen Sportbund (DOSB) ein Dachverband in welchem die Entscheidungen über den Sport gemeinsam bei Mitgliederversammlungen getroffen werden. Beim DOSB haben die Verbände, egal ob olympisch oder nicht olympisch, die Landessportbünde, die Sportverbände mit besonderen Aufgaben und 15 persönliche Mitglieder Stimmrechte. In Österreich sind die Kompetenzen, welche die BASPO in der Schweiz vereint hat, verteilt in verschiedenen Ministerien und der BSO. So findet man die Trainerinnen- und Trainerausbildung in den Bundessportakademien welche im Bundesministerium für

Unterricht, Kunst und Kultur beheimatet ist, die Forschung im Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, die Förderung im Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport und in weiterer Folge in der österreichischen Bundessportorganisation. Eine Vereinfachung in ein Kompetenzzentrum halte ich persönlich für sinnvoll und vereinfachend für die Organisation und das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche, zumindest jene in den Ministerien. Als letzten Punkt könnte, wie bei den deutschsprachigen Nachbarn, das ÖOC in die BSO eingegliedert werden. So eine schlankere Struktur stellt einen wichtigen Punkt für die wirkungsorientierte Verwaltungsführung dar. Viele Wege wären einfacher und schneller zu bewältigen und die Kompetenzen wären gebündelt. Es bräuchte nur eine Controllingstelle oder eine Kosten- und Leistungsrechnungsstelle. Budgets müssten nicht mit Aufwand verschoben werden, sondern sie wären gleich an der richtigen Stelle und sinnvollerweise mit Kontrakten abgesegnet.

Die Dachverbände in Österreich können mit Sicherheit nie vereint werden, auch wenn dies einiges erleichtern würde. Wenn ich es einen Traum nenne, dann liege ich sicher richtig, dass zumindest ein gemeinsames großes Projekt mit gemeinsamen Ressourcen für die gesamte österreichische Bevölkerung und deren Gesundheitsförderung im Fokus absolut wichtig wäre. Wozu arbeiten die BSO mit dem Fit für Österreich Projekt und die drei Dachverbände mit ihren verschiedenen Maßnahmen im Endeffekt am gleichen Ziel, nur jede Organisation ein wenig anders? Würden die Ressourcen gebündelt werden, dann könnte wahrscheinlich wesentlich mehr erreicht werden. Sowohl die Mitglieder und Teilnehmerinnen und Teilnehmer, als auch die Verbände und Vereine würden gegenseitig davon profitieren. Im Moment wird eher versucht, gegenseitig Mitglieder abzuwerben.

### **5.3 Ausbildungen**

Egal ob sich je etwas bei den verschiedenen Verbänden ändern wird, die Trainerinnen und Trainer gehören unbedingt in den Fokus gerückt. In Deutschland passiert dies mit der Preisverleihung für die besten Trainerinnen und Trainer des Jahres. In Österreich könnten ebenfalls Preise im Rahmen der Gala Nacht des Sports vergeben werden. Dadurch würde der Beruf mehr in den Mittelpunkt gestellt werden. Wie im Interview mit Herrn Mag. Apflauer erläutert, ist auch ein Kollektivvertrag für die Coaches ein wichtiger Ansatzpunkt. So würden eventuell mehr ausgebildete Trainerinnen und Trainer versuchen im organisierten Sport Fuß zu fassen und man könnte feststellen, dass die Gelder für die Ausbildungen in den BSPA sinnvoll investiert werden. Eine weitere Begründung für mehr Subventionen für die

Trainerinnen und Trainer ist natürlich die rasante Entwicklung des Hochleistungssports. Als Wegbegleiter einer Sportlerin oder eines Sportlers müssen bezüglich Trainingsmaßnahmen ständig neue Wege gefunden werden. Es sollten ebenfalls die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen schrittweise verbessert werden. Wichtig sind die Coaches vor allem auch im Nachwuchsbereich, denn dort werden die zukünftigen Stars gemacht. Vergleicht man die Events in den Schulen, welche durchwegs von Sponsoren subventioniert werden, wäre ein angemessenes Sponsoring für die Trainerinnen und Trainer oder eine bessere Förderung wichtig.

Ich habe versucht ein paar Indikatoren für das BMUKK zu finden, da ich dort die meisten Informationen bekommen habe und weil ich anhand der Vergleiche mit den deutschsprachigen Nachbarn Ideen entwickeln konnte. Es sind Leistungsziele, Wirkungsziele als auch Gleichstellungsziele eingebaut. Folgende Indikatoren werden am Output als auch am Outcome gemessen. Grundsätzlich sollte es einheitlich werden.

Ziel: Sportlichere Schülerinnen und Schüler

Wirkung (Outcome): Mehr Schüler nehmen an Schulsportveranstaltungen teil

Wirkungsziele:

Bei den Schulwettkämpfen bestreiten die Schülerinnen gleich viele Wettkämpfe wie die Schüler.

Es werden mehr Wettkämpfe in verschiedenen Sportarten angeboten.

Maßnahmen:

Wettkämpfe für Mädchen evaluieren und erstellen.

Die Evaluation und Initiierung von neuen Sportarten für Wettkämpfe.

Die Anzahl der Sportlerinnen und Sportler ist gesteigert worden.

(Gesetz für mehr Unterrichtsstunden im Sport in der Schule erstellen).

Tab. 12: Indikatorenentwurf Schule

<b>Bezeichnung UG</b>	<b>Fachbereich GB</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Art der MG</b>	<b>Berechnung</b>
Bewegung und Sport	Schul - wettkämpfe	Anzahl der Schul - wettkämpfe pro Jahr	Diese Messgröße gibt Auskunft über die durchgeführten Schulwettkämpfe pro Jahr	Output	Zählung der durchgeführten Wettkämpfe
Bewegung und Sport	Schul - wettkämpfe	Anzahl der erreichten Schüler und Schülerinnen pro Jahr	Diese Messgröße gibt Auskunft über die erreichte Anzahl an Schüler und Schülerinnen bei Schulwettkämpfen pro Jahr	Outcome	Zählung der Anmeldungen zu den Wettkämpfen
Bewegung und Sport	Schul - wettkämpfe	Anzahl der Schülerinnen Wettkämpfe pro Jahr	Diese Messgröße gibt Auskunft über die Anzahl der Schulwettkämpfe für Schülerinnen pro Jahr	Outcome	Zählung der weiblichen Teilnehmer

Ideen:

Evaluierung über Sportarten, Motivation zur Teilnahme am Wettkampf, etc. am Anfang und Ende des Schuljahres im Sportunterricht.

Kleiner Leistungstest am Anfang und Ende des Schuljahres.

Ziel: Mehr qualifizierte Trainer und Trainerinnen aus der BSPA sollen im organisierten Sport arbeiten.

Wirkung (Outcome): Es arbeiten mehr Trainerinnen und Trainer aus der BSPA im organisierten Sport.

Wirkungsziel:

Der Prozentsatz der frisch ausgebildeten Trainerinnen und Trainer der BSPA im organisierten Sport hat sich erhöht.

Der Anteil an weiblichen Teilnehmerinnen für die Ausbildungen wurde erhöht.

Maßnahmen:

Arbeitsplätze (zumindest Praktika?) im organisierten Sport für die Trainerinnen und Trainer finden und bereitstellen.

Die Ausbildungen werden an Sportarten, welche vorwiegend von Frauen ausgeübt werden, angepasst.

Kollektivverträge im organisierten Sport einführen.

Angebot und Qualität der Aus- und Fortbildungen werden aufrechterhalten und bedürfnisorientiert weiterentwickelt.

Tab. 13: Indikatorenentwurf BSPA

<b>Bezeichnung UG</b>	<b>Fachbereich GB</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Art der MG</b>	<b>Berechnung</b>
Bewegung und Sport	BSPA	Anzahl der Teilnehmerinnen in Ausbildungen pro Jahr	Diese Messgröße gibt Auskunft über die erreichte Anzahl an Teilnehmerinnen bei Ausbildungen pro Jahr	Outcome	Zählung der Teilnehmerinnen
Bewegung und Sport	BSPA	Anzahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze in Österreich für frisch ausgebildete Trainerinnen und Trainer	Diese Messgröße gibt Auskunft über die erreichte Anzahl an neuen Arbeitsplätzen für Trainerinnen und Trainer	Output	Zählung der Arbeitsplätze
Bewegung und Sport	BSPA	Anzahl der Ausbildungen im Fokus für Frauen pro Jahr	Diese Messgröße gibt die Ausbildungen speziell für Frauen an.	Output	Zählung der Ausbildungen
Bewegung und Sport	BSPA	Der Prozentsatz der frisch ausgebildeten Trainerinnen und Trainer hat sich erhöht	Diese Messgröße gibt die neu ausgebildeten Trainerinnen und Trainer der BSPA im organisierten Sport an	Outcome	Zählung der neuen Trainerinnen und Trainer

Ideen:

Evaluierung der Ausbildungsarten der Trainerinnen und Trainer im organisierten Sport.

Evaluierung der Abgängerinnen und Abgänger (wo sind diese?) aus der BSPA.

Evaluierung des Bedürfnisses an neuen Trainerinnen und Trainern.

Grundsätzliche Überlegungen meinerseits wären, ob überhaupt ein Bedarf (bzw. in welcher Größenordnung) an Trainerinnen und Trainern vorhanden ist. Dazu könnten bei den Verbänden und Vereinen Umfragen gestartet werden, die darüber Aufschluss geben. Dies könnte die Ausbildungskosten reduzieren, denn wo kein Bedarf und in weiterer Folge kein Platz vorhanden ist, macht es auch keinen Sinn, weitere Ausbildungen zu finanzieren.

Stattdessen sollte das Geld für die Fortbildung und Professionalisierung der schon ausgebildeten Trainerinnen und Trainer verwendet werden. Diese Ausbildungen könnten ebenfalls bei der BSPA stattfinden. Es wäre eine Art Überprüfung, ob die Trainerinnen und Trainer am neuesten Stand der Wissenschaft sind. Des Weiteren könnten die Kurse als Auffrischung und Networking benutzt werden, eventuell sollten Fachleute aus dem Ausland für Vorträge eingeladen werden. Natürlich sollen die Fortbildungen in den Ruhezeiten der jeweiligen Sportarten stattfinden, um keine Vorbereitungsphasen zu stören.

Ein anderer Ansatzpunkt wäre, die Ausbildungen so zu spezialisieren, dass die Nachfrage nach diesen ausgebildeten Personen groß ist. Im Profisport gibt es immer eigene Trainerinnen und Trainer für z.B. offense oder defense im American Football, spezielle Kondition oder Regeneration in vielen anderen Sportarten. Es könnte weniger in die klassischen Trainerinnen und Trainer Ausbildungen investiert werden, dafür mehr in spezielle Ausbildungen welche jedes Jahr einmal angeboten werden. Dies würden aufbauende Lehrgänge sein, die nacheinander zu absolvieren wären. Die BSO veranstaltet dreimal im Jahr eintägige oder mehrtägige Fortbildungsseminare, was zwar grundsätzlich sehr gut ist, dennoch könnten gewisse Seminare öfters angeboten werden. Der Zeitpunkt, sie finden an den Wochenenden statt, ist vielleicht auch nicht der günstigste. Vielleicht könnte dieser Gedankengang für die Ausbildungen in der BSPA weiter verfolgt werden. Des Weiteren sollten die Ausbildungen auch von einem Anbieter, zumindest gesammelt angeboten werden. Das vereinfacht der fortzubildenden Person die Suche und erspart ihr somit Zeit

## 5.4 Zielvereinbarungen

Sowohl für die Ausbildungen, vor allem aber für die Vereinbarungen zwischen den verschiedenen Ebenen müssen Ziele und Maßnahmen vereinbart werden. Dies sollte schriftlich und in Absprache mit beiden Parteien erfolgen. Die exemplarische Darstellung der Zielvereinbarungen aus Deutschland trifft die notwendigen Schritte. Ziele können nach der Smart Formel erstellt werden. Folgende Grafik habe ich als Ausgangspunkt gestaltet. Sie ist ein erstes Konzept und bedarf mit Sicherheit noch einiger Ergänzungen von Spezialisten. Der momentane Partner für die Subventionen ist die BSO, deswegen steht sie im Entwurf als Vereinbarungspartner. Weitere Partner können eventuell Vereine oder Trainerinnen und Trainer oder sogar Sportlerinnen und Sportler sein, welche solche Vereinbarungen mit Verbänden oder Vereinen schließen könnten.

Zielvereinbarung 2012	
BSO: Österreichische Bundes- Sportorganisation Prinz-Eugen-Straße 12 1040 Wien	Verband:
Ziel/e (maximal 5 Stk. incl. 1 Gleichstellungsziel) Nr.1: Nr.2: Nr.3: Nr.4: Nr.5:	
Datum	Unterschrift

Abb. 32: Zielvereinbarungsentwurf

Als Partner für die Verbände wird immer die BSO stehen, da sie die Zielvereinbarungen ausmachen und danach dem BMLVS gesammelt schicken soll. Das Ministerium kontrolliert die Vereinbarungen und führt gegebenenfalls Änderungen durch, lehnt sie ab oder segnet sie ab. Auch die BSO soll solche Vereinbarungen mit dem BMLVS treffen, da sie ebenfalls

Fördergelder erhält und einen Auftrag hat. Solche Vereinbarungen müssen ebenfalls auf den anderen Ebenen, z.B. mit Maßnahmen, beschrieben werden. Weiters können die Zielvereinbarungen wie folgt aussehen:

Zielnr.	Indikator		
Kriterien			
Zeitraumen			
Meilenstein	Meilenstein	Meilenstein	Meilenstein
Überprüfung			

Abb. 33: Zielvereinbarungsentwurf Seite 2

Die Zielnummern und der Indikator werden eingetragen um sie genau zuzuordnen. Kriterien für die Zielerreichung sollen festgelegt und erreicht werden, genauso wie der Zeitrahmen, welcher mit einem Meilenstein pro Quartal abgeseget werden soll. Dies hilft um etwaige Abweichungen zu erörtern und um anschließend steuernd eingreifen zu können. Die Überprüfung kann einmal im Quartal oder halbjährlich durchgeführt werden.

In weiterer Folge sollten Kontrakte geschlossen werden, in welchen die Globalbudgets und die Zielvereinbarungen fixiert werden. Diese Kontrakte sind ein wichtiger Inhalt der Umstellung auf die wirkungsorientierte Verwaltungsführung. Sie können wiederum zwischen der BSO und einem Verband, als auch mit Vereinen geschlossen werden. Innerhalb einer Institution sollen Verträge nur zwischen besonders wichtigen Partnern geschlossen werden.

## 5.5 Sportfördergesetz und Verwaltungsvereinfachung

Besonders interessant würde ich die Eingliederung der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung im neuen Sportfördergesetz finden, da ich es für enorm wichtig halte, die Fördergelder an Wirkungen und Ziele zu binden. Grundsätzlich soll auf jeden Fall eine Grundförderung den Erhalt des organisierten Sports gewährleisten, jedoch soll alles mit Belegen kontrolliert werden können und müssen. Eine Vereinfachung der Förderung mittels eines Onlinetools wäre auf jeden Fall angebracht und zeitgemäß. Es sollen sowohl

Förderungsanträge als auch die Abrechnungen über eine Plattform laufen. Diese Onlineverwaltung bringt eine Erleichterung für Förderempfänger und Fördergeber, da viele Wege erspart bleiben können. Solange alles belegt werden kann steht den Subventionen nichts im Weg, das sieht die wirkungsorientierte Verwaltungsführung in Form der Transparenz und somit jederzeit möglicher Überprüfbarkeit Dritter vor. Es ist sogar einer der wichtigsten Punkte, da sie Unregelmäßigkeiten in den Förderungen aufzeigen können. Abgesehen von der Grundförderung, soll die restliche Sportförderung an Wirkungen und Zielen gemessen und dementsprechend auch gefördert werden. Abgesichert sollten die Sportsubventionen mit Kontrakten werden. Verträge sollten auf maximal vier Jahre abgeschlossen werden, wobei jährliche, wenn nötig auch häufigere, Kontrollen stattfinden müssen. Diese sollen nicht unbedingt als Überwachung gesehen werden, sondern eher als Controlling im Sinne der Steuerung bei Abweichungen von den Zielen. Sollten Ziele komplett verfehlt werden sollten auch die Fördergelder gestrichen werden können. Es fehlt im Sport überall an finanziellen Mitteln, es gäbe also mit Sicherheit andere Plätze für eine Förderung. Des Weiteren soll eine Person, oder wenn nötig eine Personengruppe, mit Zuständigkeit für die Fördermittel geschaffen werden um eine Vereinfachung für die zahlreichen Fördernehmer zu erreichen. Auch eine eigene Stelle für die Kontrolle wird nötig sein. Die neuen genauen Abrechnungsrichtlinien sind ein richtiger Schritt in diese Richtung.

## 6 Resümee

Zusammenfassend klingen die Ansätze der wirkungsorientierten Verwaltungsführung logisch und sinnvoll, doch die Umsetzung stellt ein Problem dar, das größer ist als ich ursprünglich dachte. Wirtschaftlich betrachtet ist es absolut wichtig auf diese Art und Weise im Sportbereich zu arbeiten, da die Effizienz, Effektivität und Sparsamkeit wichtige Eckpfeiler darstellen. Die Umstellung soll so schnell als möglich erfolgen, ein größerer Anteil der Bevölkerung soll erreicht werden, betrachtet man den Breitensport. Dies hätte auch wichtige Auswirkungen auf diverse andere Bereiche wie z.B. die Krankenkassen. Voraussetzung ist, dass die wirkungsorientierte Verwaltungsführung in allen Bereichen und auf allen Ebenen erklärt, verstanden und umgesetzt wird.

Natürlich ist es für die Verbände und Vereine nicht einfach, plötzlich vor Zielvereinbarungen mit Sanktionen zu stehen, aber wie kann sonst vernünftig und verantwortungsvoll gehandelt werden. Hierfür sollen Spezialisten ausgebildet werden, die bei der Umsetzung helfen können. Im Sport gibt es viele fest verankerte Strukturen, welche es aufzubrechen gilt, damit Veränderung überhaupt stattfinden kann. Deswegen sollen auch gesetzliche Rahmenbedingungen die Umstellung vorantreiben. Das Bundes - Sportfördergesetz ist da ein wichtiger Ansatzpunkt. Ist dies erst mal getan, kann schrittweise eine Umstellung auf schlankere und einfachere Strukturen und auf Managementinstrumente vorgenommen werden. Dieser Prozess wird ein langwieriger, dennoch gilt es diesen voranzutreiben, um in Zukunft ergebnisorientierter handeln zu können. Die Instrumentarien der wirkungsorientierten Verwaltungsführung müssen ebenfalls verstanden und eingesetzt werden. Ohne Kontraktmanagement, für die Sicherstellung der Erfüllung, ohne Benchmarking, um den Vergleich heranziehen zu können oder gute Praxis zu erlernen, oder ohne Controlling, um steuernd eingreifen zu können, um nur ein paar der Managementinstrumente zu nennen, braucht die Umstellung gar nicht erst vorgenommen werden, da sonst nicht sparsam, effektiv und effizient gearbeitet werden kann.

Der Sport soll als Dienstleister gesehen werden, welcher sich natürlich an die Kundinnen und Kunden anpassen muss um erfolgreich zu sein. Dementsprechend muss auch auf neue Trends reagiert werden um immer am neuesten Stand zu sein. Sinnvoll wäre in diesem Zusammenhang eine Zusammenarbeit mit einer Sportuniversität für den Breitensport. Eine Bündelung der unterschiedlichen Kompetenzen im Sportbereich in ein Ressort, also eine schlankere Struktur, würde dies vereinfachen. Ein Dienstleister muss kunden-, leistungs- und qualitätsorientiert arbeiten. Der Wettbewerb ergibt sich dadurch. Liefert die Verwaltung keine

top Qualität oder passt die Leistung generell nicht, werden die Kundinnen und Kunden einen anderen Anbieter wählen.

Zu guter letzt ist die Transparenz im Ansatz der wirkungsorientierten Verwaltungsführung ein sehr wichtiger Punkt. Dadurch soll allen österreichischen Staatsbürgern die Möglichkeit geboten werden, herauszufinden, wofür die öffentlichen Gelder eingesetzt werden. Dadurch soll ebenfalls gewährleistet werden, dass mehr Verantwortung bezüglich Leistungserstellung und Zielerreichungen einfließt.

Mir persönlich kommt vor, als ob es niemanden interessiert etwas Gemeinsames umzusetzen, sowohl was die Dachverbände als auch die BSO betrifft, auch die Landesverbände möchten weiter in ihren Kompetenzen handeln und nichts davon abgeben. Auch wenn die wirkungsorientierte Verwaltungsführung mit 1.1.2013 in Kraft treten soll, kann ich mir das, zumindest im Sportbereich, bei weitem noch nicht vorstellen.

## 7 Literatur

BASPO. *Management von Sportvereinen. Eine Bestandsaufnahme*. Magglingen: BASPO

Bauer, H., Biwald, P., Dearing, E. (2003). *Öffentliches Management in Österreich. Realisierung und Perspektiven*. Wien: KDZ.

Bauer, H., Biwald, P., Dearing, E. (2011). *Gutes Regieren. Konzepte – Realisierungen – Perspektiven*. Wien-Graz: NWV.

Becker, R., Wöhler B. (2004). *Strategieumsetzung mit der Balance Scorecard – Theorie und Praxis*. In: Fisch, R., Beck, D. (Hrsg.). *Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung*. Wiesbaden: VS/GWV.

Bertelsmannstiftung (2009). *Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland. Mehr Transparenz, Effektivität und Effizienz in Politik und Verwaltungen durch ein einheitliches doppisches Haushalts- und Rechnungswesen*. Zugriff am 20.01.2012 unter [http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozialoekonomie/bwl/publicmanagement/News/Berliner\\_Manifest.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/sozialoekonomie/bwl/publicmanagement/News/Berliner_Manifest.pdf)

BKA. (2010). *Handbuch wirkungsorientierte Steuerung. Unser Handeln erzeugt Wirkung*. Wien: BKA

BKA. (2010). *Handbuch Ziele und Indikatoren. Auf Untergliederungs-, Globalbudget- und Detailbudgetebene*. Wien: BKA

BKA. (2011). *Handbuch ressortinternes Wirkungscontrolling. Ressorts wirkungsorientiert steuern*. Wien: BKA

Biwald, P. (2011). *Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung in Gemeinden*. In Schauer, R. (Hrsg.). *Öffentliche Verwaltungen im Wandel. Verschuldungsfähigkeit und*

*Wirkungsorientierung ; Verwaltungsmanagement-Tag 2011 an der Johannes-Kepler-Universität Linz ; eine Dokumentation.* (S. 87 – 100). Linz: Trauner.

Blanke, B. (2005). *Handbuch zur Verwaltungsreform.* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS.

Buchwitz, R. (1998). *Überblick und vergleichende Bewertung der internationalen Reformen.* In Neisser, H., Hammerschmid, G. (Hrsg). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich.* (S. 167 – 200). Wien: Signum Verlag.

Budäus, D., Buchholtz, K. (1997). *Konzeptionelle Grundlagen des Controllings in öffentlichen Verwaltungen.* Die Betriebswirtschaft (57). S. 322-337

Budäus, D., Conrad, P., Schreyögg, G. (1998). *Managementforschung 8. New Public Management.* Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Budäus, D. (2000). *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltung.* Berlin: Ed. Sigma.

Budäus, D., Schauer, R. (2000). *Public Management. Arbeitsberichte und Forschungsergebnisse.* Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

Bundesministerium des Inneren. Deutschland. Partner das Spitzensports. Zugriff am 20.Juni 2012 unter:

[http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2010/sportflyer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2010/sportflyer.pdf?__blob=publicationFile)

Burr, W., Seidlmeier, H. (1998). Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung. In. Budäus, D., Conrad, P., Schreyögg, G. (1998). *Managementforschung 8. New Public Management.* Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Dearing, E. (1998). Verwaltungsreform in der Bundesverwaltung. In Neisser, H., Hammerschmid, G. (Hrsg). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich.*(S. 437 – 456). Wien: Signum Verlag.

Deutscher Olympischer Sportbund (2006). *Neues Steuerungsmodell Leistungssport*. Zugriff am 20. Juni 2012 unter:  
[http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/leistungssport/Konzepte/Neues\\_Steuerungsmodell\\_Endfassung091206.pdf](http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/leistungssport/Konzepte/Neues_Steuerungsmodell_Endfassung091206.pdf)

Expert/inn/envorschlag. (2011). *Empfehlungen zur Umsetzung im Bundes-Sportförderungsgesetz*. Wien: BMLVS. Zugriff am 30.03.2012 unter:  
<http://www.sportministerium.at/files/doc/Expertenvorschlag-Sportfoerderung/ExpertInnenvorschlag.pdf>

Ehrenpford, R. (2007). *Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung*. Norderstedt: GRIN

Fisch, R., Beck, D. (2004). *Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung*. Wiesbaden: VS/GWV.

Haldemann, T. (1998). *Zur Konzeption wirkungsorientierter Planung und Budgetierung in Politik und Verwaltung*. In Budäus, D., Conrad, P., Schreyögg, G. (Hrsg). *Managementforschung 8. New Public Management*. (S. 191 – 216). Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Hofmann, S. (2010). *New Public Management in der Kommunalverwaltung. Evaluation des Reformprozesses des Sportamtes der Stadt Wien*. Wien: WU Wien, Institut für Change Management & Management Development.

Homann, K. (2005). *Verwaltungscontrolling, Grundlagen – Konzept – Anwendung*. Wiesbaden: Gabler.

Kettiger, D. (2011). *Bibliographie zu NPM und WOV*. Zugriff am 20.01.2012 unter  
[http://www.kettiger.ch/portal/images/pdf/bibliographie\\_npm\\_wov\\_4\\_8.pdf](http://www.kettiger.ch/portal/images/pdf/bibliographie_npm_wov_4_8.pdf)

Knappe, R. (2010). *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe*. Wiesbaden: Gabler.

Lamprecht, M. & Hanspeter, S. (2012). *Observatorium Sport und Bewegung Schweiz. Laufend aktualisierte Indikatoren*. Bundesamt für Sport. Zugriff am 30.03.2012 unter: [http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren\\_PDF/SPORTOBS\\_Updated.pdf](http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Indikatoren_PDF/SPORTOBS_Updated.pdf)

Langthaler, S. (2000). *Der Einsatz der Balanced Scorecard im kommunalen Management*. In Budäus, D., Schauer, R. (Hrsg). *Public Management. Arbeitsberichte und Forschungsergebnisse*. (S. 121 – 139). Linz: Universitätsverlag Rudolf Trauner.

Neisser, H. (1998). Die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen der Verwaltungsreform. In Neisser, H., Hammerschmid, G. (Hrsg). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich*.(S. 297 – 336). Wien: Signum Verlag.

Neisser, H., Hammerschmid, G. (1998). *Perspektiven der österreichischen Verwaltungsmodernisierung*. In Neisser, H., Hammerschmid, G. (Hrsg). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich*.(S. 547 – 562). Wien: Signum Verlag.

Neisser, H., Hammerschmid, G. (1998). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich*. Wien: Signum Verlag.

Oberndorfer, G. (2006). *Die Verwaltung im politisch-gesellschaftlichen Umfeld*. In: Holzinger, G. (Hrsg). *Österreichische Verwaltungslehre* (S. 33 – 106). Wien: Verlag Österreich

Promberger, K. (1998). *Controlling als zentrales Element der Binnensteuerung der Verwaltung*. In Neisser, H., Hammerschmid, G. (Hrsg). *Die innovative Verwaltung. Perspektiven des New Public Management in Österreich*. (S. 91 – 116). Wien: Signum Verlag.

Promberger, K., Greil, L., Traxl, M. (2007). *Innovative Verwaltung in Österreich. Bundeskellereiinspektion und Studienbeihilfenbehörde - Porträts zweier Preisträger des Speyerer Qualitätswettbewerbs*. Wien-Graz: NWV.

Rechnungshof. (2011). Verwaltungsreform Reihe 2011/1. Zugriff am 01.10.2012 unter: [http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/\\_jahre/2011/beratung/positionen/Verwaltungsreform\\_2011.pdf](http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/_jahre/2011/beratung/positionen/Verwaltungsreform_2011.pdf)

Reinermann, H. (2000). *Neues Politik- und Verwaltungsmanagement: Leitbild und theoretische Grundlagen*. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Zugriff am 10.01.2012 unter: <http://www.dhv-speyer.de/rei/publica/online/spah130.pdf>

Sportministerium. (2012). *Rahmenrichtlinie über die Gewährung und die Kontrolle von Bundes-Sportförderungsmitteln*. Wien: BMLVS. Zugriff am 30.03.2012 unter: <http://www.sportministerium.at/files/doc/Gesetze/Bund/Genehmigte-Rahmenrichtlinie-fuer-die-Foerderung-und-Kontrolle-von-Bundes-Sportfoerderungsmitteln-des-BMLVS-zum-11-1-2012.pdf>

Sabisch, H. (1997). *Benchmarking. Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen*. Stuttgart: Schäffer – Poeschler.

Schauer, R. (2011). *Öffentliche Verwaltungen im Wandel. Verschuldungsfähigkeit und Wirkungsorientierung ; Verwaltungsmanagement-Tag 2011 an der Johannes-Kepler-Universität Linz ; eine Dokumentation*. Linz: Trauner.

Schedler, K. (2005) *Verwaltungscontrolling*, In: Blanke, B. (Hrsg). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. (S. 413, S. 421). Wiesbaden: VS.

Schedler, K., Proeller, I. (2006). *New Public Management*. (3. Aufl.) Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag.

Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft. *Tagungsband zum Schmalenbach-Symposium. Zielvereinbarungen und Doppik an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung*. Zugriff am 20.01.2012 unter <http://www.staff.uni-mainz.de/keilmanu/17%20Keilmann%20-%20F%C3%BCnf%20Eckpunkte...%20->

%20Tagungsband%20zum%20Schmalenbach%20Symposium%202008%20S.%2059%20ff.pdf

Schweizer Eidgenossenschaft. (2011). *Leistungsauftrag 2012 – 2015. Bundesamt für Sport BSPAO*. Zugriff am 10.04.2012 unter [http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/das\\_baspo/aufgaben.parsys.16435.teaser.ContainerPar.18616.DownloadFile.tmp/leistungsauftragbaspo20122015111115.pdf](http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/das_baspo/aufgaben.parsys.16435.teaser.ContainerPar.18616.DownloadFile.tmp/leistungsauftragbaspo20122015111115.pdf)

Thom, N., Ritz A. (2008). *Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Vöhringer, B. (2004). *Computerunterstützte Führung in Kommunalverwaltung und –politik. Steuerung mit New Public Management und Informationstechnologie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH/ GWV Fachverlage.

Wandl, C. (2011). *Wirkungsorientierung im neuen Haushaltsrecht (Auswirkungen auf den Rechnungshof)*. Diplomarbeit. Wien: WU Wien

Internetquellen:

<http://www.bso.or.at>

<http://www.dosb.de>

<http://www.baspo.admin.ch>

<http://www.adh.de>

<http://www.sportministerium.at>

<http://www.sportobs.ch/>

<http://www.bsqa.at/>

<http://www.bmukk.gv.at/>

<http://www.bmwf.gv.at/>

## **8 Tabellen und Abbildungsverzeichnis**

Tabelle 1: Theorien als Basis des New Public Management

Tabelle 2: Funktionen des Benchmarking

Tabelle 3: Checkliste für Indikatoren

Tabelle 4: Verpflichtende Angaben auf unterschiedlichen Ebenen der Budgetstruktur

Tabelle 5: Kennzahlenatlas BMLVS

Tabelle 6: Modell für Qualitätsstandards für Fachverbände – interne Kriterien

Tabelle 7: Vorhaben zur Qualitätssicherung

Tabelle 8: Ziel in Bezug zu besonderer Organisationseinheit und Einrichtung

Tabelle 9: Ziele in Bezug zu besonderen Organisationseinheiten und Einrichtungen

Tabelle 10: Die sieben inhaltlichen Bereiche des Observatoriums

Tabelle 11: Indikatorengruppen des Observatoriums und Stand der Entwicklung

Tabelle 12: Indikatorenentwurf Schule

Tabelle 13: Indikatorenentwurf BSPA

Abbildung 1: vom Bürokratiemodell zum New Public Management

Abbildung 2: Sportstruktur in Österreich

Abbildung 3: Mittelflüsse in der Sportförderung

Abbildung 4: Handlungsfelder des Public Management

Abbildung 5: Rationalitätenmodell: Integration von Politik und Management

Abbildung 6: Trennung von Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer

Abbildung 7: Prinzipien des New Public Management

Abbildung 8: Ziele des New Public Management

Abbildung 9: 3-E Modell zur Wirkungsorientierung

Abbildung 10: Aktivitäten, Leistungen, Wirkungen

Abbildung 11: Raster für einen Kontrakt

Abbildung 12: Dimensionen der Dezentralisierung

Abbildung 13: Controllingtypen

Abbildung 14: Der WoV-Steuerungsprozess als Controllingraster

Abbildung 15: Aufbau eines Indikatoren – Systems für die Verwaltungsführung

Abbildung 16: Balance Scorecard im öffentlichen Bereich mit fünf Perspektiven

Abbildung 17: Wirkungsmodell

Abbildung 18: Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf  
Abbildung 19: Schritte zur Erarbeitung von Indikatoren  
Abbildung 20: Schritte zur Festlegung von Wirkungszielen  
Abbildung 21: Zielstruktur und Zeithorizont einer Untergliederung  
Abbildung 22: mögliche Zusammenhänge zwischen Budget- und Organisationsstruktur  
Abbildung 23: Struktur des österreichischen Sports im staatlichen Bereich  
Abbildung 24: inhaltliche Autonomie von Sport und Staat  
Abbildung 25: Struktur des österreichischen Sports im staatlichen Bereich  
Abbildung 26: Steuerungsmodell im Überblick  
Abbildung 27: Steuerung des Leistungssports  
Abbildung 28: Regelkreis der Zielvereinbarung  
Abbildung 29: Zielvereinbarung Sommersport  
Abbildung 30: Zielvereinbarung Deckblatt  
Abbildung 31: Leistungsziel Sommersport  
Abbildung 32: Zielvereinbarungsentwurf  
Abbildung 33: Zielvereinbarungsentwurf