

**Wirkungsorientierung**

# **Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung**

**Unser Handeln erzeugt Wirkung**

**Impressum:**

*Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:*

Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich  
Minoritenplatz 3, 1014 Wien

*AutorInnen:* Ing. Mag. Andreas Thaller, Mag. Monika Gepl, Abteilung III/9

*Text und Gesamtumsetzung:* Abteilung III/9

**Version 2.0, 29. Juni 2010**

**Kommentare senden Sie bitte an: [monika.gepl@bka.gv.at](mailto:monika.gepl@bka.gv.at)**

*Copyright und Haftung:*

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

*Rückmeldungen:*

Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an [monika.gepl@bka.gv.at](mailto:monika.gepl@bka.gv.at).

## Vorwort



Die Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst hat eine hohe gesellschaftliche Bedeutung. Sie erstreckt sich von der Besorgung zentraler Staatsaufgaben wie Chancengleichheit, Bildung, Sicherheit, Gesundheitsvorsorge oder sozialer Sicherheit über KonsumentInnen- und ArbeitnehmerInnenschutz bis hin zum Lawinenschutz.

Dem öffentlichen Dienst in Österreich ist es aufgrund seiner motivierten und gut ausgebildeten Bediensteten immer gelungen sich neuen Herausforderungen im Dienste der Bürgerinnen und Bürger zu stellen. Gerade in Zeiten knapper werdender Ressourcen ist es wichtiger denn je die öffentlichen Aufgaben noch effizienter und effektiver zu erbringen.

Diesem Erfordernis trägt die wirkungsorientierte Verwaltungsführung Rechnung.

Dahinter steht die Überlegung, dass die Wirkung letztendlich das Ziel ist, welches der Staat im Dienste der Bürgerinnen und Bürger erreichen will.

Zentrales Element der wirkungsorientierten Verwaltungsführung ist daher eine Verschiebung von der Inputorientierung hin zur Wirkungsorientierung. Nicht mehr die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel, sondern die erbrachten Leistungen und die damit erreichten Wirkungen sollen Diskussionspunkt und Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns werden.

*Gabriele Heinsch-Hosek*

Gabriele Heinsch-Hosek

Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst



# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Wirkungsorientierung in der Bundesverwaltung</b> .....	<b>11</b>
1.1 Was heißt Wirkungsorientierung?.....	11
1.2 Was heißt wirkungsorientierte Steuerung? .....	14
1.2.1 Welchen Nutzen erzeugt die wirkungsorientierte Steuerung? .....	14
1.2.2 Wie werden Budget und Ziele miteinander verknüpft?.....	15
1.2.3 Welche Elemente beinhaltet der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf? .....	16
1.3 Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramts .....	19
<b>2 Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf</b> .....	<b>21</b>
2.1 Strategie für die Untergliederung erarbeiten .....	21
2.1.1 Was ist eine Strategie?.....	21
2.1.2 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Erarbeitung der Strategie?.....	22
2.1.3 Wie oft muss eine Strategie erarbeitet werden? .....	22
2.1.4 Auf welchen Zeithorizont sollte die Strategie fokussieren? .....	23
2.2 Wirkungsziele auf Untergliederungsebene festlegen .....	24
2.2.1 Was sind Wirkungsziele? .....	24
2.2.2 Wie wird die Erreichung der Wirkungsziele beurteilt? .....	25
2.2.3 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Festlegung der Wirkungsziele? .....	26
2.3 Maßnahmen auf Globalbudgetebene formulieren.....	29
2.3.1 Was sind Maßnahmen? .....	29
2.3.2 Wie wird die Erfüllung der Maßnahmen beurteilt?.....	30
2.3.3 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Formulierung der Maßnahmen? .....	31
2.4 Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne auf Detailbudgetebene erstellen.....	33
2.4.1 Was ist der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan? .....	33
2.4.2 Welche Angaben enthält der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan? .....	33
2.4.3 Wie wird die Erfüllung der Ziele und Maßnahmen beurteilt?.....	35

2.4.4	Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Erstellung des RZL-Planes? .....	35
2.5	Zielumsetzung gewährleisten .....	37
2.5.1	Wie werden die Ziele und Maßnahmen umgesetzt? .....	37
2.5.2	Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es bei der Zielumsetzung? .....	39
2.6	Maßnahmen beurteilen .....	40
2.6.1	Wie werden Maßnahmen beurteilt? .....	40
2.6.2	Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Beurteilung der Maßnahmen? .....	40
2.7	Wirkungen evaluieren .....	42
2.7.1	Wo liegt der Unterschied zwischen dem Messen und dem Evaluieren von Wirkungszielen? .....	42
2.7.2	Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Evaluierung von Wirkungen? .....	43
2.8	Überblick über die gesetzlichen Anforderungen .....	45
<b>3</b>	<b>Zeitliche Anforderungen und Akteure .....</b>	<b>47</b>
3.1	Wirkungsorientierte Steuerung im Jahresablauf .....	47
3.1.1	Bis zum Beschluss des Finanzrahmens .....	48
3.1.2	Bis zum Beschluss des Bundesfinanzgesetzes .....	48
3.1.3	Nach Beschluss des Bundesfinanzgesetzes .....	49
3.2	Akteure in der wirkungsorientierten Steuerung .....	51
3.2.1	Ressorts .....	51
3.2.2	Nationalrat .....	51
3.2.3	Bundesministeriums für Finanzen .....	51
3.2.4	Bundeskanzleramt .....	52
3.2.5	Rechnungshof .....	52
<b>4</b>	<b>Das ressortübergreifende Wirkungscontrolling .....</b>	<b>53</b>
4.1	Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung .....	53
4.1.1	Warum eine Qualitätssicherung? .....	53
4.1.2	Welche Steuerungsebenen sind von der Qualitätssicherung umfasst? .....	53
4.1.3	Wie läuft die Qualitätssicherung ab? .....	56
4.2	Bericht zur Wirkungsorientierung .....	57
4.2.1	Welche Angaben enthält der Bericht zur Wirkungsorientierung? .....	57
4.2.2	Wie läuft die Erstellung des Berichts zur Wirkungsorientierung ab? .....	57

4.3	Instrumente im Bereich der wirkungsorientierten Folgenabschätzung .....	61
4.3.1	Wirkungsorientierte Folgenabschätzung .....	61
4.3.2	Interne Evaluierung .....	61
4.3.3	Evaluierungsberichte .....	61
<b>5</b>	<b>Einführung der wirkungsorientierten Steuerung .....</b>	<b>63</b>
5.1	Fahrplan zur Einführung der wirkungsorientierten Steuerung.....	63
5.2	Empfehlungen zur Einführung in den Ressorts.....	65
5.2.1	Fahrplan zur ressortinternen Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung .....	65
5.2.2	Organisatorische Anforderungen .....	67
5.2.3	Unterstützung durch das Bundeskanzleramt:.....	69
5.2.4	Erfolgsfaktoren: Technik alleine reicht nicht.....	69



# Einleitung

## Zeit für ein neues Steuerungskonzept

Die öffentliche Verwaltung sieht sich ständig veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Die gegenwärtigen Herausforderungen erfordern eine noch effizientere und effektivere Erbringung der öffentlichen Aufgaben. Mit dem neuen Haushaltsrecht wurde der Grundstein für eine weitere Modernisierung der Steuerungslogik in der österreichischen Bundesverwaltung gelegt. Die Ergebnisse des Verwaltungshandelns sollen zentrales Steuerungselement werden. Der Zweck des eigenen Handelns rückt somit verstärkt in den Fokus.

## Ziel des vorliegenden Handbuchs

Das vorliegende Handbuch bietet eine umfassende Einführung in das Modell der wirkungsorientierten Steuerung der österreichischen Bundesverwaltung. Es fokussiert sich auf die ressortübergreifenden Prozesse und zeigt den Standard auf, der bei der wirkungsorientierten Steuerung eingehalten werden sollte.

Das Handbuch wendet sich an alle Fach- und Führungskräfte, die in den Prozess der Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung eingebunden sind. Es wurde von der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt (Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform) entwickelt und ist als umfassendes Nachschlagewerk konzipiert. Es baut auf dem Bundeshaushaltsgesetz 2013 und den Erläuterungen auf.

Neben einer Einführung in die Thematik (Kapitel 1) beschreibt das vorliegende Handbuch alle Elemente des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs (Kapitel 2). Kapitel 3 geht auf den Steuerungsprozess im Jahresablauf ein und gibt einen Überblick über relevante Akteure. In Kapitel 4 werden die Instrumente des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings dargestellt. Kapitel 5 zeigt den Umsetzungsfahrplan bis 2013 und gibt Empfehlungen für die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung in der eigenen Organisation.

## Kontakt

Die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt koordiniert und unterstützt die Ressorts beim ressortinternen wirkungsorientierten Steuerungsprozess. Diese Unterstützung wird durch eine methodische und prozesshafte Begleitung sowie durch Qualitätssicherung geleistet. Bei Fragen zum vorliegenden Handbuch stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Wirkungscontrollingstelle gerne zur Verfügung:

**Ing. Mag. Andreas Thaller**  
Bereichsstellvertreter III/B/1  
Leiter Abteilung III/9 –  
HR-Controlling, Personalplan  
(01) 53 115-7331,  
[andreas.thaller@bka.gv.at](mailto:andreas.thaller@bka.gv.at)

**Mag. Monika Geppi**  
Abteilung III/9 HR-Controlling, Personalplan  
(01) 53 115-7461, [monika.geppi@bka.gv.at](mailto:monika.geppi@bka.gv.at)



# 1 Wirkungsorientierung in der Bundesverwaltung

## 1.1 Was heißt Wirkungsorientierung?

Die traditionelle öffentliche Verwaltung wird über Ressourcen gesteuert und geführt. Durch die Zuteilung verschiedener Inputs, wie finanzielle Mittel und Personal, wird erreicht, dass die Verwaltung in bestimmten Aufgabenfeldern tätig wird. Dieser Steuerungsmechanismus bringt einige negative Leistungsanreize mit sich. Eine effiziente (wirtschaftliche) Arbeitsweise führt zu Budgetkürzungen in der nächsten Haushaltsperiode (z. B. „Dezemberfieber“). Effektives (wirksames) Verwaltungshandeln wird nicht honoriert, weil die Ergebnisse der Verwaltungstätigkeit kaum in die Diskussion mit einbezogen werden.

An diesen Schwächen knüpft die Wirkungsorientierung an. In der wirkungsorientierten Verwaltung bilden nicht die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern die angestrebten Wirkungen und die hierfür erforderlichen Leistungen den Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns. Dahinter steht der Gedanke, dass die Wirkung letztendlich das Ziel staatlichen Handelns ist und nicht nur das bloße Tätigwerden der Verwaltung.

Bei der Umsetzung der Wirkungsorientierung sind grundsätzlich zwei Anwendungsgebiete voneinander zu unterscheiden:

- **Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung** mit dem Ziel einer effektiven und effizienten öffentlichen Verwaltung.
- **Wirkungsorientierte Folgenabschätzung** von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sowie deren interne Evaluierung zur Verbesserung der Rechtssetzung.

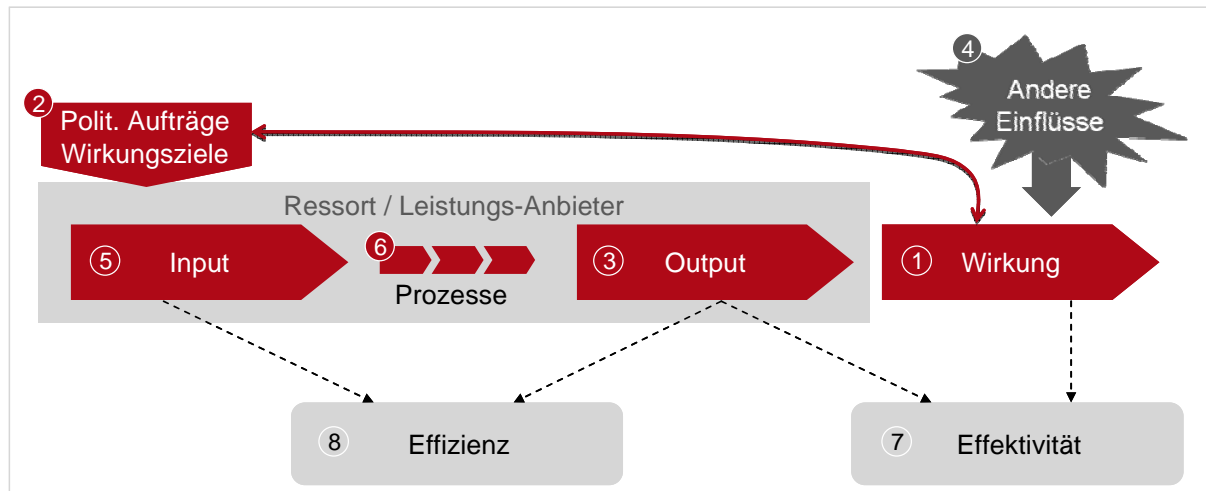
Beide Themen sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten. Die wirkungsorientierte Folgenabschätzung ist vielmehr Teil einer wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung. So können etwa rechtssetzende Maßnahmen oder sonstige Vorhaben einem bestimmten Wirkungsziel dienen.

Das Handbuch fokussiert sich im Folgenden auf die wirkungsorientierte Steuerung der Verwaltung. Näheres zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung wird in einem eigenen Handbuch des Bundeskanzleramtes im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Finanzen bereitgestellt.

In Abbildung 1 ist die Logik der Wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung stark vereinfacht dargestellt. Ausgangspunkt der Überlegungen ist immer ein von der Politik festgelegter, zukünftig zu erreichender Zustand, welcher sich auf eine **Wirkung (Outcome)** (1) staatlichen Handelns bezieht. Die Politik erteilt daraufhin der Verwaltung Vorgaben in Form von **Wirkungszielen** (2).

Nun liegt es an der Verwaltung, die von der Politik vorgegebenen Wirkungsziele durch **Maßnahmen (Output)** (3) umzusetzen. Die Verknüpfung von Wirkungen und Maßnahmen erfolgt dabei auf der Basis identifizierter Ursache-Wirkungsbeziehungen. Diese Kausalzusammenhänge sind nicht immer eindeutig und werden zusätzlich von **anderen Einflüssen** (4) wie etwa Veränderungen im Umfeld oder Wirkungen anderer Maßnahmen mitbestimmt.

**Abbildung 1 Wirkungsmodell**



Bevor die Maßnahmen umgesetzt werden, müssen die hierfür notwendigen **Ressourcen (Input)** (5) ermittelt und bereitgestellt werden. Der Ressourcenbegriff ist dabei umfassend zu interpretieren. Beispiele sind etwa Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Personal, Finanzmittel, Sachmittel, Information und Infrastruktur.

Schließlich folgt der **Prozess der Leistungserstellung** (6). Dieser umfasst sämtliche Prozessfaktoren sowie alle Verwaltungstätigkeiten, mittels derer Input in Output umgewandelt wird. Die Leistungserstellung kann sowohl innerhalb der Verwaltung als auch durch externe Dritte erfolgen.

Die Maßstäbe der wirkungsorientierten Verwaltung sind die Effektivität und die Effizienz.

**Effektivität** (7) bedeutet „die richtigen Dinge tun“ und gibt Auskunft über den Grad der Zielerreichung. Effektivität liegt dann vor, wenn vorgegebene Wirkungen mit den festgelegten Maßnahmen erreicht werden.

**Effizienz** (8) hingegen bedeutet „die Dinge richtig tun“ und beschreibt das Verhältnis von Output zu Input. Effizienz ist dann erreicht, wenn vorgegebene Wirkungen mit dem kleinstmöglichen Ressourceneinsatz erzielt werden.

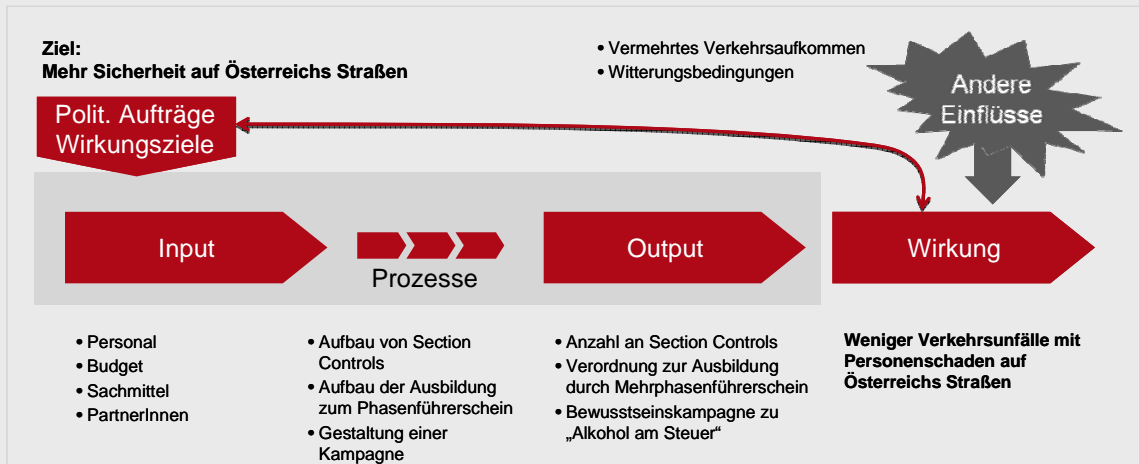
Die Wirkungsorientierung als Grundsatz der Haushaltsführung umschließt auch das Ziel der tatsächlichen **Gleichstellung** von Frauen und Männern. Durch die Berücksichtigung von Gleichstellungsaspekten in allen Dimensionen des Wirkungsmodells ergeben sich damit auch für die Ermittlung der Maßstäbe Effektivität und Effizienz erweiterte Grundlagen.

Daneben bleibt die **Rechtmäßigkeit** selbstverständlich weiterhin eine wesentliche Rahmenbedingung des Verwaltungshandelns.

Ein wichtiges Ziel für die wirkungsorientierte Steuerung der Verwaltung ist, dass das gesamte System auf die wesentlichen Prioritäten ausgerichtet und damit nicht überladen wird. Der **Aufwand** muss in einem angemessenen **Verhältnis** zum **Nutzen** stehen.



### Beispiel: Verkehrspolitik



**Ziel:** Mehr Sicherheit auf Österreichs Straßen

**Input:** Personal, Budget, Sachmittel, PartnerInnen

**Prozesse:** Aufbau von Section Controls, Aufbau der Ausbildung zum Phasenführerschein, Gestaltung einer Kampagne

**Output:** Anzahl des Section Controls, Verordnung zur Ausbildung durch Mehrphasenführerschein, Bewusstseinskampagne zu „Alkohol am Steuer“

**Andere Einflüsse:** Vermehrtes Verkehrsaufkommen, Witterungsbedingungen

**Wirkung:** Weniger Verkehrsunfälle mit Personenschaden auf Österreichs Straßen

## 1.2 Was heißt wirkungsorientierte Steuerung?

### 1.2.1 Welchen Nutzen erzeugt die wirkungsorientierte Steuerung?

Die wirkungsorientierte Steuerung beinhaltet den ganzheitlichen Kreislauf der Planung, Umsetzung und Kontrolle der Wirkungen und Maßnahmen der Verwaltung. Im Zentrum steht die Frage, welche Wirkungsziele sich die Politik setzt und inwieweit diese tatsächlich umgesetzt werden.

#### Die wirkungsorientierte Steuerung ...

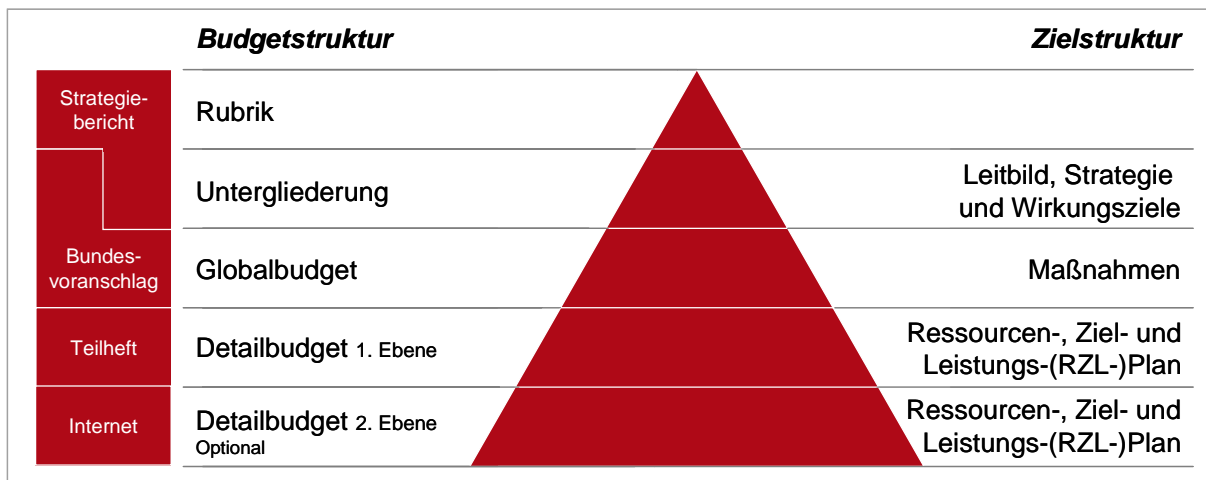
- **verstärkt die Transparenz über die Ziele der Politik:** Bundesministerinnen und Bundesminister präsentieren im Nationalrat konkrete Wirkungsziele und Maßnahmen. Die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen wird jährlich überprüft. Die interessierte Öffentlichkeit kann sich über Schwerpunkte und deren Umsetzung informieren.
- **stärkt die Außenorientierung der Verwaltung:** Im Vordergrund der wirkungsorientierten Steuerung steht nicht der Input, sondern das Ergebnis des Verwaltungshandelns. Die knappen Ressourcen sollen für jene Tätigkeiten eingesetzt werden, welche die höchste Wirkung erwarten lassen. Das Hauptaugenmerk muss daher auf die Identifikation der effektivsten Stellhebel zur Erreichung der Wirkung gelegt werden.
- **fördert die Ergebnisverantwortung der Führungskräfte der Verwaltung:** Bisher gab es nur wenig Transparenz über die Leistungen unterschiedlicher Verwaltungseinheiten. Durch die Festlegung von konkreten Zielen wird es Führungskräften erleichtert, Verantwortung zu übernehmen.
- **fördert die Berücksichtigung von Gleichstellung von Frauen und Männern im Verwaltungshandeln:** Das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern wird bei der Zielformulierung, Zielumsetzung und Beurteilung der Zielerreichung (Wirkungscontrolling) explizit berücksichtigt.
- **schafft die Voraussetzung für eine ganzheitliche Steuerung der Verwaltung:** Das neue Haushaltsrecht verbindet Input- und Output- bzw. Wirkungssteuerung auf pragmatische Weise. Es bildet die Grundlage für die jährlich wiederkehrenden zielorientierten Steuerungsprozesse in den Ressorts. Dadurch wird es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich, den eigenen Beitrag, den sie zur Erreichung der Wirkungsziele leisten, zu erkennen.

## 1.2.2 Wie werden Budget und Ziele miteinander verknüpft?

Eine direkte Verknüpfung zwischen Ressourcen (Budget und Personal) und den angestrebten Zielen und Maßnahmen findet nicht statt. Keinem Ziel und keiner Maßnahme werden direkt Budgetmittel zugewiesen. Die Gesamtmenge an Ressourcen soll jedoch mit den gesetzten Prioritäten in den Planungsdokumenten gemeinsam dargestellt und diskutiert werden.

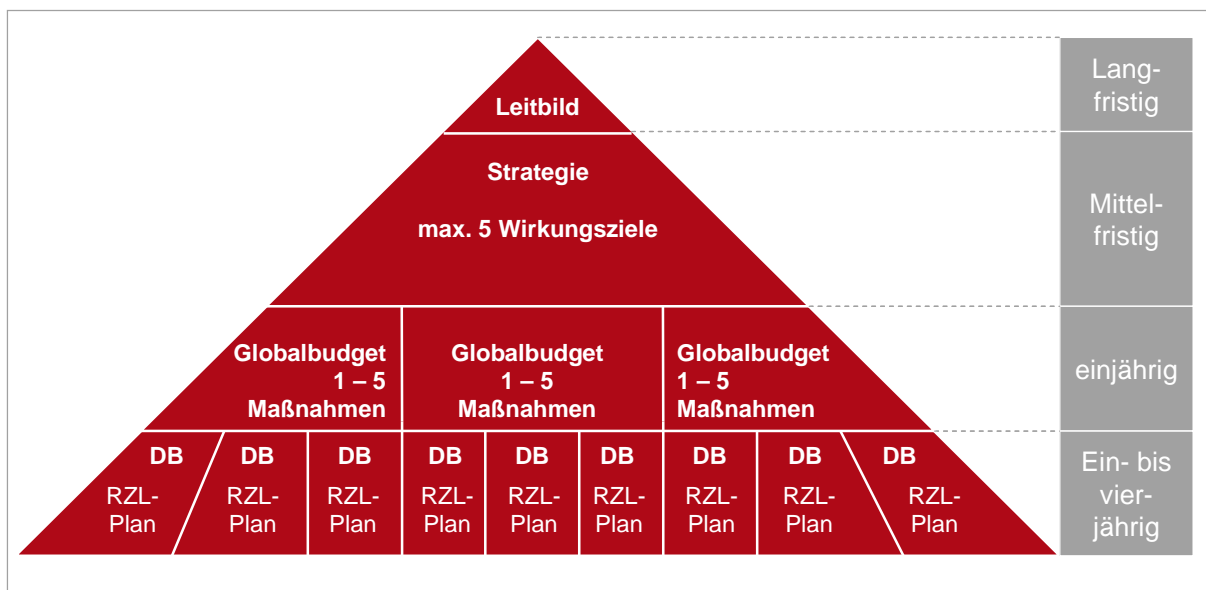
Um diese gemeinsame Darstellung zu ermöglichen, orientiert sich die Zielstruktur an der neuen Budgetstruktur des Haushaltsrechts. Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen Budget- und Zielstruktur.

**Abbildung 2 Vergleich Budget- und Zielstruktur**



Die Angaben zur Wirkungsorientierung auf den unterschiedlichen Ebenen der Budgetstruktur besitzen einen unterschiedlichen Zeithorizont und sind inhaltlich aufeinander abzustimmen. Abbildung 3 zeigt die Zielpyramide mit den jeweiligen Zeithorizonten auf.

**Abbildung 3 Zielstruktur und Zeithorizont einer Untergliederung**



Das **Leitbild** ist von langfristiger Natur und beschreibt in 2-3 Sätzen die Kernbereiche der Untergliederung. Es gibt in einfachen Worten Auskunft, welchen Wert die Untergliederung für die Gesellschaft erbringt. Somit bildet das Leitbild einen Orientierungsrahmen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



#### Internationale Erfahrungen: Leitbilder

Beispiel aus dem Kanton Aargau (Schweiz): Leitbild Landwirtschaftsbereich

*„Umsetzen der Agrarpolitik von Bund und Kanton zur Entwicklung einer leistungs- und wettbewerbsfähigen sowie nachhaltig produzierenden Landwirtschaft. Mitwirkung in den mit der Agrarpolitik vernetzten Bereichen Raumnutzung, Tier-, Umwelt- und Gewässerschutz sowie Nahrungsmittelsicherheit.“*

Beispiel aus Großbritannien: Leitbild des Department of Health

*“Transform the health and social care system so that it produces faster, fairer services that deliver better health and tackle health inequalities.”*

Die **Strategie** zeigt die wesentlichen Stoßrichtungen auf, welche die Verwaltungseinheit in den kommenden 4 Jahren verfolgen will. Sie wird durch maximal 5 **Wirkungsziele** konkretisiert und durch deren Kennzahlen beurteilbar gemacht. Eines der Wirkungsziele sollte jedenfalls aus dem Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern abgeleitet werden.

**Maßnahmen** auf Globalbudgetebene zeigen die verwaltungsinternen Handlungsschwerpunkte, die hoch aggregiert zur Erreichung der Wirkungsziele gesetzt werden. Sie bilden das zentrale jährliche Steuerungselement der Ressorts. Auch hier sollte sich jedenfalls eine Maßnahme auf die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männer beziehen. Es gilt eine Beschränkung auf 1-5 Maßnahmen.

Konkret geben die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne Auskunft über die detaillierten **Ziele und Maßnahmen**, die zur Erreichung der übergeordneten Ziele auf Untergliederungsebene und Maßnahmen auf Globalbudgetebene gesetzt werden.

Darüber hinaus wird es sinnvoll sein auch unterhalb der RZL-Pläne weitere Zielebenen einzuführen (z. B. für einzelne Sektionen), denen ebenfalls ein Budget für das kommende Jahr zugeordnet wird.

Die Zielpyramide sorgt für zwischen den unterschiedlichen Ebenen abgestimmte Schwerpunkte, zeigt jedoch nicht den Steuerungsprozess auf. Dieser Prozess wird durch den wirkungsorientierten Steuerungskreislauf verdeutlicht.

### 1.2.3 Welche Elemente beinhaltet der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf?

Abbildung 4 gibt einen Überblick über den wirkungsorientierten Steuerungskreislauf, der durch die Haushaltsrechtsreform in der österreichischen Bundesverwaltung geschaffen wurde.

Abbildung 4 Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf



Jedes Ressort und oberstes Organ<sup>1</sup> ist auf Untergliederungsebene verpflichtet, eine vierjährige **Strategie** (1) zu erarbeiten und sich ein- oder mehrjährige **Wirkungsziele** (2) zu setzen. Strategie und Wirkungsziele verstärken sowohl die Orientierung am Umfeld der Verwaltung, als auch am öffentlichen Auftrag.

Die **Maßnahmen** (3) beschreiben anschließend die hoch aggregierten Schwerpunkte auf Leistungsebene, mit denen die Wirkungsziele erreicht werden sollen. Die Maßnahmen dienen dem Nationalrat und der interessierten Öffentlichkeit, aber insbesondere auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Verwaltung als Orientierung, welche Schwerpunkte das jeweilige Ressort im kommenden Jahr verfolgen wird.

Diese Schwerpunkte werden anschließend in **Ressourcen-, Ziel und Leistungsplänen** (4) für spezifische Verwaltungseinheiten konkretisiert. Diese Pläne bilden den konkreten operativen Arbeitsplan einer Verwaltungseinheit für die kommenden 4 Jahre ab.

Der Nutzen entsteht nicht nur durch die Zielsetzung auf unterschiedlichen Ebenen, sondern insbesondere durch die **Umsetzung** der Ziele (5). Ein wesentlicher Baustein sind die MitarbeiterInnengespräche (MAG). In den MAG werden die Beiträge der Bediensteten zur Erreichung der Ziele festgelegt.

<sup>1</sup> Oberste Organe im Sinne des vorliegenden Handbuchs sind die Präsidentschaftskanzlei, die Parlamentsdirektion, der Rechnungshof, die Volksanwaltschaft, der Verfassungs- und der Verwaltungsgerichtshof.

In regelmäßigen Abständen sollte eine **Beurteilung** der tatsächlichen **Maßnahmen** (6) durchgeführt werden. Dadurch können Abweichungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Die Beurteilung der Leistungen alleine gibt noch keine Information darüber, ob ein Ressort oder oberstes Organ seine Wirkungsziele erfüllt. Hierzu ist eine **Evaluierung der Wirkungen** (7) erforderlich.

Die Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Wirkungen zeigen Optimierungspotenziale zur Steigerung der Effektivität und der Effizienz der öffentlichen Leistungserbringung auf. Die Evaluierungsergebnisse finden schließlich Eingang in die künftige Strategie (1) der Untergliederung. Somit schließt sich der Kreislauf.

Kapitel 2 beschreibt die Elemente und die gesetzlichen Anforderungen des wirkungsorientierten Steuerungskreislaufs im Detail.

## 1.3 Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramts

Im Bundeskanzleramt (Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform) ist als Kompetenzzentrum für wirkungsorientierte Steuerung in der Bundesverwaltung eine ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle eingerichtet. Gem. § 68 Abs. 1 BHG 2013 ist sie für das methodische Wirkungscontrolling zuständig. Dieses umfasst:

- **Koordination** des **ressortübergreifenden Wirkungscontrollingprozesses**
- Begleitende **Unterstützung** der Ressorts und obersten Organe bei der **internen Wirkungssteuerung** gem. § 68 Abs. 1 BHG 2013
- Begleitende **Unterstützung** der Ressorts und obersten Organe bei der **wirkungsorientierten Folgenabschätzung** von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Finanzen
- **Qualitätssicherung** der Wirkungsziele und Maßnahmen im Bundesvoranschlagsentwurf gem. § 68 Abs. 2 BHG 2013 und Koordination von Zielkonflikten
- Ressortübergreifende **Berichtspflichten** an den Nationalrat gem. § 68 Abs. 5 BHG 2013 (jährlicher Bericht zur Wirkungsorientierung, Bericht über die Ergebnisse der internen Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben).



### Ressortübergreifendes versus internes Wirkungscontrolling

Für die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung haben die Ressorts und obersten Organe ein internes Wirkungscontrolling einzurichten. Das interne Wirkungscontrolling unterstützt verwaltungsinterne Steuerungsprozesse und bildet die Grundlage für die Erreichung der Wirkungsziele auf Ebene der Untergliederungen. Die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt hingegen führt ein ressortübergreifendes, *methodisches* Wirkungscontrolling durch. Sie ist für die begleitende Unterstützung bei der Umsetzung der Wirkungssteuerung sowie für Qualitätssicherungsmaßnahmen zuständig. Die Verantwortung zur Evaluierung und Darstellung der Zielerreichung obliegt der zuständigen Bundesministerin bzw. dem zuständigen Bundesminister. Die Wirkungscontrollingstelle koordiniert die Ergebnisse und bringt sie in standardisierter Form dem Nationalrat zur Kenntnis.

Die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung erfolgt in enger Zusammenarbeit zwischen der Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt und

- den Ressorts (insbes. mit den Verantwortlichen für das interne Wirkungscontrolling, für Budget- und Personalangelegenheiten sowie mit den Gender Mainstreaming Arbeitsgruppen)
- dem Nationalrat

- dem Bundesministerium für Finanzen
- dem Rechnungshof.

## 2 Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf

### 2.1 Strategie für die Untergliederung erarbeiten



#### Das Wichtigste zur Strategie in Kürze

**Steuerungsebene:** Untergliederung

**Planungshorizont:** 4 Jahre

**Verpflichtende Inhalte:** Herausforderungen, Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte und allenfalls Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen.

**Link zur Budgetsteuerung:** Der Strategiebericht erläutert den Entwurf zum Bundesfinanzrahmengesetz. Der Strategiebericht wird gemeinsam mit dem Bundesfinanzrahmengesetz jährlich für vier Jahre erstellt.

#### 2.1.1 Was ist eine Strategie?

Die Strategie ist Ausgangspunkt der Steuerung einer Untergliederung und legt die **mittelfristigen Schwerpunkte** der Untergliederung fest. Eine Strategie besteht aus:

- 1.** der Analyse der **künftigen Entwicklung des Umfeldes** der Untergliederung: Wie wird sich unser Umfeld in den kommenden 4 Jahren entwickeln?
- 2.** der Ableitung der konkreten **Herausforderungen** für die Untergliederung: Welche Auswirkung hat die angenommene Umfeldentwicklung in den kommenden 4 Jahren auf unsere Aufgaben und welche Chancen und Risiken entstehen dadurch?
- 3.** der Festlegung von mittelfristigen **Wirkungszielen inkl. Gleichstellungszielen** (Zeitraum: 4 Jahre): Auf welche Wirkungen wollen wir uns daher in den kommenden 4 Jahren fokussieren?
- 4.** der Identifikation von **wichtigen strategischen Maßnahmen und Reformen** (Zeitraum: 4 Jahre): Durch welche Tätigkeiten sollen die Ziele erreicht werden?
- 5.** der **Ressourcenplanung** für alle Aufgaben der Untergliederung inkl. den Auszahlungsschwerpunkten: Welche Ressourcen werden insgesamt in den kommenden 4 Jahren benötigt?

**6. der Evaluierung** der erreichten Wirkungen und Maßnahmen im vergangenen Jahr: Haben wir die im vergangenen Jahr gesteckten Ziele erreicht?

Diese Vorgehensweise zur Erarbeitung der Strategie gewährleistet, dass sich die Untergliederung an der zur erwartenden Entwicklung ihres Umfeldes ausrichtet.

### 2.1.2 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Erarbeitung der Strategie?

Je Untergliederung sind jedenfalls Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, die wichtigsten Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte sowie allenfalls Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen festzulegen. Im Rahmen der Erstellung des Strategieberichts sind diese dem Bundesministerium für Finanzen zu übermitteln. Der Strategiebericht wird gemeinsam mit dem Bundesfinanzrahmen im Nationalrat beschlossen.

Der Strategiebericht dient der Erläuterung der Schwerpunkte des Bundesfinanzrahmens. Dabei liegt der **Fokus auf dem gesamtbudgetären Rahmen** für die nächsten 4 Jahre. Dieser steht im Zentrum der Budgetdebatte im Frühjahr im Nationalrat – „Makrodebatte“. Aus diesem Grund sind die Inhalte des Strategieberichts, insbesondere die Erläuterungen zu den Obergrenzen, im Vergleich zum Bundesvoranschlag auf einer hoch aggregierten Ebene angesiedelt. Ziel ist es, die zentralen Vorhaben der Bundesregierung, die innerhalb der Obergrenzen des Bundesfinanzrahmens bedeckt werden, übersichtlich darzustellen.



#### Gesetzliche Grundlagen

§ 14 BHG 2013 beschreibt die Inhalte des Strategieberichts. Die Angaben pro Untergliederung (Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte sowie allenfalls Korrekturmaßnahmen zur Einhaltung der Obergrenzen) werden von den Ressorts und obersten Organen erstellt. Darüber hinaus hat der Bericht auch einen Überblick über die wirtschaftliche Lage und deren voraussichtliche Entwicklung, die budget- und wirtschaftspolitischen Zielsetzungen, die Prüfung der Übereinstimmung der Zielsetzungen mit Vorgaben und Vereinbarungen zwischen Gebietskörperschaften, die Entwicklung von budgetpolitischen Kennzahlen, die voraussichtliche Entwicklung der Einzahlungen, die Annahmen für die variablen Auszahlungsgrenzen sowie die Grundzüge des Personalplans zu beinhalten.

### 2.1.3 Wie oft muss eine Strategie erarbeitet werden?

Jedes Jahr sind die Herausforderungen, Ziele, Maßnahmen und Auszahlungsschwerpunkte rollierend für die kommenden 4 Jahre dem Bundesministerium für Finanzen mitzuteilen. Dabei kann sinnvollerweise auf den Vorarbeiten des vergangenen Jahres aufgebaut werden. Dennoch sollte jedes Jahr überprüft werden, ob sich die Annahmen über die Entwicklung des Umfeldes als realistisch erwiesen haben bzw. ob künftig eine andere Entwicklung angenommen werden muss. Falls sich die Annahmen deutlich geändert haben, sollte diskutiert werden, inwieweit die Ziele und Maßnahmen noch den künftigen Anforderungen gerecht werden. Auch

ein Nicht-Erreichen der Ziele in der Vergangenheit sollte Anlass zur Diskussion über die Gültigkeit der kommenden Ziele geben.

### 2.1.4 Auf welchen Zeithorizont sollte die Strategie fokussieren?

An das Bundesministerium für Finanzen werden für jede Untergliederung Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, strategische Maßnahmen und die Ressourcenplanung für die kommenden 4 Jahren übermittelt. Der Planungshorizont der Strategie stimmt also mit der Planung des Finanzrahmens überein.

Ressortintern kann es sinnvoll sein, einen längeren Planungshorizont zu wählen. Erforderlich ist ein längerer Horizont wohl in allen Bereichen, in denen Maßnahmen ihre Wirkung erst über einen Zeitraum von mehr als 4 Jahren entfalten. Das ist zum Beispiel im Bereich des Bundespersonals oder im Energiebereich der Fall, aber auch in der Bildung wirkt sich die Umsetzung der Maßnahmen zumeist erst langfristig aus. Umso wichtiger ist es für diese Bereiche langfristige Szenarien zu erstellen, um wirksame Entscheidungen auf profunder Basis treffen zu können.



#### Erfahrungen aus dem Land Oberösterreich

Im Land Oberösterreich werden drei Ebenen unterschieden: Die normativ-konzeptionelle Ebene beinhaltet die Kern- und Richtungsansagen für generelle Themen und Querschnittsthemen der oberösterreichischen Landesverwaltung, die für einen Zeitraum von 12 Jahren gelten sollten. Die strategische Ebene umfasst den Strategieprozess für Querschnittsdirektionen sowie für Lebensbereichsdirektionen mit einem Horizont von 4 Jahren. Die operative Ebene fokussiert auf den Jahres-Steuerungsprozess.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/SID-60DEA360-67B4DAF5/ooe/SonderdruckKattnigg\\_Kaltenbrunner\\_.pdf](http://www.land-oberoesterreich.gv.at/cps/rde/xbcr/SID-60DEA360-67B4DAF5/ooe/SonderdruckKattnigg_Kaltenbrunner_.pdf) Kaltenbrunner G. und Kattnigg A.: Erfolgskriterien für wirkungsorientiertes Controlling in: Schauer Helmig, Purtschert Witt (Herausgeber): Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen, Trauner Verlag, Linz 2008

## 2.2 Wirkungsziele auf Untergliederungsebene festlegen



### Das Wichtigste zu den Wirkungszielen in Kürze

**Steuerungsebene:** Untergliederung

**Planungshorizont:** 1-4 Jahre

**Verpflichtende Inhalte:** Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziel(e), Kennzahlen sowie eine Begründung für die Auswahl der Wirkungsziele. Alle Angaben müssen den Qualitätskriterien Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit entsprechen.

**Link zur Budgetsteuerung:** Die Angaben zur Wirkungsorientierung sind Teil des Bundesvoranschlags, der jährlich im Herbst für das kommende Jahr erstellt wird

### 2.2.1 Was sind Wirkungsziele?

Ein Wirkungsziel auf Untergliederungsebene ist ein **angestrebter, zukünftiger Zustand im Kompetenzfeld des Ressorts**. Es beschreibt auf einer hohen Abstraktionsebene das **Resultat**, das die Untergliederung **mittel- bis langfristig** erzielen soll. Die Summe der Wirkungsziele zeigen die Schwerpunkte, welche die Ressorts zum Wohl der Gesellschaft erbringen.

Wirkungsziele sollten sich aus den in der Strategie formulierten mittelfristigen Zielen der Untergliederung ableiten lassen. Sie umfassen einen Großteil des Aufgabenspektrums der Untergliederung. Eine vollständige Zuordnung oder gar eine Nennung aller Leistungen sollte jedoch nicht angestrebt werden. Wirkungsziele machen nach außen den Fokus der Ressorts erkennbar. Die Ziele zeigen ebenfalls ressortintern auf, worauf sich die Kraftanstrengung im Ressort konzentriert. Eine hohe Zahl an Wirkungszielen würde statt zu Resultaten wohl eher zu einem hohen administrativen Aufwand führen. Daher ist die Anzahl auf max. 5 Wirkungsziele pro Untergliederung beschränkt.



### Beispiele: Leistungs- vs. Wirkungsziel

Die „Erstellung eines Masterplans Erneuerbare Energie bis zum 31.12.2012 zur Förderung der Umwelttechnologie in Österreich“ ist ein Leistungsziel. Es fokussiert auf die ressortinterne Erstellung eines Masterplans, der per se noch keinen Nutzen für die Gesellschaft erbringt. Die Beurteilungsgröße ist in diesem Fall bereits im Ziel enthalten (Vorliegen des Masterplans).

Die „Schaffung von 10.000 neuen Arbeitsplätzen im Jahr 2012 durch die Förderung der Umwelttechnologie in Österreich“ ist ein Wirkungsziel. Es fokussiert auf eine konkrete externe Wirkung, die zugehörige Kennzahl ist in diesem Ziel bereits enthalten (geschaffene Jobs).

Mindestens 1 Ziel jeder Untergliederung hat den Aspekt der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen. Hierbei können sowohl externe (Wirkungs-) als auch

interne (Organisationsentwicklungs-) Ziele formuliert werden.<sup>3</sup> Da sich die Wirkungsorientierung wie auch die gesamte öffentliche Leistungserstellung an die Bürgerinnen und Bürger richtet, sollten Gleichstellungsziele auf Untergliederungsebene insbesondere auf externe, gesellschaftspolitische Wirkungen ausgerichtet sein.



#### **Beispiele: Wirkungsziele mit Gender Fokus<sup>4</sup>**

Folgende Beispiele für externe (Wirkungs-) Ziele fokussieren auf die Gleichstellung von Frauen und Männern:

- Stärkung von Gründerinnen und Jungunternehmerinnen auf dem Weg in eine erfolgreiche Selbstständigkeit (Stadt Wien)
- Gezielte Förderungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen (Regierungsprogramm 2008-2013)
- Abbau geschlechtsstereotyper Bildungsentscheidungen (Strategiebericht 2009-2013)
- Gleicher Zugang für Frauen und Männer zur Kunstförderung (Strategiebericht 2009-2013)

Weitere Beispiele können im Beispielkatalog „Gleichstellungsziele“ der interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming / Gender Budgeting 2009 nachgelesen werden.

Ist eine Ausrichtung an einer externen, gesellschaftspolitischen Wirkung nicht möglich, so können Gleichstellungsziele auch interne, verwaltungsspezifische Wirkungen zum Inhalt haben.

## **2.2.2 Wie wird die Erreichung der Wirkungsziele beurteilt?**

Jedes Wirkungsziel muss nach Inhalt, Zeit und Ausmaß bestimmt sein. Dazu werden eine Kennzahl und ein Zielwert benötigt. Wirkungsziele werden durch die Festlegung von Kennzahlen beurteilbar gemacht. Die Kennzahl gibt direkt oder indirekt Auskunft über die Erreichung der Wirkungsziele.

---

<sup>3</sup> Siehe auch: „Leitfaden zur Umsetzung des Gleichstellungsziels im Rahmen der wirkungsorientierten Haushaltsführung“ von Fischer / Gatterbauer 2009

[http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/ausbildung/projektarbeiten/Fischer\\_Gleichstellung\\_2009.pdf](http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/ausbildung/projektarbeiten/Fischer_Gleichstellung_2009.pdf)

<sup>4</sup> Siehe auch: Beispielkatalog Gleichstellungsziele der interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming / Gender Budgeting 2009

[http://www.imag-gendermainstreaming.at/cms/imag/attachments/6/6/7/CH0561/CMS1260460443479/bspkat\\_gleichstellungsziele1209.pdf](http://www.imag-gendermainstreaming.at/cms/imag/attachments/6/6/7/CH0561/CMS1260460443479/bspkat_gleichstellungsziele1209.pdf)



### Beispiele: Unterschied direkte vs. indirekte Messung der Zielerreichung

Eine direkte Messung des (fiktiven) Wirkungsziels „Erhöhung der sozialen Kompetenzen von 14-18 jährigen Schülerinnen und Schülern“ scheint zum Beispiel schwierig. Soziale Kompetenzen können nicht gemessen werden. Kennzahlen könnten in diesem Fall die Beurteilung des sozialen Verhaltens der Schülerinnen und Schüler über das Schulklima, Anzahl von gesetzten Disziplinarmaßnahmen o.ä. sein.

Das (fiktive) Wirkungsziel „Förderung eines CO<sub>2</sub>-effizienten Verhaltens im Bereich der Produktion, des Handels und der Konsumation von Produkten und Dienstleistungen“ könnte etwa durch die Kennzahl „CO<sub>2</sub> Ausstoßmenge“ in definierten Segmenten zu einem definierten Zeitpunkt gemessen werden.

Auch bei den Kennzahlen ist eine Fokussierung auf eine **Anzahl von 1 bis 5** sinnvoll. Diese sollten versuchen, die erreichte Wirkung von unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten.

Die Entwicklung der Kennzahl sollte wenn möglich jährlich aufgezeigt werden. Da die angestrebte Wirkung oftmals nicht bereits im kommenden Jahr erreicht werden kann, wird sich der Zielwert der Kennzahl nicht immer auf das kommende Jahr beschränken. Bei der Festlegung des Evaluierungszeitpunktes ist auf die Berichtspflichten der Ressorts und obersten Organe im Rahmen des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings (Kapitel 4.2) Bedacht zu nehmen.



### Beispiele: Wirkungsziele und Kennzahlen

Das Wirkungsziel „Schutz von Kindern und Jugendlichen und Förderung der Entwicklung von Jugendlichen zu eigenständigen Persönlichkeiten“ könnte etwa durch folgende Kennzahlen beleuchtet werden:

- Anzahl der Kinder und Jugendlichen zwischen 12 und 16 Jahren, die an Fettleibigkeit leiden
- Anzahl an Jugendlichen zwischen 14 und 18 Jahren, die sich in ehrenamtlichen Organisationen engagieren
- Anzahl der Delikte, welche durch Jugendliche zwischen 12 und 16 Jahren verübt werden.

Internationale Erfahrungen zeigen, dass die Identifikation von steuerungsrelevanten Indikatoren die größte Herausforderung für wirkungsorientierte Steuerungssysteme darstellt. Zumeist ist im öffentlichen Bereich eine Fülle an Kennzahlen vorhanden. Allerdings wird daraus nur selten eine Auswahl an aussagekräftigen Kennzahlen getroffen. Das führt dazu, dass trotz der vorhandenen Informationen nur wenige Entscheidungen auf Basis fundierter Daten getroffen werden. Für die Auswahl und Diskussion der Kennzahlen ist daher ausreichend Zeit einzuplanen.

## 2.2.3 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Festlegung der Wirkungsziele?

Die Wirkungsziele samt Kennzahlen und Zielwerte sind Teil der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag. Sie sind jedoch kein normativer Bestandteil des Bundesfinanzge-

setzes, sondern haben nur indikativen Charakter. Die Angaben müssen folgenden Kriterien entsprechen:

- 1. Relevanz:** Die Wirkungsziele beinhalten wesentliche und bedeutsame Aufgabenbereiche der Untergliederung.
- 2. Inhaltliche Konsistenz:** Die Wirkungsziele stellen die Prioritäten der Untergliederung dar. Alle Schwerpunkte auf den nachgeordneten Steuerungsebenen wie Global- und Detailbudget orientieren sich an diesen Zielen. Die Schwerpunkte auf Global- und Detailbudgetebene leiten sich aus den Wirkungszielen ab, d. h. sie sind mit diesen abgestimmt und in einen logischen Zusammenhang gebracht.
- 3. Verständlichkeit:** Die Wirkungsziele werden so formuliert, dass diese von allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern verstanden werden können. Fachbegriffe und komplizierte Satzstellungen sind zu vermeiden. Ein Ziel nimmt in üblicher Schriftgröße 1 bis maximal 3 drei Zeilen in Anspruch.
- 4. Nachvollziehbarkeit:** Grundlage für den Inhalt der Wirkungsziele bilden das Regierungsprogramm der jeweiligen Legislaturperiode, Regierungsbeschlüsse, gesetzliche Vorgaben oder andere Vorhaben. Ein Zusammenhang zwischen Grundlage und Ziel muss gewährleistet sein.
- 5. Vergleichbarkeit:** Um eine Vergleichbarkeit über mehrere Jahre zu gewährleisten und Entwicklungen nachvollziehen zu können, ist ein jährlicher Wechsel der Wirkungsziele und deren Kennzahlen zu vermeiden.
- 6. Überprüfbarkeit:** Die Erreichung eines Wirkungszieles wird mithilfe einer bis maximal 5 Kennzahlen dargestellt. Bei deren Auswahl ist darauf zu achten, dass bei der Beurteilung der Zielerreichung die Daten zeitgerecht zur Verfügung stehen.

Bei der Formulierung der Wirkungsziele ist weiters das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen.

Die Ressorts und obersten Organe übermitteln die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagentwurf der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle bis spätestens Ende Juli.

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle unterstützt die Ressorts bei der Umsetzung der oben angeführten Qualitätskriterien und zeigt Verbesserungspotential auf. Außerdem kann sie auf Zielkonflikte zwischen Ressorts hinweisen.



### **Erfahrungen aus Frankreich: Comité interministeriel d'audit des programmes**

Bevor in Frankreich die jährlichen Leistungspläne und Leistungsberichte der Programme dem Parlament vorgelegt werden, müssen sie dem Comité interministeriel d'audit des programmes (le CIAP), einem eigens zur Qualitätssicherung gegründeten interministeriellem Prüfungskomitee, zur Überprüfung und Genehmigung übermittelt werden.

Dieses überprüft anhand eines ausführlichen Fragenkataloges („Guide d'audit (initial) des programmes“) den Leistungsplan jedes Programmes

- auf seine Kohärenz,
- die festgelegten Ziele sowie die dazugehörigen Indikatoren,
- den zur Umsetzung der Zielsetzungen dienenden Maßnahmenplan und
- das Verwaltungs- und Kontrollsystem.

Die Qualitätskriterien bezüglich des jährlichen Leistungsberichtes beziehen sich auf die Qualität, Zuverlässigkeit und Objektivität der erreichten Resultate.

Die Angaben zur Wirkungsorientierung auf Untergliederungsebene werden im Bundesvoranschlag den Budgetmitteln und Personalkapazitäten für das kommende Jahr gegenübergestellt. Eine direkte Verknüpfung von einzelnen Zielen und Ressourcen ist nicht vorgesehen.



### **Gesetzliche Grundlagen**

§ 41 BHG 2013 beschreibt die Standards, die bei der Erstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf einzuhalten sind. Der Paragraph enthält die sechs oben genannten Qualitätskriterien sowie Bestimmungen zur Integration von Gleichstellungsinformationen. Eine Verordnung des Bundesministeriums für Finanzen regelt die konkrete Darstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf. Diese Vorgaben finden sich auch im Handbuch „Wirkungsorientierte Haushaltsführung“ des Bundesministeriums für Finanzen, das im Internet abgerufen werden kann.

§ 68 BHG 2013 beschreibt die Anforderungen an die Qualitätssicherung der Ziele. Eine Verordnung des Bundeskanzlers regelt die konkreten Vorgaben im Bereich des Wirkungscontrollings. Nähere Details hierzu finden sich im Kapitel 4.1 Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung.

## 2.3 Maßnahmen auf Globalbudgetebene formulieren



### Das Wichtigste zu den Maßnahmen in Kürze

**Steuerungsebene:** Globalbudget

**Planungshorizont:** 1 Jahr

**Verpflichtende Inhalte:** Maßnahmen inkl. Gleichstellungsmaßnahme(n), Kennzahlen / Meilensteine. Alle Angaben müssen den Qualitätskriterien Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit entsprechen.

**Link zur Budgetsteuerung:** Die Angaben zur Wirkungsorientierung sind Teil des Bundesvoranschlags, der jährlich im Herbst für das kommende Jahr erstellt wird.

### 2.3.1 Was sind Maßnahmen?

Maßnahmen auf Globalbudgetebene konkretisieren die Wirkungsziele auf Untergliederungsebene. Unter einer Maßnahme wird ein konkretes **Bündel an Tätigkeiten** verstanden, das durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ressorts bzw. durch das Ressort beauftragte Stellen innerhalb des jeweiligen Finanzjahres erbracht wird. Aufgrund der Abstraktheit der Wirkungsziele und der direkten Beeinflussbarkeit der Maßnahmen stellt diese Ebene **die zentrale Steuerungsebene** innerhalb der Ressorts dar.

Bei den Maßnahmen kann es sich um auf einen bestimmten Zeitraum beschränkte **Vorhaben, Aktivitäten und Projekte** handeln, ebenso können aber auch **Kernleistungen** dargestellt werden. Einzelne Leistungen aus der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) stellen nur selten eine Maßnahme auf Globalbudgetebene dar. Da einzelne Leistungen im Sinne der KLR zu meist einen zu hohen Detailgrad aufweisen, finden sich diese daher eher auf Detailbudgetebene.

Maßnahmen beziehen sich auf ein oder mehrere Wirkungsziele einer Untergliederung. Auch auf dieser Ebene sollte hinterfragt werden, welcher konkrete Zweck durch die Maßnahme im Umfeld der Verwaltung geschaffen wird. Es sollten keine Maßnahmen formuliert werden, die ohne größere Anstrengung innerhalb von wenigen Monaten umgesetzt werden können. Andererseits sollten die Maßnahmen realistisch zu erreichen sein. Das heißt die Umsetzung der Maßnahmen muss zum Großteil im Einflussbereich der jeweiligen Ressorts und obersten Organe liegen.

Analog zu den Wirkungszielen auf Untergliederungsebene werden auch auf Globalbudgetebene nur die relevanten Prioritäten dargestellt. Aus diesem Grund sind **maximal 5 Maßnahmen je Globalbudget** anzugeben. Dadurch werden die Prioritäten je Globalbudget sichtbar. In zumindest einem Globalbudget der Untergliederung ist eine Gleichstellungsmaßnahme anzuführen.



### Beispiel: Maßnahmen auf Globalbudgetebene

- Entwicklung und Umsetzung neuer Lösungskonzepte zur Resozialisierung von jugendlichen Straftätern. (Bereich innere Sicherheit)
- Durchführung von lokalen Präventivmaßnahmen bei Zielgruppen, die durch Gewaltverbrechen besonders gefährdet sind. (Bereich innere Sicherheit)
- Entwicklung von Modellen zum Einbezug der Väter unmittelbar nach der Geburt. (Bereich Familie, Frauen)
- Entwicklung und Erarbeitung langfristiger Maßnahmen zur Emissionsminderung und zur Kohlenstoffbindung in enger Zusammenarbeit mit allen relevanten Abteilungen und Agenturen. (Bereich Umwelt)

## 2.3.2 Wie wird die Erfüllung der Maßnahmen beurteilt?

Das Spektrum an Möglichkeiten zu Beurteilung von Maßnahmen ist breit gestreut. Maßnahmen können durch Kennzahlen oder Meilensteine beurteilt werden. Kennzahlen sind quantitative Maßzahlen, die direkt oder indirekt Aufschluss über die erreichte Maßnahme oder deren Wirkung geben. Meilensteine beschreiben abgrenzbare (Zwischen)ergebnisse eines zeitlich beschränkten Vorhabens oder Projektes. Dabei ist sowohl das zu erreichende Resultat als auch der angestrebte Zeitpunkt bereits vorab eindeutig festzulegen.



### Beispiele für mögliche Anker zur Beurteilung von Maßnahmen

#### Meilensteine:

Projekte in Plan:	90% aller Projekte werden 2012 nach Plan wie in der Roadmap [Name] beschrieben durchgeführt
Erstellung Konzept	Bis zum XX.XX.2012 liegt ein Konzept zu [Thema des Konzepts] vor, das insbesondere auf [inhaltliche Bereiche] eingeht, allgemein verständlich verfasst und mit [Personen bzw. Dienststellen] abgestimmt ist
Beschwerden:	Alle [Tätigkeiten] wurden 2010 zur vollsten Zufriedenheit von [Institution, Person] ausgeführt, es gab keine Beschwerden

#### Kennzahlen:

Anzahl an Durchführungen:	[Tätigkeit] wurde 2012 X Mal durchgeführt
Zeitbedarf:	Zeitbedarf für [Tätigkeiten] 2012 wurde um X Tage gesenkt
(Wirkungs-)Trend	Senkung/Steigerung der Zahl an [Wirkungsdimension z. B. Verkehrsunfälle mit Personenschaden]
(Wirkungs-)Zielkorridor	[Rate in Wirkungsdimension] liegt zwischen x und y %
(Wirkungs-)Vergleichswert	[Rate in Wirkungsdimension] im EU Vergleich unter den Top 5

Es ist empfehlenswert Kennzahlen mit einzubeziehen, die auf die Wirkung der Maßnahmen fokussieren. Erst dadurch kann die Effektivität der konkreten Maßnahme beurteilt werden. Inputkennzahlen, die nur Auskunft über die Menge der eingesetzten Mittel geben, sind an dieser Stelle nicht zweckmäßig.

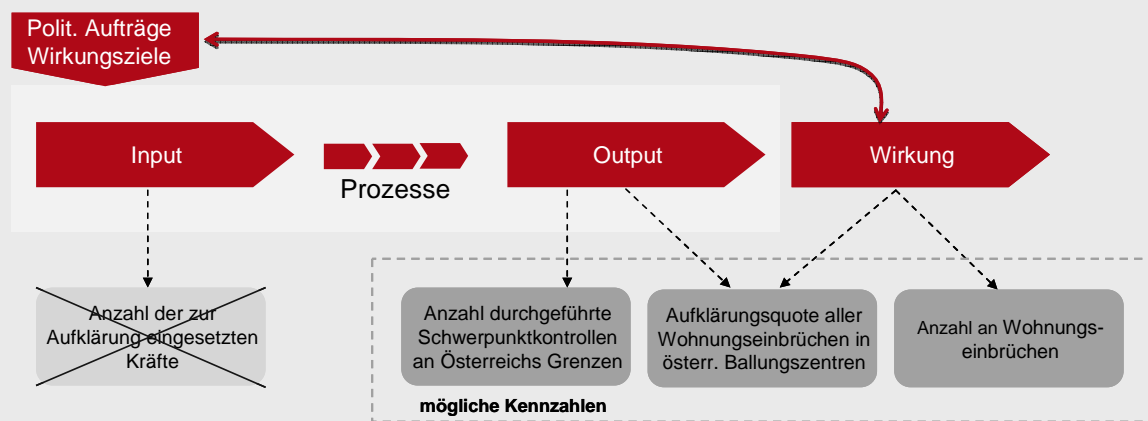


### Beispiel: Maßnahmenbeurteilung durch verschiedene Kennzahlen

Das (fiktive) Wirkungsziel „Aufrechterhaltung der objektiven und subjektiven Sicherheit der Bevölkerung in Österreich“ könnte etwa auf Globalbudgetebene durch die Maßnahme „Gründung einer Task Force zur Bekämpfung von Wohnungseinbrüchen in österr. Ballungszentren“ konkretisiert werden. Diese Maßnahme könnte durch folgende Kriterien beurteilt werden.

- Kennzahl: Anzahl der durchgeführten Schwerpunktkontrollen an Österreichs Grenzen
- Kennzahl/Wirkung: Aufklärungsquote aller Wohnungseinbrüche in österr. Ballungszentren
- Wirkung: Anzahl an Wohnungseinbrüchen

Die Anzahl der zur Aufklärung eingesetzten Kräfte bezieht sich rein auf die eingesetzten Ressourcen und ist daher zur Wirkungsmessung nicht geeignet.



### 2.3.3 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Formulierung der Maßnahmen?

Die Maßnahmen samt Kennzahlen bzw. Meilensteinen sind Teil der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag. Sie sind jedoch kein normativer Bestandteil des Bundesfinanzgesetzes, sondern haben nur indikativen Charakter. Analog zu den Wirkungszielen müssen sie den bereits bekannten Kriterien entsprechen:

- 1. Relevanz:** Nur wesentliche und bedeutsame Maßnahmen sollen genannt werden.
- 2. Inhaltliche Konsistenz:** Die Maßnahmen werden aus den Wirkungszielen abgeleitet.
- 3. Verständlichkeit:** Die Maßnahmen werden so formuliert, dass diese von allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern verstanden werden können. Fachbegriffe sind zu vermeiden.

- 4. Nachvollziehbarkeit:** Grundlage der Maßnahmen bilden Gesetze und Vorgaben von Politik und Regierung. Ein Zusammenhang zwischen Grundlage und Maßnahme muss gewährleistet sein.
- 5. Vergleichbarkeit:** Die Maßnahmen unterschiedlicher Jahre lassen einen Zusammenhang erkennen.
- 6. Überprüfbarkeit:** Die Erreichung einer Maßnahme wird mithilfe von 1 bis maximal 5 Kennzahlen oder Meilensteinen beurteilbar gemacht.

Bei der Festlegung der Maßnahmen ist weiters das Ziel der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen.

Analog zu den Wirkungszielen werden auch die Maßnahmen jedes Jahr bis spätestens Ende Juli an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt übermittelt. Diese unterstützt die Ressorts und obersten Organe bei der Einhaltung der oben angeführten Qualitätskriterien und zeigt Verbesserungspotenziale auf. Falls Maßnahmen aus dem vorangegangenen Bundesvoranschlag nicht mehr im aktuellen Bundesvoranschlag aufscheinen, ist dies zu kommentieren.

Die Angaben zur Wirkungsorientierung auf Globalbudgetebene werden im Bundesvoranschlag dem Budget für das kommende Jahr gegenübergestellt. Eine direkte Verknüpfung von Zielen und Ressourcen erfolgt nicht.



### **Gesetzliche Grundlagen**

§ 41 BHG 2013 beschreibt die Standards, die bei der Erstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf zu beachten sind. Der Paragraph enthält die sechs oben genannten Qualitätskriterien sowie Bestimmungen zur Integration von Gleichstellungsinformationen. Eine Verordnung des Bundesministeriums für Finanzen regelt die konkrete Darstellung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf. Diese Vorgaben finden sich auch im Handbuch „Wirkungsorientierte Haushaltsführung“ des Bundesministeriums für Finanzen, das im Internet abgerufen werden kann.

§ 68 BHG 2013 beschreibt die Anforderungen an die Qualitätssicherung der Ziele. Eine Verordnung des Bundeskanzlers regelt die konkreten Vorgaben im Bereich des Wirkungscontrollings. Nähere Details hierzu finden sich im Kapitel 4.1 Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung.

## 2.4 Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne auf Detailbudgetebene erstellen



### Das Wichtigste zum Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (RZL-Plan) in Kürze

**Steuerungsebene:** Detailbudget

**Planungshorizont:** 4 Jahre

**Verpflichtende Inhalte:** Angestrebte Ziele der haushaltsführenden Stelle inkl. Gleichstellungsziel(e) und die für die Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen inkl. Gleichstellungsmaßnahme(n). Der RZL-Plan ist ein verwaltungsinternes Steuerungsinstrument. Für die genaue Gliederung werden keine Vorgaben erstellt. Als Hilfestellung dient den Ressorts eine Mustervorlage.

**Link zur Budgetsteuerung:** Unterjährige, operative Steuerung von Ressourcen und Maßnahmen. Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan ist nicht Teil der Budgetdokumente, bildet gleichzeitig aber eine wichtige Grundlage für die Erstellung der Teilhefte.

### 2.4.1 Was ist der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan?

Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan ist ein **verwaltungsinternes Instrument zur Steuerung** der haushaltsführenden Stellen auf Ebene der Detailbudgets. Er wird zwischen der Leiterin oder dem Leiter der haushaltsführenden Stelle und jenem Organ, das die Verantwortung für das dem Detailbudget übergelagerte Globalbudget oder Detailbudget trägt, **vereinbart**. Der Planungshorizont beträgt analog zum Bundesfinanzrahmen vier Jahre. Dies ermöglicht einerseits den Ressorts eine fundierte Informationsgrundlage für die Steuerung auf Ebene der Globalbudgets und Untergliederungen. Andererseits soll dadurch den haushaltsführenden Stellen eine mittelfristige Planbarkeit und Perspektive geboten werden.

Die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne werden jährlich für 4 Jahre erstellt. Ergeben sich im Vergleich zur Planung aus dem Vorjahr für die nächsten drei Jahre keine Änderungen, wird jeweils nur das viertfolgende Jahr (rollierende Planung) angehängt. Der Zeitpunkt der Erarbeitung bzw. Adaptierung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne fällt mit der Erstellung des jährlichen Bundesfinanzgesetzes im Sommer zusammen. So orientieren sich etwa die Ziele und Maßnahmen in den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen an den festgesetzten Prioritäten auf Globalbudgetebene. Auch bilden die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne eine **wichtige Grundlage für die Erstellung der Teilhefte** zum Bundesvoranschlag und sollten somit vor Finalisierung der Budgetunterlagen vorliegen.

### 2.4.2 Welche Angaben enthält der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan?

Für die genaue Gliederung des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans werden keine Vorgaben gemacht, zumal das Instrument an die jeweiligen Bedürfnisse der haushaltsführenden Stellen angepasst werden muss. Die unterschiedliche Umsetzung der neuen Budgetgliederung in den

Ressorts und die zu beobachtende Divergenz von Budget- und Organisationsstruktur bedingen etwa, dass die Größe einer haushaltsführende Stelle von mehreren Sektionen bis zu einer Abteilung reichen kann. Dem wird in der **individuellen Ausgestaltung** der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne Rechnung getragen werden. Weiters existieren in einigen Bundesministerien bereits integrierte Steuerungsansätze für Wirkungen, Leistungen und Ressourcen. Es wird angestrebt, dass diese bestehenden Ansätze in den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen aufgehen. Zur Orientierung bei der Erstellung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne wird den Ressorts eine Mustervorlage zur Verfügung gestellt, welche an die jeweiligen Bedürfnisse der Ressorts angepasst werden kann.<sup>5</sup>

Neben finanziellen und personellen Ressourcen enthält der Ressourcen-Ziel- und Leistungsplan insbesondere die angestrebten Ziele der haushaltsführenden Stelle und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen. Eine direkte Verknüpfung von einzelnen Wirkungszielen oder Maßnahmen mit Ressourcen ist auch auf dieser Ebene nicht vorgesehen.

Die **Ziele** der haushaltsführenden Stelle orientieren sich einerseits an den **Prioritäten**, die auf Ebene der Untergliederungen und Globalbudgets gesetzt wurden. Andererseits soll der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan als operatives Steuerungsinstrument für die haushaltsführende Stelle dienen und hat daher die **operativ wichtigen Schwerpunkte** der jeweiligen Organisationseinheit zu beinhalten. Der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan entsteht damit durch eine Kombination von Top-Down Vorgaben und Bottom-Up Notwendigkeiten. Daraus folgt, dass **nicht das ganze Aufgabenspektrum** einer haushaltsführenden Stelle im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan abzubilden ist, sondern zum einen jene Bereiche, die einen Beitrag zu den Wirkungszielen auf Untergliederungsebene und zu den Maßnahmen des übergeordneten Globalbudgets leisten, und zum anderen die wichtigsten operativen Schwerpunkte.

Die Anzahl der Ziele wird je nach Organisation der haushaltsführenden Stelle (Divergenz von Budget- und Organisationsstruktur) unterschiedlich sein. Dennoch empfiehlt es sich diese auf **max. 5 pro Detailbudget** zu beschränken, um die Überschaubarkeit der Angaben sicherzustellen. So sind etwa auch in den Teilheften max. 5 Ziele je Detailbudget anzuführen. Analog zur Darstellung auf Ebene der Untergliederungen und Globalbudgets, ist in zumindest einem der Detailbudgets einer Untergliederung ein Gleichstellungsziel zu formulieren.

Die Ziele der haushaltsführenden Stelle werden durch Maßnahmen konkretisiert. Maßnahmen können sich sowohl auf zeitlich **beschränkte Vorhaben oder Projekte** beziehen. Es können aber auch **Kernleistungen** dargestellt werden, die in der Kosten- und Leistungsrechnung abgebildet werden. Analog zu den Zielen der haushaltsführenden Stelle sollten insgesamt max. 5 Maßnahmen je Ziel dargestellt werden, um den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan überschaubar zu gestalten. Nach Möglichkeit sollte zumindest eine Maßnahme die tatsächliche Gleichstellung von Frauen und Männern betreffen.

---

<sup>5</sup> Für die Mustervorlage „Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan“ samt Erläuterungen siehe: [http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/praesentationen/wirkungsor\\_steuerung\\_abschl.htm](http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/praesentationen/wirkungsor_steuerung_abschl.htm)

Maßnahmen auf Detailbudgetebene können (Teile oder Bündel von) Leistungen der **Kosten- und Leistungsrechnung** entsprechen. Ausführliche Informationen zum Konnex zwischen Wirkungsorientierung und KLR hierzu enthält das Handbuch „Veranschlagungs- und Rechnungssystem des Bundes ab 2013 – Kosten und Leistungsrechnung des Bundes“.

### 2.4.3 Wie wird die Erfüllung der Ziele und Maßnahmen beurteilt?

Gleich wie bei den Wirkungszielen auf Untergliederungsebenen müssen auch die Ziele in den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen genau bestimmt sein. Dies geschieht durch die Festlegung von Maßnahmen, die für die Zielerreichung erforderlich sind. Das Spektrum an Möglichkeiten zu Beurteilung von Maßnahmen ist breit gestreut. Maßnahmen können durch **Kennzahlen oder Meilensteine** beurteilt werden. Kennzahlen sind quantitative Maßzahlen, die direkt oder indirekt Aufschluss über die erreichte Maßnahme geben. Meilensteine beschreiben das Resultat des letzten Arbeitsschrittes, das in dem Planungsjahr vorgenommen wird. Dabei ist sowohl das zu erreichende Resultat als auch der angestrebte Zeitpunkt bereits vorab eindeutig festzulegen.



#### Beispiel für Angaben im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan

##### Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag:

- (fiktives) Wirkungsziel, Untergliederung: Hebung der öffentlichen Sicherheit
- (fiktive) Maßnahme, Globalbudget: Optimierung Ausbildung und Beratung/Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Angaben im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan:
- Ziel: Optimierung der Grundausbildung in Bezug auf Inhalt, Kosten und Praxisbezug

##### Maßnahme: Umsetzung Programm Grundausbildung NEU

- Meilensteine: 2013 Konzept abgeschossen, 2014 Lehrgang X erstellt, 2015 Lehrgang Y erstellt, 2016 Evaluierung des neuen Grundausbildungsprogramms durchgeführt
- Maßnahme: Erstellen von elektronischen/audiovisuellen Unterrichtsmedien
- Kennzahl: Anzahl der erstellten Module in den Jahren 2013, 2014, 2015, 2016

### 2.4.4 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Erstellung des RZL-Planes?

Die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne sind eine ressortinterne Angelegenheit. Es gibt keine Vorgaben für die genaue Gliederung. Gemäß § 45 Abs. 1 BHG 2013 hat er jedoch die finanziellen und personellen Ressourcen, die angestrebten Ziele der haushaltsführenden Stelle und die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen zu beinhalten.

Auch werden die Angaben im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan nicht an die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt weitergemeldet.

Dennoch bildet der Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan eine wichtige Grundlage für die Erstellung der Teilhefte, welche von den Ressorts in einer erforderlichen Qualität zu erstellen sind. Es wird demnach empfohlen, die Kriterien, welche für die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag gelten, sinngemäß auf die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne anzuwenden.

Wie auch auf Ebene der Untergliederung und Globalbudgets ist zumindest auch in einem Detailbudget der Untergliederung ein Gleichstellungsziel zu formulieren und durch Maßnahmen zu konkretisieren.

## 2.5 Zielumsetzung gewährleisten



### Das Wichtigste zur Zielumsetzung in Kürze

**Steuerungsebene:** Fokus auf Detailbudgetebene

**Planungshorizont:** unterjährig bis 1 Jahr

**Verpflichtende Inhalte:** es gibt keine gesetzlichen Vorgaben durch das neue Haushaltsrecht

**Link zur Budgetsteuerung:** Unterjährige operative Steuerung von Ressourcen und Leistungen

### 2.5.1 Wie werden die Ziele und Maßnahmen umgesetzt?

Sind ambitionierte Ziele gesetzt, besteht die Herausforderung in der Umsetzung der Ziele. Die geschaffene einheitliche Budgetstruktur, inklusive den Angaben zur Wirkungsorientierung, führt nicht automatisch zur Umsetzung der gesetzten Ziele und Maßnahmen in der eigenen Organisation.

Die Tätigkeiten der Bundesverwaltung sind vielfältig. Die Steuerung der Umsetzung im Ressort muss **kontextbezogen** entwickelt werden und sich an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen. So gibt es Aufgaben, die oftmals wiederkehrend erledigt werden und sich in ihrem Kern über Jahre wenig verändern (z. B. Bescheiderstellung). Es gibt jedoch auch Aufgaben, die nur einmalig durchgeführt werden (z. B. Projekte) oder deren Zielrichtung sich im Laufe eines Jahres mehrfach ändern kann. Je nachdem wie sich die Aufgaben einer Organisationseinheit charakterisieren lassen, sollte auch das zielorientierte Steuerungssystem aufgebaut sein.



### Erfahrungen aus der österreichischen Steuer- und Zollverwaltung

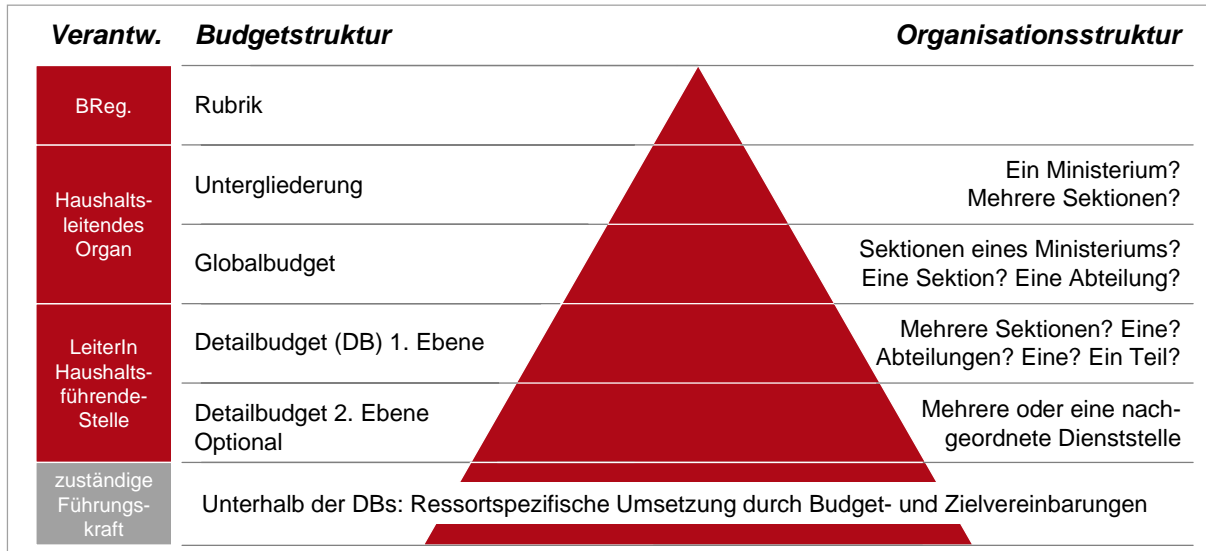
Ein Beispiel für ein ressortinternes zielorientiertes Steuerungssystem ist die „Leistungsorientierte Steuerung“ (LoS) der österreichischen Steuer- und Zollverwaltung. Mit dem System LoS erfolgt die wirkungsorientierte Steuerung von ca. 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (7.450 in den Finanzämtern, 1.700 in den Zollämtern, 700 in der Großbetriebsprüfung, 150 in der Steuerfahndung).

Herzstück der leistungsorientierten Steuerung ist LoS, das Managementinformationssystem der österreichischen Steuer- und Zollverwaltung. LoS basiert auf einem Kennzahlensystem, das auf den wichtigsten und steuerungsrelevanten Prozessen der Steuer- und Zollverwaltung aufsetzt. Zu diesen Prozessen wurden Steuerungskennzahlen definiert, anhand derer der Erfolg eines Finanzamtes oder Zollamtes gemessen und analysiert werden kann.

Empfehlenswert ist jedenfalls, eine **Verbindung** zwischen den Wirkungszielen und Maßnahmen der Untergliederung, des Global- und Detailbudgets einerseits und den Zielen von konkreten Organisationseinheiten (wie Sektionen, Abteilungen und Referaten) sowie den Zielen der

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herzustellen. Die konkrete Vorgehensweise, wie dieser Zusammenhang geschaffen wird, hängt jeweils von der Eingliederung der Budgetstruktur in der Organisationsstruktur ab. Die Umsetzung gestaltet sich in von Ressort zu Ressort sehr unterschiedlich. Abbildung 5 zeigt mögliche Zusammenhänge auf.

**Abbildung 5 Mögliche Zusammenhänge zwischen Budget- und Organisationsstruktur**

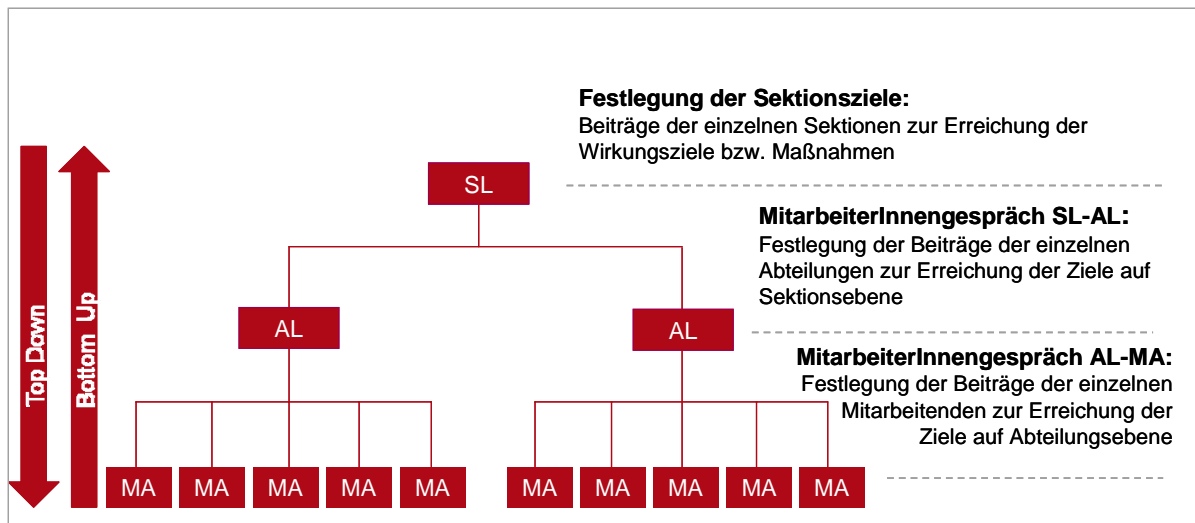


Jedenfalls ist es zweckmäßig, den Prozess der Zielvereinbarungen nicht bei den Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplänen zu beenden, sondern diesen bis zur Ebene der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fortzusetzen. Sind zum Beispiel mehrere Sektionen in einem Detailbudget zusammengefasst, sollten ebenfalls Zielvereinbarungen für jede Sektion getroffen werden. Im Anschluss sind die Ziele jeder Abteilung der Sektion bzw. der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vereinbaren.

Jede Organisationseinheit und jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter sollte den eigenen **Beitrag** kennen, der für die Erreichung des Zwecks und der Wirkungsziele des Ressorts geleistet wird, um das Handeln danach ausrichten können. Dieser Beitrag sollte in den jeweiligen **MitarbeiterInnengesprächen** verankert werden.<sup>6</sup> Abbildung 6 zeigt die Zusammenhänge der MitarbeiterInnengespräche auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen. Die Zielvereinbarung sollte jeweils als interaktiver Top-Down und Bottom-Up Prozess gestaltet werden. Die direkte Steuerung der Umsetzung sollte in erster Linie bei der betroffenen Organisationseinheit bzw. Person selbst liegen.

<sup>6</sup> Zum MitarbeiterInnengespräch siehe Leitfaden zu MitarbeiterInnengespräch und Teamarbeitsbesprechung, herausgegeben vom Bundeskanzleramt 2008  
[http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/leitfaden/mag/mag\\_lf\\_broschuere.pdf](http://oeffentlicher-dienst.intra.gv.at/leitfaden/mag/mag_lf_broschuere.pdf)

**Abbildung 6 MitarbeiterInnengespräche auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen**



(SL = Sektionsleitung; AL = Abteilungsleitung; MA = MitarbeiterInnen)

Ohne ein ressortinternes und zielorientiertes Steuerungssystem, das auf den Anforderungen des neuen Haushaltsrechts aufbaut, kann sich der Nutzen der Wirkungsorientierung für das jeweilige Ressort nicht entfalten. Ein koordiniertes, **ebenen-übergreifendes Steuerungssystem** innerhalb der Ressorts ist daher Voraussetzung für eine gut umgesetzte Wirkungsorientierung.

## 2.5.2 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es bei der Zielumsetzung?

Für die Art, wie die Umsetzung der Ziele gesteuert wird, enthält das neue Haushaltsrecht keine einheitlichen Vorgaben. Das Beamtendienstrecht (§ 45 BDG) und analog das Vertragsbedienstetengesetz (§ 5 VBG) enthält die Pflicht der unmittelbar mit der Fachaufsicht betrauten Vorgesetzten einmal jährlich mit den Bediensteten ein MitarbeiterInnengespräch zu führen. Inhalt des Gesprächs hat unter anderem die Erörterung des Arbeitsziels der Organisationseinheit und den Beitrag der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zu sein.

## 2.6 Maßnahmen beurteilen



### Das Wichtigste zur Beurteilung von Maßnahmen in Kürze

**Steuerungsebene:** Detailbudget und Globalbudget

**Planungshorizont:** unterjährig bis ein Jahr

**Verpflichtende Inhalte:** Beurteilung der Erfüllung der auf Globalbudgetebene gesetzten Maßnahmen

**Link zur Budgetsteuerung:** keine direkte Verknüpfung von Zielerreichung und Budgetplanung

### 2.6.1 Wie werden Maßnahmen beurteilt?

Die Beurteilung von Leistungen erfolgt durch den Vergleich des Ist-Zustands oder des Ist-Wertes mit dem Ziel-Zustand oder dem Zielwert. Die Beurteilung von Leistungen sollte im Laufe des Jahres in erster Linie durch die Person vorgenommen werden, die für deren Umsetzung verantwortlich ist.

Diese **Selbstkontrolle** entspricht dem Kerngedanken des „Management by Objectives“, das auf eine stärkere Selbststeuerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzielt. Diese können sich jedoch nur selbst steuern, wenn in der Phase „Zielumsetzung gewährleisten“ konkrete Ziele mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart wurden. Durch die konkreten Ziele wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was in welchem Zeitraum von ihnen verlangt wird und können ihre Arbeit selbst einteilen.

Erst in zweiter Linie trägt der/die **direkte Vorgesetzte** die Verantwortung für die Beurteilung der Leistungen. Festgelegte Ziele und Aufgaben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten jedenfalls nicht nur im jährlichen MitarbeiterInnengespräch beurteilt werden. In welcher Form und welchem Abstand eine Beurteilung stattfindet ist vom jeweiligen Kontext und die Erfahrung der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Aufgabenerfüllung abhängig.

Die Konsolidierung der Erfüllung von Leistungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht die Beurteilung der Leistungen von Organisationseinheiten (nachgeordnete Einheiten, Referate, Abteilungen, Sektionen). Wenn die Organisationsstruktur gut mit der Budgetstruktur übereinstimmt, lässt sich die Leistungsbeurteilung der Organisationseinheiten direkt auf die Beurteilung der Ziele und Maßnahmen auf Detail- und Globalbudgetebene übertragen.

### 2.6.2 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Beurteilung der Maßnahmen?

Die Ressorts und obersten Organe übermitteln der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt jährlich bis spätestens Ende Mai Informationen über die Erfüllung

der Maßnahmen auf Globalbudgetebene. Berichtszeitraum ist das abgelaufene Finanzjahr. Der geplante Wert der Kennzahl oder der geplante Meilenstein der Maßnahme wird mit dem tatsächlichen Wert der Kennzahl bzw. der tatsächlichen Erreichung des Meilensteins gegenübergestellt. Basierend auf den Meldungen der Ressorts und obersten Organe erstellt das Bundeskanzleramt einen Bericht, der mit Stichtag 30. September innerhalb eines Monats, d. h. bis spätestens 31. Oktober, an den Nationalrat übermittelt wird.



#### **Gesetzliche Grundlagen**

§ 68 BHG 2013 beschreibt die Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt. Die näheren Regelungen über Berichtswesen und Berichtspflichten hat der Bundeskanzler im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen per Verordnung zu erlassen.

## 2.7 Wirkungen evaluieren



### Das Wichtigste zur Evaluierung von Wirkungen in Kürze

**Steuerungsebene:** Untergliederung

**Planungshorizont:** >1 Jahr

**Verpflichtende Inhalte:** Beurteilung der Erreichung der Wirkungsziele auf Untergliederungsebene

**Link zur Budgetsteuerung:** keine direkte Verknüpfung von Zielerreichung und Budgetplanung

### 2.7.1 Wo liegt der Unterschied zwischen dem Messen und dem Evaluieren von Wirkungszielen?

Die **Messung und Beurteilung der Erreichung des Wirkungsziel** erfolgt durch die auf Untergliederungsebene festgelegten Kennzahlen. Die **Zielwerte** der Kennzahlen werden mit den **Istwerten** verglichen. Der Istwert kann mit dem Zielwert übereinstimmen bzw. ihn sogar positiv übertreffen oder die Zielwerte nicht erfüllen.

Von der alleinigen Betrachtung des Istwerts kann jedoch nur schwer auf die Leistung der Verwaltungseinheit geschlossen werden. Die Leistung könnte zum Beispiel die erwünschte Wirkung erzielt, andere externe Effekte aber den Wert der Kennzahl erneut gedrückt haben. In diesem Fall würde der Istwert unter dem Zielwert liegen, obwohl die Verwaltung unter Umständen ihre Leistung wie geplant erbracht hat.



#### Beispiel: Externe Effekte behindern Zielerreichung

Für das Wirkungsziel „Stabilisierung der Arbeitslosigkeit auf niedrigem Niveau“ könnte etwa der Zielwert der Kennzahl in einem bestimmten Jahr X 6% betragen. Die Leistungen der Verwaltung (Output), wie zum Beispiel bedarfsgerechte Schulungen, Förderungen für Neugründerinnen und Neugründer etc., verringern die Arbeitslosigkeit bis zum Jahr Y auf 5%. Durch die Verschlechterung der Konjunktur werden jedoch weniger Personen eingestellt und vermehrt Kündigungen ausgesprochen, sodass die tatsächliche Arbeitslosenrate im Jahr Y bei 7% liegt. Externe Effekte (Konjunktur) führen in diesem Fall trotz erfolgreicher Leistungen der Verwaltung (bedarfsgerechte Schulungen) zu einem schlechteren Ergebnis.

Zur finalen Beurteilung der Effektivität der gesetzten Maßnahmen (auf Globalbudgetebene) ist daher eine **Evaluierung der Wirkungsziele** empfehlenswert. Dabei gilt es in pragmatischer Weise zu erörtern, ob die gesetzten Maßnahmen der Verwaltung zur Erreichung der angestrebten Wirkung beigetragen haben. Dadurch können Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Im Gegensatz zur Kontrolle beinhaltet die Evaluation eine Analyse und Empfehlungen zur Zielerreichung sowie zur Zieladaptierung.

Die Evaluation kann als Selbst- oder Fremdevaluation gestaltet sein. Aufgrund dieses Faktors kann jedoch noch keine Aussage über die Qualität der Evaluierung getroffen werden. Entscheidend ist vielmehr, dass Evaluationen bestimmte Qualitätskriterien wie Glaubwürdigkeit der Evaluierenden, Zeitnähe, Verständlichkeit etc. erfüllen. Eine Evaluierung, die gegenüber der untersuchten Maßnahme nur lobende Töne anschlägt, darf mit einer gewissen Skepsis betrachtet werden.

Grundsätzlich eignen sich für eine Evaluierung sowohl quantitative Methoden (Datenbanken, Befragungen, statistische Methoden etc.) als auch qualitative (Interviews, Fallbeispiele etc.). Auch ist es durchaus möglich, beide Methodenarten in Kombination zu verwenden.

Innerhalb der Verwaltungsorganisation sollte die Evaluation des Grades der Zielerreichung der Leistungs- und Wirkungsziele auch in die MitarbeiterInnengespräche Eingang finden. Neben diesen Gesprächen sind weitere Instrumente wie etwa Klausuren zu etablieren, welche die Evaluation der vergangenen Leistung mit der Entwicklung einer Strategie für die Zukunft verbinden. Solche Instrumente können vom Ressortcontrolling entwickelt werden.

Bei der Wirkungsevaluierung findet sich eine **Schnittstelle zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung** von Regelungsvorhaben. Das Erlassen von Gesetzen oder anderen Regelungsvorhaben dient meist als Maßnahme, um eine Wirkung zu erreichen. Auf Grund der wirkungsorientierten Folgenabschätzung müssen alle Regelungsvorhaben zu einem festgelegten Zeitpunkt evaluiert werden. Diese Evaluierung und die Evaluierung der Wirkungsziele sind daher nicht zwei separat zu betrachtende Aktivitäten, sondern werden im Normalfall eine Aktivität darstellen. Das auf Untergliederungsebene gesetzte Wirkungsziel sollte mit der angestrebten Wirkung des Gesetzes im Regelfall übereinstimmen.

## 2.7.2 Welche gesetzlichen Anforderungen gibt es für die Evaluierung von Wirkungen?

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt erhält bis spätestens Ende Mai von den Ressorts und obersten Organen Informationen über die Erfüllung der Wirkungsziele auf Untergliederungsebene. Berichtszeitraum ist das abgelaufene Finanzjahr. Der geplante Wert der Kennzahl wird mit dem tatsächlichen Wert verglichen. Aus den überlieferten Daten erstellt die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle einen Bericht zur Wirkungsorientierung und legt diesen dem Nationalrat bis spätestens 31. Oktober vor.

Entsprechend dem BHG 2013 werden alle Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben (sofern von erheblicher finanzieller Bedeutung) einer internen Evaluierung unterzogen. Der Zeitpunkt der Evaluierung wird bereits bei der Durchführung der Folgenabschätzung festgelegt. Die Ressorts übermitteln zu Jahresbeginn entsprechend den Vorgaben der Wirkungscontrollingstelle die Ergebnisse der im vergangenen Jahr durchgeführten Evaluierungen. Die Wirkungscontrollingstelle legt dem Nationalrat zum Stichtag 30. April innerhalb eines Monats hierüber einen Bericht vor. Näheres zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung und internen Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben wird in einem eigenen Handbuch bereitgestellt.



### **Gesetzliche Grundlagen**

§ 68 BHG 2013 beschreibt die Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt. Die näheren Regelungen über Berichtswesen und Berichtspflichten hat der Bundeskanzler im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Finanzen per Verordnung zu erlassen.

§ 18 BHG 2013 geht auf die interne Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben ein. Demnach hat jedes Mitglied der Bundesregierung, in dessen Wirkungsbereich ein Regelungsvorhabens und sonstigen Vorhabens fällt, dieses nach Inkrafttreten bzw. Umsetzung in angemessenen Zeitabständen zu evaluieren. Bei der internen Evaluierung sind die Übereinstimmung der Zielsetzungen und Maßnahmen mit den Grundsätzen der Haushaltsführung, die Zielerreichung, die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen auf den Bundeshaushalt und die Auswirkungen der gesetzten Maßnahmen zu bewerten.

## 2.8 Überblick über die gesetzlichen Anforderungen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die verpflichtenden Elemente der wirkungsorientierten Haushaltsführung. Die oberste Steuerungsebene ist der Gesamthaushalt mit dem Strategiebericht als wirkungsorientiertem Element.

**Tabelle 1 Verpflichtende Angaben auf unterschiedlichen Ebenen der Budgetstruktur**

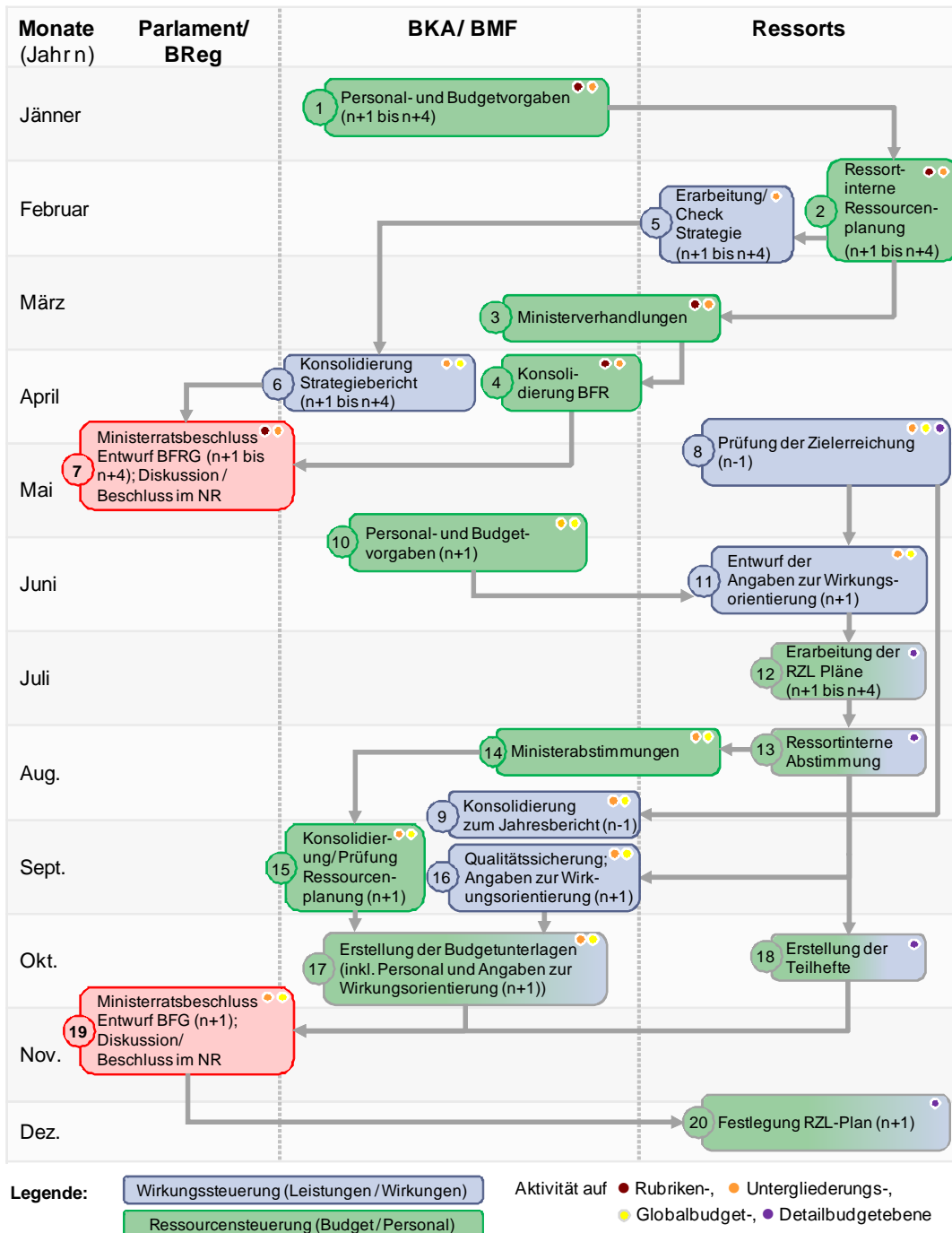
Budgetebene	Verpflichtende Elemente	Koordination:
<b>Rubrik</b>	Keine	Keine
<b>Untergliederung</b>	<p><b>Strategiebericht:</b> Herausforderungen, Wirkungsziele inkl. Gleichstellungsziele, wichtigste geplante Maßnahmen und Reformen, Auszahlungsschwerpunkte, Abweichungen zum vorangegangenen Bundesfinanzrahmengesetz, 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>



# 3 Zeitliche Anforderungen und Akteure

## 3.1 Wirkungsorientierte Steuerung im Jahresablauf

Abbildung 7 Ressourcen- und Wirkungssteuerung im Jahresablauf



### 3.1.1 Bis zum Beschluss des Finanzrahmens

Der im Folgenden beschriebene Ablauf bildet den Idealprozess ab, der jährlich stattfinden sollte: Mit den Budgetvorgaben des Bundesministeriums für **Finanzen bzw. den Personalvorgaben** des Bundeskanzleramts (1) startet die **Ressourcenplanung** (2) für die kommenden 4 Jahre. Parallel zur Ressourcenplanung ist die **Strategie** (5) pro Untergliederung zu erarbeiten bzw. zu überprüfen. Die Diskussion und Festlegung der Strategie sollte durch das Top Management des Ressorts (Sektionsleiterin oder Sektionsleiter, politische Ebene, ggBfs. Generalsekretärin oder Generalsekretär) erfolgen. Bei der Erarbeitung der Strategie sollten bereits die künftig zur Verfügung stehenden Ressourcen als Rahmenbedingung einbezogen werden.

Nach den **Budget- und Personalverhandlungen** (3) auf Rubrikenebene und Untergliederungsebene für die kommenden 4 Jahre (auf Untergliederungsebene nur für das kommende Jahr verbindlich), **konsolidiert** das Bundesministerium für Finanzen die **Ergebnisse** (4) und erstellt aus den einzelnen Strategien den **Strategiebericht** (6), der neben den Angaben zur Wirkungsorientierung auch weitere Informationen wie einen Überblick über die wirtschaftliche Lage und deren voraussichtliche Entwicklung, Entwicklung der voraussichtlichen Einzahlungen und wichtiger budgetpolitischer Kennzahlen enthält.

Die Bundesregierung beschließt den Entwurf des Bundesfinanzrahmengesetzes und legt ihn gemeinsam mit dem Strategiebericht bis spätestens 30. April (7) dem Nationalrat vor.

### 3.1.2 Bis zum Beschluss des Bundesfinanzgesetzes

Auf Grund der oftmals verzögerten Datenverfügbarkeit von Wirkungskennzahlen können die **Informationen zur Erreichung der Wirkungsziele und Maßnahmen** (8) des Vorjahres erst im Frühjahr erhoben und an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt übermittelt werden. Diese erstellt daraus einen **Bericht zur Wirkungsorientierung** (9), der mit Stichtag 30. September innerhalb eines Monats, d. h. bis spätestens 31. Oktober, an den Nationalrat vorgelegt wird.

Während dieser Bericht die Rückschau auf das vergangene Jahr zum Inhalt hat, beginnen im Frühjahr auch die Vorarbeiten zum Bundesvoranschlag für das kommende Jahr. Auch hier kann es **Vorgaben** des Bundesministeriums für Finanzen bzw. des Bundeskanzleramts geben (10), wenn auch auf Grund der verstärkten Autonomie in geringerer Form als bisher.

Für die ressortinterne Koordination ist ein kombinierter Top-down und Bottom-up-Prozess zweckmäßig. In einem ersten Schritt ist auf Top Managementebene ein **Entwurf der Wirkungsziele** der kommenden Jahre (11) zu erstellen. Dieser Entwurf soll sich aus der Strategie ableiten lassen. Der Personenkreis, der zur Erarbeitung der Maßnahmen auf Globalbudgetebene einbezogen werden sollte, hängt von der jeweiligen Budgetstruktur ab. Decken sich beispielsweise Globalbudget und Sektionen, so sind Sektionsklausuren zu empfehlen, in welchen die Maßnahmen partizipativ zwischen Sektionsleiterin oder Sektionsleiter und den Führungskräften auf Abteilungsebene erarbeitet werden. Rahmenbedingung für die Schwerpunkte bildet die bereits im Bundesfinanzrahmengesetz festgelegte Obergrenze für die Untergliederung im kommenden Jahr.

Auf Basis des Entwurfs der Wirkungsziele und Maßnahmen sind auf Detailbudgetebene die Planungen für das kommende Jahr (im Detail) und für die Jahre n+2 bis n+4 (im Überblick) zu erstellen. Die jeweiligen Prioritäten können hierfür in partizipativer Weise wie zum Beispiel in Zielkonferenzen auf Sektions- oder Abteilungsebene erarbeitet werden. Inhalt der Planungen im **RZL-Plan** sind sowohl die erforderlichen Budgetmittel und Personalkapazitäten als auch die umzusetzenden Ziele und Maßnahmen (12).

Diese Pläne sind anschließend **ressortintern abzustimmen** (13) und die Ressourcen für das kommende Jahr anhand dieser Pläne den einzelnen Detailbudgets definitiv festzulegen. Auch der Entwurf der Wirkungsziele und Maßnahmen auf Untergliederungsebene sollte nochmals einem Plausibilitätscheck unterzogen werden. Das Feedback der Verantwortlichen der Detailbudgets zeigt, ob die Ziele realistisch sind oder Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Anschließend können die Ressourcen auf **politischer Ebene** abgestimmt (14) und schließlich durch das **Bundesministerium für Finanzen geprüft** werden (15). Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt unterstützt die Ressorts und obersten Organe bei der **Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung** im Bundesvoranschlagsentwurf(16). Auf Grundlage der Ressourcenplanung und den Angaben zur Wirkungsorientierung erstellt das Bundesministerium für Finanzen schließlich die **Budgetunterlagen** (17). Die Ressorts und obersten Organe erstellen selbst die jeweiligen **Teilhefte** zum Bundesvoranschlag (18).

Die Bundesregierung beschließt den Entwurf zum Bundesfinanzgesetz (19) und legt diesen bis spätestens 30. Oktober dem Nationalrat vor.

### 3.1.3 Nach Beschluss des Bundesfinanzgesetzes

Es empfiehlt sich zeitgleich mit der Budgetdebatte im Nationalrat die ressortinterne Zielumsetzung zu beginnen. Hierfür gibt es keine standardisierten Vorgaben. Empfehlenswert ist in einem ersten Schritt die Beiträge aller Sektionen zu klären. Dies kann zum Beispiel durch Zielvereinbarungsgespräche zwischen Generalsekretärin oder Generalsekretär und Sektionsleiterin und Sektionsleiter erfolgen. Alternativ können die Ziele der Sektionen in einer Klausur aller Sektionsleiterinnen und Sektionsleiter unter Koordination der Wirkungscontrolling-Beauftragten der Ressorts vereinbart werden. Danach gilt es die Zielvereinbarungen zwischen den Führungsebenen bis zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fortzusetzen. Die **Ressourcen-, Ziel-, und Leistungspläne** werden zwischen dem haushaltsleitenden Organ und der Leitung der haushaltsführenden Stelle (Detailbudget 1. Ebene) bzw. zwischen den Leitungen der haushaltsführenden Stellen (Detailbudget 2. Ebene) **vereinbart** (20).

Falls die Termine der Beschlussfassung der Entwürfe zum Bundesfinanzrahmengesetz oder zum Bundesfinanzgesetz z. B. durch Auflösung des Nationalrates nicht eingehalten werden können, sollte der Zeitplan der wirkungsorientierten Steuerung trotzdem in selbiger Form eingehalten werden. Bei Beschluss der Gesetze sind die Ressourcen und Ziele erforderlichenfalls im Nachhinein anzupassen.



## Erfahrungen aus Kanada: Der wirkungsorientierte Steuerungskreislauf



1. **Departmental Reports on Plans and Priorities (DRPPs):** individuelle Pläne der Ministerien für einen Zeitraum von 3 Jahren. Sie beschreiben die strategischen Zielsetzungen, die erwarteten Ergebnisse sowie die dazugehörigen Messgrößen auf Ebene der Ministerien.
2. **Budget:** Gibt die Ausgabenprioritäten der Regierung vor sowie deren wirtschafts-, finanz- und sozialpolitische Schwerpunkte. Detailliert werden die Ausgabenblöcke in den „Estimates“, welche die Ausgaben auf Departmentebene (Ministerienebene) aufschlüsseln. Die „Estimates“ basieren auf den DRPPs.
3. **Umsetzung** der geplanten Maßnahmen
4. **Departmental Performance Reports (DPRs):** Individuelle Leistungsberichte eines Departments über einen Zeitraum von 1 Jahr. Das Parlament kann sich damit ein Bild darüber machen kann, ob die in den RPPs gesetzten Ziele erreicht worden sind und warum gegebenenfalls Abweichungen aufgetreten sind.
5. **Canada's Performance Report und Public Accounts of Canada:** Der Performance Report zeigt auf, wie die gesamte Arbeit der Regierung zu Kanadas Fortschritt als Nation beiträgt. Die Public Accounts of Canada hingegen sind eine Jahresrechnung, die eine Aufstellung aller Transaktionen des Staates abbildet.

## 3.2 Akteure in der wirkungsorientierten Steuerung

### 3.2.1 Ressorts

Der Nutzen des neuen Haushaltsrechts entsteht in erster Linie durch die sinnvolle Ausgestaltung der wirkungsorientierten Steuerung in den Ressorts und bei den obersten Organen.

- Nach außen sind die **haushaltsleitenden Organe** im Rahmen der Gesamthaushaltsplanung und -vollziehung für die Wirkungsinformation auf Ebene der Untergliederung und der Globalbudgets dem Parlament verantwortlich. Nach innen verantworten sie die Umsetzung der Ziele auf oberster Ebene.
- Die Leiterin oder der Leiter der **haushaltsführenden Stelle** verantwortet die operative Umsetzung der Ziele und Maßnahmen des/der jeweiligen Detailbudgets und die Bewirtschaftung des/der Detailbudgets.

Weiterführende Informationen über die Verantwortlichkeiten finden sich im Handbuch „Organisation der Haushaltsführung und Dienststellensteuerung (OHD) ab 2013“ des Bundesministeriums für Finanzen.

### 3.2.2 Nationalrat

Der Nationalrat diskutiert und beschließt den Bundesfinanzrahmen für die kommenden 4 Jahre, inklusive dem Strategiebericht, sowie das jährliche Bundesfinanzgesetz mit den Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlag. Der Nationalrat hat die Möglichkeit, den Entwurf des Bundesfinanzrahmengesetzes und des Bundesfinanzgesetzes, den die Bundesregierung vorlegt, abzuändern, also zum Beispiel Wirkungsziele oder Maßnahmen, zu verändern. Die Abgeordneten werden in ihren Aufgaben durch eine eigene Stelle unterstützt.

### 3.2.3 Bundesministeriums für Finanzen

Dem Bundesministerium für Finanzen obliegt im Rahmen seiner Verantwortung für den Gesamthaushalt die Steuerung der wirkungsorientierten Veranschlagung. Es legt formale und prozedurale Vorgaben als Rahmenbedingungen fest, um zeitgerecht eine standardisierte Darstellung zur Wirkungsorientierung zu ermöglichen. Es werden keine inhaltlichen Vorgaben für die Wirkungsorientierung seitens des Bundesministeriums für Finanzen gemacht.

### 3.2.4 Bundeskanzleramt

Die Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt (Sektion III – Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform) wurden bereits im ersten Kapitel beschrieben und reichen von der Koordination des ressortübergreifenden Wirkungscontrollingprozesses bis hin zur begleitenden Unterstützung der Ressorts und obersten Organe bei der Durchführung der internen Wirkungssteuerung sowie bei der wirkungsorientierten Folgenabschätzung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben. Die Begleitende Unterstützung bei der wirkungsorientierten Folgenabschätzung erfolgt im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Finanzen. Darüber hinaus ist das Bundeskanzleramt auch für die strategische Personalsteuerung im Bund zuständig.

### 3.2.5 Rechnungshof

Der Rechnungshof wird sich als unabhängiges Organ des Nationalrates verstärkt in die Wirkungs- und Leistungsevaluierung einbringen. Die Prüfungstätigkeit des Rechnungshofes erhält durch die Wirkungsorientierung der öffentlichen Verwaltung neue Schwerpunkte. Zu den Themen und Fragestellungen, mit denen sich der Rechnungshof bei seinen Prüfungen in Zukunft laut Eigendefinition vermehrt beschäftigen wird, zählen vor allem:<sup>7</sup>

- die Eignung der Indikatoren für die Messung der Zielerreichung,
- der Zusammenhang zwischen den eingesetzten Ressourcen, den getroffenen Maßnahmen und den erzielten Wirkungen,
- die Validität der Datengrundlagen für die Indikatoren,
- der Grad der Zielerreichung und
- die Ursachen von Zielabweichungen.

Im Zuge von regulären Prüfungen ist dem Rechnungshof Einsicht in die Ressourcen-, Ziel-, und Leistungspläne zu gewähren. Der Rechnungshof kann dem Budgetausschuss des Nationalrates zur Unterstützung der Beratungen eine Stellungnahme zum Entwurf des Bundesvoranschlags vorlegen.

Zusätzlich erhält der Rechnungshof die Möglichkeit im Bundesvoranschlag auf Globalbudgetebene eine kurze Zusammenfassung des jüngsten Prüfberichts anzufügen.

---

<sup>7</sup> Siehe dazu: Rechnungshof Oberösterreich 2009/17  
<http://www.rechnungshof.gv.at/berichte/ansicht/detail/wirkungsorientierung-4.html>

# 4 Das ressortübergreifende Wirkungscontrolling

## 4.1 Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung

### 4.1.1 Warum eine Qualitätssicherung?

Das BHG 2013 gibt die grobe Struktur für die Umsetzung der Wirkungsorientierung auf den verschiedenen Budgetebenen vor (siehe Kapitel 1.2.2).

Die Aufgabe der Ressorts ist es nun, diese Struktur mit Inhalt zu füllen. Die Anwendung der Bestimmungen kann dabei von Ressort zu Ressort unterschiedlich ausfallen. Um eine einheitliche Anwendung und qualitätsvolle Wirkungsinformationen sicherzustellen, bedarf es einer ressortübergreifenden Koordinierung, welche von der Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt wahrgenommen wird. Internationale Beispiele zeigen, dass die Qualitätssicherung insbesondere in den ersten Jahren der Umsetzung von wesentlicher Bedeutung ist. Sie stellt sicher, dass steuerungsrelevante Informationen generiert werden und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, dass Steuerungsinstrumente auch angewandt werden.

### 4.1.2 Welche Steuerungsebenen sind von der Qualitätssicherung umfasst?

Von den Qualitätssicherungsmaßnahmen der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt sind ausschließlich die Wirkungsinformationen auf Untergliederungs- und Globalbudgetebene umfasst. Die Angaben zur Wirkungsorientierung (Wirkungsziele, Maßnahmen und Indikatoren) sind von den Ressorts so zu wählen, dass sie den 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 Untergliederung dar. Die Maßnahmen auf Globalbudgetebene orientieren sich an den Wirkungszielen.
- 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:** Weder Wirkungsziele noch deren Kennzahlen dürfen jedes Jahr gewechselt werden. Wirkungen entstehen oftmals erst langfristig. Ein jährlicher Wechsel scheint wenig zweckmäßig. Ein Trend über die Jahre soll dadurch abgelesen werden können. 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- oder 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.

Die Qualitätskriterien gelten grundsätzlich nur für die Wirkungsinformationen auf Untergliederungs- und Globalbudgetebene. Allerdings sind auch die Teilhefte auf Detailbudgetebene in einer erforderlichen Qualität zu erstellen. Die Grundlage hierfür liefern die Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne. Die Kriterien Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit sind demnach von den Ressorts sinngemäß auf die Angaben im Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplan (Ziele, Maßnahmen inkl. Indikatoren) anzuwenden.

**Tabelle 2 Beispiele für Qualitätskriterien**

Kriterium	Beispiel	Kommentar
<b>Relevanz</b>	Wirkungsziel: Erhöhung der internen Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Die Wirkungsziele beinhalten bedeutsame Aufgabenbereiche der Untergliederung. Die „Erhöhung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ bezieht sich nicht auf einen gesellschaftspolitischen Zustand, sondern ist vielmehr ein organisationsinternes Ziel. Die Erhöhung der internen Mobilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann allerdings auf Ebene der Globalbudgets oder Detailbudgets von Relevanz sein, sofern sie sich aus den Prioritäten der jeweils übergeordneten Ebene ableitet.
<b>Inhaltliche Konsistenz</b>	Wirkungsziel: Hebung der Abgabemoral Maßnahmen: Informationskampagnen, Publikationen, Erhöhung der Prüfungsdichte	Die Maßnahmen auf Globalbudgetebene orientieren sich an den Wirkungszielen der Untergliederung. Es ist anzunehmen, dass Maßnahmen wie Informationskampagnen oder die Erhöhung der Prüfungsdichte, die Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen bewegt, ihre Steuer- und Zollerklärungen freiwillig in richtiger Höhe und zum richtigen Zeitpunkt einzubringen. Wirkungsziel und Maßnahme sind somit inhaltlich konsistent.
<b>Verständlichkeit</b>	Wirkungsziel: Sicherstellung der Hilfeleistung bei Elementarereignissen außergewöhnlichen Umfangs im Bedarfsfall	Bei den Wirkungszielen und Maßnahmen ist auf eine einfache Formulierung zu achten, sodass diese von interessierten Bürgerinnen und Bürgern verstanden werden können. Fachvokabular wie „Elementarereignisse außergewöhnlichen Umfangs“ ist zu vermeiden. Eine mögliche Alternativformulierung wäre „Sicherstellung der Hilfeleistung in Katastrophenfällen“.
<b>Nachvollziehbarkeit</b>	Regierungsprogramm: Gemeinsam mit den Ländern soll (...) das kostenfreie Nachholen von Bildungsabschlüssen aller formalen Ausbildungen der Sekundarstufe I und II in einer altersgerechten Form ermöglicht werden. Wirkungsziel: Erhöhung der Bildungsmotivation und Bildungsbereitschaft	Wie das Beispiel veranschaulicht, sollten Wirkungsziele eine Grundlage haben, etwa im Regierungsprogramm, in sonstigen Regierungsbeschlüssen oder im Gesetz.
<b>Vergleichbarkeit</b>	Wirkungsziel: Verbesserung der Rahmenbedingungen für Familiengründungen Kennzahlen: Geburtenrate; Anteil der Frauen, die mangelnde Kinderbetreuungsplätze als Grund für Kinderlosigkeit angeben	Ein Wirkungsziel kann durch mehrere Kennzahlen abgebildet werden, welche die Wirkungen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten. Wirkungsziele und deren Kennzahlen (1 bis max. 5 je Wirkungsziel) sollten nicht jedes Jahr ohne zugrunde liegende maßgebliche strategische Änderungen gewechselt werden, damit die Beurteilung einer Zielerreichung durch Jahre möglich ist. Das gleiche gilt für Maßnahmen und Kennzahlen/Meilensteine.

Kriterium	Beispiel	Kommentar
<b>Überprüfbarkeit</b>	Wirkungsziel: Umfassende Information der Bevölkerung über wesentliche Ergebnisse der Regierungsarbeit und Fragen der europäischen Union Kennzahlen: Zugriffe auf Websites, Anzahl der Publikationen, Qualität und Aktualität der Informationsmaterialien	Die Erreichung eines Wirkungsziels als auch der Umsetzungsfortschritt einer Maßnahme muss mittels Indikatoren feststellbar sein.

### 4.1.3 Wie läuft die Qualitätssicherung ab?

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt führt eine Evaluierung der Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf aus Qualitätssicherungsperspektive durch. Die Ressorts und obersten Organe melden der Wirkungscontrollingstelle jährlich bis spätestens Ende Juli die Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagentwurf (Wirkungsziele und Maßnahmen inkl. Indikatoren).

Die Qualitätssicherung folgt anhand der **Kriterien** Relevanz, inhaltliche Konsistenz, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit. Darüber hinaus achtet die Wirkungscontrollingstelle auch auf mögliche **Zielkonflikte** zwischen Untergliederungen bzw. Globalbudgets verschiedener Untergliederungen. Liegen grobe Widersprüche und Mängel vor, werden diese den Ressorts zur Kenntnis gebracht. Bei Auffassungsunterschieden entscheidet letztendlich das Ressort bzw. oberste Organ welche Wirkungsinformationen in den Entwurf zum Bundesvoranschlag aufgenommen werden (Prinzip der Ressorthoheit), allerdings ist die Vorgehensweise zu begründen (Prinzip des „comply or explain“).

Die Angaben zur Wirkungsorientierung auf Detailbudgetebene sind explizit von dem ressortübergreifenden Wirkungscontrolling und somit auch von den Qualitätssicherungsmaßnahmen der Wirkungscontrollingstelle ausgenommen. Die Ressorts haben bei der Erstellung und Festlegung der Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne darauf zu achten, dass die festgelegten Ziele, Maßnahmen und Indikatoren den oben beschriebenen Qualitätskriterien entsprechen. Die Ressorts können sich allerdings bei Fragen zur Umsetzung der Wirkungsorientierung auf Detailbudgetebene von sich aus an die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt wenden.

Weiters ist es Ziel, die Ressorts und obersten Organe möglichst früh durch **Schulungen und begleitende Unterstützung** bei der Erstellung der Angaben mit den oben beschriebenen Qualitätskriterien sowie mit Beispielen für gute Wirkungsziele, Maßnahmen sowie Indikatoren vertraut zu machen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die von den Ressorts und obersten Organe vorgeschlagenen Angaben zur Wirkungsorientierung im Bundesvoranschlagsentwurf bereits eine hohe Qualität aufweisen und nach der Evaluierung durch die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle nur mehr geringfügige Adaptierungen durch die Ressorts notwendig sind.

## 4.2 Bericht zur Wirkungsorientierung

Wesentliches Element im Wirkungscontrollingkreislauf ist die Evaluierung der Zielerreichung. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für zukünftige Planungen. Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt hat zu zwei Terminen im Jahr (30. April und 30. September, jeweils innerhalb eines Monats), dem Budgetausschuss im Nationalrat einen Bericht über die Ergebnisse des Wirkungscontrollings zu übermitteln. Zum Herbsttermin wird dem Nationalrat jährlich ein Bericht zur Wirkungsorientierung vorgelegt, welcher über die Zielerreichung auf Ebene der Untergliederungen und Globalbudgets informiert. Berichtszeitraum ist das abgelaufene Finanzjahr.

### 4.2.1 Welche Angaben enthält der Bericht zur Wirkungsorientierung?

Analog zum Bundesvoranschlag, welcher eine Vorschau über anzustrebende Wirkungsziele und umzusetzende Maßnahmen enthält, gibt der Bericht zur Wirkungsorientierung Auskunft, inwieweit Wirkungsziele und Maßnahmen im abgelaufenen Finanzjahr tatsächlich umgesetzt wurden. Zudem hat er gesonderte Informationen zur tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu enthalten. Mögliche Themen sind etwa die Ergebnisse des Gendercontrollings, ein Bericht der interministeriellen Arbeitsgruppe Gender Mainstreaming/Budgeting oder eine Analyse des Budgets im Hinblick auf dessen Auswirkung auf die Situation von Frauen und Männern bzw. Mädchen und Buben in ausgewählten Politikbereichen.

### 4.2.2 Wie läuft die Erstellung des Berichts zur Wirkungsorientierung ab?

Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt verfasst den Bericht zur Wirkungsorientierung auf der Grundlage von standardisierten Meldungen der Ressorts und obersten Organe. Diese enthalten Informationen über die Erreichung der Wirkungsziele auf Ebene der Untergliederung sowie zum Umsetzungsfortschritt der Maßnahmen auf Ebene der Globalbudgets. Die Meldungen der Ressorts und obersten Organe beziehen sich jeweils auf das abgelaufene Finanzjahr (n-1) und erfolgen bis spätestens Ende Mai des Folgejahres (n) an die Wirkungscontrollingstelle. Abbildung 8 und Abbildung 9 geben einen Überblick über den Inhalt und die Struktur der Ressortmeldungen (graue Felder enthalten im Vergleich zu den Angaben im Bundesvoranschlag neue Informationen und werden von den Ressorts und obersten Organen im Rahmen ihrer ressortübergreifenden Berichtspflichten ermittelt):

**Abbildung 8 Berichtsstruktur je Untergliederung**

**Untergliederung XX: [Bezeichnung]**

**Leitbild:** *Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)*

**Entwicklung des Umfeldes:** *Die Beschreibung der Entwicklung des Umfeldes erleichtert die Beurteilung der Zielerreichung. Sie zeigt auf, ob die Zielerreichung positiv oder negativ durch andere Faktoren beeinflusst wurde. Die Beschreibung der Entwicklung des Umfeldes kann verbal und/oder anhand quantitativer Messgrößen erfolgen. Der Betrachtungsraum bezieht sich auf das abgelaufene Finanzjahr 2014 (n-1).*

**Wirkungsziel 1:** *Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)*

**Warum dieses Wirkungsziel:** *Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)*

**Wie wird das Wirkungsziel verfolgt:** *Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)*

**Wie sieht Erfolg aus:**

Ist 2013	BVA 2014	Ist 2014	Abw. 2014	BVA 2015
Angabe des Ist-Standes am Endes des Finanzjahres 2013 (n-2)	Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2013 (n-1)	Angabe des Ist-Standes am Ende des Finanzjahres 2014 (n-1)	Ermittlung der Abweichung aus BVA und Ist für das Finanzjahr 2014 (n-1)	Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2015 (n)

**Gesamtbeurteilung der Zielerreichung durch das Ressort/oberste Organ:** *Nach der Ergebnisdarstellung folgt die Beurteilung der Zielerreichung (Ziel erreicht, Ziel teilweise erreicht, Ziel nicht erreicht) und die Analyse von allfälligen Abweichungen. Bei der Beurteilung der Zielerreichung auf Ebene der Wirkungsziele muss berücksichtigt werden, dass Wirkungen mittel- bis langfristig entstehen und eine qualitätsvolle Diskussion die Heranziehung eines größeren Betrachtungszeitraumes voraussetzt.*

**Abbildung 9 Berichtsstruktur je Globalbudget**

<b>Globalbudget XX.01: [Bezeichnung]</b>					
<b>Maßnahme 1: Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)</b>					
<b>Wie sieht Erfolg aus:</b>					
Beitrag zu WZ	Ist 2013	BVA 2014	Ist 2014	Abw. 2014	BVA 2015
Übertrag BVA 2014 (n-1)	Angabe des Ist-Standes am Ende des Finanzjahres 2013 (n-2)	Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2014 (n-1)	Angabe des Ist-Standes am Ende des Finanzjahres 2014 (n-1)	Ermittlung der Abweichung aus BVA und Ist für das Finanzjahr 2014 (n-1)	Übertrag der Angaben aus dem BVA für das Finanzjahr 2015 (n)
<i>Beurteilung des Umsetzungsfortschrittes durch das Ressort/oberste Organ: Nach der Ergebnisdarstellung folgt die Beurteilung des Umsetzungsfortschrittes der Maßnahmen (Ziel erreicht, Ziel teilweise erreicht, Ziel nicht erreicht) und die Analyse von allfälligen Abweichungen.</i>					

Nach dem Einlangen der Ressortmeldungen werden diese von der Wirkungscontrollingstelle geprüft und zu einem Bericht zur Wirkungsorientierung konsolidiert. Dieser wird dem Minister-rat zur Beschlussfassung vorgelegt und ist zum Stichtag 30. September innerhalb eines Monats, d. h. bis 31. Oktober, dem Budgetausschuss im Nationalrat zu übermitteln. Von der Beschlussfassung im Ministerrat **ausgenommen sind die Berichte der obersten Organe** (Präsidentenkanzlei, Parlamentsdirektion, Rechnungshof, Volksanwaltschaft, Verfas-sungsgerichtshof und Verwaltungsgerichtshof). Diese werden direkt von der Wirkungscontrol-lingstelle an das Parlament weitergeleitet. Im Normalfall dauert die Budgetdebatte zum jährlichen Bundesfinanzgesetz im Nationalrat bis Anfang Dezember. Somit liegt der jährliche Bericht zur Wirkungsorientierung dem Nationalrat für die Budgetdebatte als Informationsquelle vor. Durch diese Einbeziehung von Erkenntnissen aus der Vergangenheit in zukünftige Pla-nungen wird der Wirkungssteuerungskreislauf geschlossen.



### **Gesetzliche Grundlagen**

§ 68 Abs. 5 BHG 2013 regelt die Eckpunkte der Berichtspflichten im Rahmen des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings. Die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt ist verpflichtet, jährlich zu den Stichtagen 30. April und 30. September, jeweils innerhalb eines Monats, einen Bericht über die Ergebnisse des Wirkungscontrollings dem Budgetausschuss im Nationalrat vorzulegen. Die Berichte haben jedenfalls gesonderte Informationen zur Erreichung des Ziels der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern zu enthalten. Näheres zu den Berichtspflichten der Ressorts an die Wirkungscontrollingstelle enthält die Verordnung nach § 68 Abs. 3 BHG 2013.

## 4.3 Instrumente im Bereich der wirkungsorientierten Folgenabschätzung

Integrativer Bestandteil der wirkungsorientierten Steuerung im neuen Haushaltsrecht ist die Abschätzung der Folgewirkungen von Regelungsvorhaben (z. B. Bundesgesetze, Verordnungen oder zwischenstaatliche Verträge) und sonstigen Vorhaben. Regelungsvorhaben und sonstige Vorhaben werden oft Maßnahmen zur Erreichung festgesetzter Wirkungsziele auf Untergliederungsebene darstellen. Die Ziele und Auswirkungen von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sind demnach möglichst frühzeitig festzulegen bzw. abzuschätzen. Weiters ist nach der Umsetzung zu evaluieren, inwieweit die festgesetzten Ziele erreicht wurden bzw. welche Wirkungen tatsächlich erzielt wurden.

### 4.3.1 Wirkungsorientierte Folgenabschätzung

Analog zur Budgeterstellung, bei welcher finanzielle Inputgrößen um die Angaben zur Wirkungsorientierung erweitert werden, soll auch die Darstellung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben, die von außerordentlicher finanzieller Bedeutung sind, um Wirkungsinformationen ergänzt werden. Bei der Planung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sollen möglichst frühzeitig die Zielsetzungen, der Ressourceneinsatz und die zu erwartenden Auswirkungen auf betroffene Akteurinnen und Akteure abgeschätzt werden. Dabei werden unterschiedliche Wirkungsdimensionen wie z. B. finanzielle, wirtschafts-, konsumentenschutz-, umweltpolitische sowie Auswirkungen auf die Verwaltungskosten für Bürgerinnen und Bürger und für Unternehmen, Auswirkungen in sozialer Hinsicht und die tatsächliche Gleichstellung von Frauen berücksichtigt. Näheres zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung wird in einem eigenen Handbuch des Bundeskanzleramtes im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Finanzen bereitgestellt werden.

### 4.3.2 Interne Evaluierung

Die wirkungsorientierte Folgenabschätzung ist in angemessenen Zeiträumen ressortintern zu evaluieren. Dabei werden die Annahmen aus der wirkungsorientierten Folgenabschätzung mit den tatsächlichen Auswirkungen verglichen. Die interne Evaluierung bietet die Möglichkeit ex post zu beurteilen, wie geeignet eine Maßnahme ist, die angestrebten Zielsetzungen zu erreichen. Daraus können wichtige Informationen für zukünftige Entscheidungen gewonnen werden.

### 4.3.3 Evaluierungsberichte

Die Informationen aus der internen Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sind Gegenstand des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings und finden somit Ein-

gang in die Berichts- und Informationspflichten der Ressorts an die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt. Schon bei der wirkungsorientierten Folgenabschätzung muss daher festgelegt werden, wann die jeweils erste interne Evaluierung stattfindet und ob gegebenenfalls noch weitere folgen. Die Ressorts haben jährlich im Frühjahr der Wirkungscontrollingstelle einen gebündelten Bericht über die Ergebnisse der in einem Jahr durchgeführten Evaluierungen zu übermitteln. Die Vorgaben für die Berichtspflichten sind im Handbuch „Wirkungsorientierte Folgenabschätzung“ beschrieben. Die Wirkungscontrollingstelle prüft die Ressortberichte und legt sie dem Budgetausschuss im Nationalrat zum Stichtag 30. April innerhalb eines Monats, d. h. bis 31. Mai, vor.



### **Gesetzliche Grundlagen**

Die §§ 17-18 BHG 2013 bilden die gesetzliche Grundlage für die wirkungsorientierte Folgenabschätzung und die interne Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben. Das Nähere zur wirkungsorientierten Folgenabschätzung und zur Durchführung der internen Evaluierung hat der Bundeskanzler gemeinsam mit dem Bundesminister für Finanzen durch Verordnung festzulegen. Gemäß § 68 Abs. 2 BHG 2013 sind die Angaben über die interne Evaluierung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben Gegenstand des ressortübergreifenden Wirkungscontrollings. Sie finden somit Eingang in die Berichts- und Informationspflichten der Ressorts an die Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt.

# 5 Einführung der wirkungsorientierten Steuerung

## 5.1 Fahrplan zur Einführung der wirkungsorientierten Steuerung

Die zentralen Meilensteine der Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung gibt im Wesentlichen der Budgetfahrplan bis 2013 vor. Vorbehaltlich politischer Entscheidungen gestaltet sich der Fahrplan wie folgt:

**Tabelle 3 Meilensteine im Jahr 2011**

Gesetz	Meilenstein	Wann?
Bundesfinanzrahmengesetz 2012-2015	Vorarbeiten Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2012-2015	Februar/März 2011
	<i>Erarbeitung/Adaptierung der Strategie (→ 2012-2015)</i>	<i>Februar/März 2011</i>
	Vorlage Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2012-2015 an den Nationalrat	bis 30. April 2011
	Beschluss BFRG 2012-2015 im Nationalrat	Mai/Juni 2011
Bundesfinanzgesetz 2012/2013 (Doppelbudget) <sup>8</sup>	Vorarbeiten Entwurf zum BFG 2012	Juni/Juli 2011
	Vorarbeiten Entwurf zum BFG 2013	Juni/Juli 2011
	<i>Erarbeitung der Angaben zur Wirkungsorientierung im BVA (→ 2013)</i>	<i>Juni 2011</i>
	<i>Erarbeitung der RZL-Pläne (→ 2013-2016) als Grundlage für die Teilhefte (→ 2013)</i>	<i>Juli 2011</i>
	<i>Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung im BVA-Entwurf 2013 durch Wirkungscontrollingstelle im BKA</i>	<i>Juli-August 2011</i>
	Vorlage Entwurf zum BFG 2012/2013 an den Nationalrat	bis 22. Oktober 2011
	Beschluss BFG 2012/2013 im Nationalrat	November/Dezember 2011

<sup>8</sup> Aus derzeitiger Sicht (Stand Mai 2010) ist von einem Doppelbudget 2012/2013 auszugehen. Das BFG 2012 wird noch nach der alten Rechtslage erstellt. Bei der Erstellung des BFG 2013 gelangen bereits die Bestimmungen im BHG 2013 zur Anwendung.

**Tabelle 4 Meilensteine im Jahr 2012**

<b>Gesetz</b>	<b>Meilenstein</b>	<b>Wann?</b>
Bundesfinanzrahmengesetz 2013-2016	Vorarbeiten Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2013-2016	Februar/März 2012
	<i>Erarbeitung/Adaptierung der Strategie (→ 2013-2016)</i>	<i>Februar/März 2012</i>
	Vorlage Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2013-2016 an den Nationalrat	bis 30. April 2012
	Beschluss BFRG 2013-2016 im Nationalrat	Mai/Juni 2012

**Tabelle 5 Meilensteine im Jahr 2013**

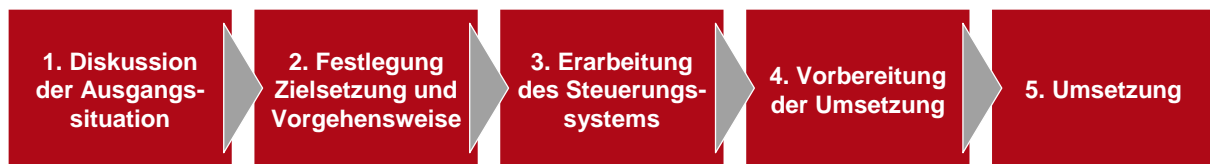
<b>Gesetz</b>	<b>Meilenstein</b>	<b>Wann?</b>
Bundesfinanzrahmengesetz 2014-2017	Vorarbeiten Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2014-2017	Februar/März 2013
	<i>Erarbeitung/Adaptierung der Strategie (→ 2014-2017)</i>	<i>Februar/März 2013</i>
	Vorlage Entwurf zum BFRG und zum Strategiebericht 2014-2017 an den Nationalrat	bis 30. April 2013
	Bericht der Wirkungscontrollingstelle (Inhalt: Aufgaben der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt)	bis 31. Mai 2013
	Beschluss BFRG 2014-2017 im Nationalrat	Mai/Juni 2013
Bundesfinanzgesetz 2014	Vorarbeiten Entwurf zum BFG 2014	Juni/Juli 2013
	<i>Erarbeitung/Adaptierung der Angaben zur Wirkungsorientierung im BVA (→ 2014)</i>	<i>Juni 2013</i>
	<i>Erarbeitung/Adaptierung der RZL-Pläne (→ 2014-2017) als Grundlage für die Teilhefte (→ 2014)</i>	<i>Juli 2013</i>
	<i>Qualitätssicherung der Angaben zur Wirkungsorientierung im BVA-Entwurf 2014 durch Wirkungscontrollingstelle im BKA</i>	<i>Juli-August 2013</i>
	Vorlage Entwurf zum BFG 2014 an den Nationalrat	bis 22. Oktober 2013
	Bericht der Wirkungscontrollingstelle	bis 31. Oktober 2013
	Beschluss BFG 2014 im Nationalrat	November/Dezember 2013

## 5.2 Empfehlungen zur Einführung in den Ressorts

### 5.2.1 Fahrplan zur ressortinternen Einführung einer wirkungsorientierten Steuerung

Jedes Ressort und oberstes Organ ist für die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung in der eigenen Organisation verantwortlich. Der Fahrplan zur Umsetzung des neuen Haushaltsrechts ist ambitioniert, dennoch ist ausreichend Zeit vorhanden, um sich sorgfältig auf die 2. Etappe der Haushaltsrechtsreform vorzubereiten. Abbildung 10 zeigt die erforderlichen Schritte zur Einführung der wirkungsorientierten Steuerung im Überblick.

**Abbildung 10 Schritte zur Einführung der wirkungsorientierten Steuerung**



Folgende Leitfragen können bei der Umsetzung der einzelnen Schritte unterstützen:

#### 1. Diskussion der aktuellen Ausgangssituation

- ▶ Auf welchen Grundlagen (strategischen Dokumenten, Steuerungsinstrumenten etc.) kann bereits aufgebaut werden?
- ▶ Wie gut funktionieren aktuell die vorhandenen Führungsinstrumente und Abstimmungsprozesse?
- ▶ Welchen Stellenwert hat die Gleichstellung von Frauen und Männern in den vorhandenen Steuerungsinstrumenten?
- ▶ Welches Führungsverständnis herrscht innerhalb der Organisation vor, insbesondere bei der obersten Führungsebene?
- ▶ Fließt die erreichbare Wirkung von Tätigkeiten heute in strategische Entscheidungen ein?
- ▶ Werden aktuell Ziele und Prioritäten in den Organisationseinheiten gesetzt? Werden diese zwischen den Organisationseinheiten abgestimmt?
- ▶ Werden MitarbeiterInnengespräche geführt? Mit welchem Inhalt?
- ▶ Was läuft heute bei der Steuerung der Organisation allgemein gut? Wo gibt es Verbesserungspotenziale?
- ▶ Wo gibt es Verbesserungspotenzial bei der Integration von Gleichstellung in die Steuerung der Organisation?

#### 2. Festlegung der konkreten Zielsetzung und Vorgehensweise

- ▶ Was soll mit der Einführung des neuen Haushaltsrechts in der eigenen Organisation bezweckt werden?
- ▶ Wie können die Anforderungen des neuen Haushaltsrechts nicht nur technisch sondern auch für die Steuerung der Organisation sinnvoll eingeführt werden?

- ▶ Was sind die Nicht-Ziele der Einführung?
- ▶ Wer muss bei der Planung involviert werden? Wer steuert den Prozess?
- ▶ Wie wird Zielsetzung und Nutzen organisationsintern kommuniziert?

### **3. Erarbeitung des künftigen Steuerungssystems**

- ▶ Wie soll künftig die Strategie des Ressorts bzw. obersten Organs erarbeitet bzw. überprüft werden?
- ▶ Wie soll der Prozess zur Erarbeitung der Wirkungsziele gestaltet werden?
- ▶ Sollen parallel andere Zieldimensionen, die auf die Effizienz, BürgerInnenorientierung oder die interne Organisationsentwicklung abzielen, eingeführt werden?
- ▶ Wie werden Organisations- und Budgetstruktur in der zielorientierten Steuerung in Einklang gebracht?
- ▶ Wie soll der Ziel/Budgetsteuerungsprozess über die Hierarchieebenen gestaltet werden?
- ▶ Wie werden sowohl top-down als auch bottom-up Elemente in den Planungsprozess einbezogen, um ein möglichst qualitativ hochwertiges Planungsergebnis zu erhalten?
- ▶ Wer koordiniert den Steuerungsprozess in welcher Phase?
- ▶ Müssen Inhalt bzw. Formulare des MitarbeiterInnengesprächs angepasst werden?
- ▶ Wie wird die Umsetzung der Ziele koordiniert? Wie findet die Beurteilung der Ziele und Maßnahmen statt? Wie wird das Berichtswesen organisiert?
- ▶ Wie werden nachgeordnete Dienststellen in den Prozess einbezogen?
- ▶ Wie wird Gender Mainstreaming und Gleichstellungsexpertise in den Steuerungsprozess einbezogen?
- ▶ Inwieweit wird auch die Aufgabenkritik in den Steuerungsprozess einbezogen?

### **4. Vorbereitung der Umsetzung**

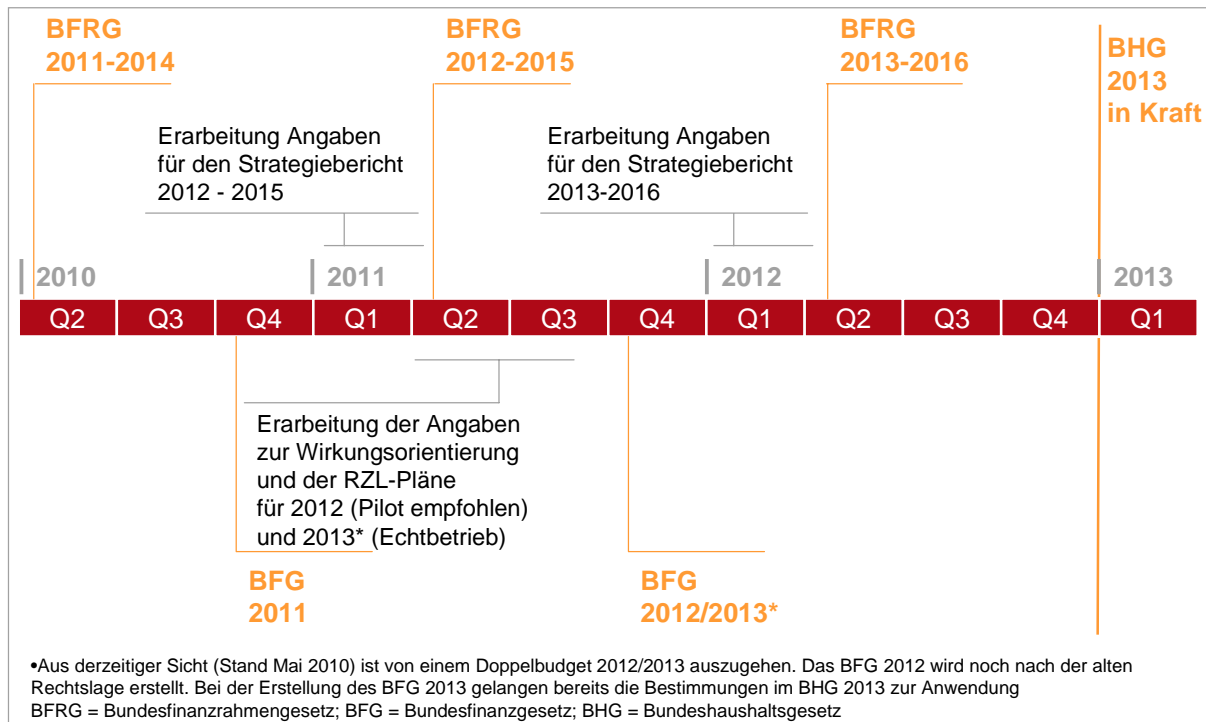
- ▶ Wer ist in welcher Art von der neuen Steuerung betroffen?
- ▶ Welche Erwartungen und Ängste sind bei welchen Zielgruppen vorhanden?
- ▶ Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie kann diesen begegnet werden?
- ▶ An wen fließen wann welche Informationen?
- ▶ Welche Kommunikationskanäle werden für unterschiedliche Zielgruppen genutzt?
- ▶ Wie wird der Nutzen der neuen Steuerung verständlich gemacht?
- ▶ Wer ist für welche Schritte in der Umsetzung verantwortlich?
- ▶ Wie sieht der konkrete Zeitplan aus?

### **5. Erarbeitung der konkreten Strategie, Ziele und Maßnahmen (Umsetzung)**

- ▶ Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen und Schulungen
- ▶ Erarbeitung der Strategie für 2012-2015
- ▶ Erarbeitung der Wirkungsziele inkl. Kennzahlen für 2012 bzw. 2013 auf Untergliederungsebene
- ▶ Erarbeitung von Maßnahmen inkl. Kennzahlen und Meilensteine für 2012 und 2013 / Transfer in die Organisationsstruktur

- ▶ Erarbeitung der Ressourcen-Ziel- und Leistungspläne / Transfer in die Organisationsstruktur
- ▶ Ressortinterne Koordination des Prozesses
- ▶ Ressortinterne Qualitätssicherung des Prozesses
- ▶ Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen

**Abbildung 11 Umsetzungsplanung im Zeitverlauf**



Obwohl die Wirkungsziele und Maßnahmen erst im Bundesfinanzgesetz 2013 nach außen kommuniziert werden müssen, empfiehlt es sich alle Angaben trotzdem auch für das Jahr 2012 zu erarbeiten und einen ressortinternen Probetrieb durchzuführen.

## 5.2.2 Organisatorische Anforderungen

Zur Umsetzung des neuen Haushaltsrechts hat jedes haushaltsleitende Organ ein internes Wirkungscontrolling einzurichten. In den Ressorts und bei den obersten Organen gab es bisher Organisationseinheiten, die für die Koordination der Ressourcen (Personal, Budget) verantwortlich sind. Nur in wenigen Fällen gab es auch eine Stelle, die mit der Koordination der Ergebnisse und Wirkungen betraut war (z. B. in Form einer Stabstelle beim Generalsekretär). Das interne Wirkungscontrolling erfordert eine solche koordinierende Funktion und dessen Abstimmung mit der Personal- und Budgetabteilung. Die Aufgaben des internen Wirkungscontrollings können konkret wie folgt beschrieben werden:

- Erstellung von Standards für den zielorientierten Steuerungsprozessen in der Organisation sowie Überprüfung der Einhaltung der Standards (etwa im Bereich der Zielformulierung, des MitarbeiterInnengesprächs etc.)

- Koordination der Planungsprozesse: Prozessbegleitung, Moderation und Dokumentation der Strategieerarbeitung, der Erarbeitung der Wirkungsziele und Maßnahmen
- Koordination und zeitliche Festlegung der horizontalen und vertikalen Abstimmungsprozesse zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen (z. B. von Prioritäten verschiedener Sektionen; Festlegung des Zeitpunktes der MitarbeiterInnengespräche auf den verschiedenen Hierarchieebenen)
- Informationsweitergabe von Wirkungszielen und Maßnahmen nach innen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (per Veranstaltungen, Intranet, Zeitschriften etc.) und nach außen (an die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle im Bundeskanzleramt)
- Steuerung der ressortinternen und ressortexternen Berichtspflichten (z. B. ressortinterne Erreichung von Zielen in den Sektionen, Sammlung und Konsolidierung der Information nach außen)



#### **Erfahrungen aus Kanada: Internes Wirkungscontrolling**

Die Ministerien in Kanada sind verpflichtet, ressortintern ein eigenes System zur Leistungsmessung (Performance Measurement Framework) zu erarbeiten. Verantwortlich für die Konzeption desselben ist der Generalsekretär des Ministeriums. Dieses Framework muss sich an der Management, Resources and Results Structure (MRRS) orientierten, die einheitliche Standards für das Management aller Ministerien sowie für die Leistungsberichterstattung vorgibt.

Ein Performance Measurement Framework enthält bis auf die Ebene jedes einzelnen Programmes bzw. Projektes die erwarteten messbaren Resultate (maximal 3) und Outputs sowie die dazugehörigen Indikatoren. Darüber hinaus werden Zielwerte für eine Planperiode vorgegeben und die genauen Verantwortlichkeiten dargestellt. Auch die Ausgestaltung der zukünftigen Evaluierung der Programme bzw. Projekte muss bereits beschrieben werden (Ziel der Evaluierung, Vorgehensweise, verwendete Methoden, Angabe ob interne oder externe Evaluation etc.)

An welchem Ort das interne Wirkungscontrolling verankert werden soll, lässt sich allgemein nur schwer beantworten. Jedenfalls bedarf es einer guten Abstimmung zwischen Personal-, Budgetstelle und jener Stelle, die sich für das interne Wirkungscontrolling verantwortlich zeichnet. Erst durch diese Abstimmung kommt es zu einer gewinnbringenden Verknüpfung von Input- und Wirkungssteuerung. Dies stellt jedoch keine Empfehlung dar, das interne Wirkungscontrolling in die Personal- oder Budgetstelle zu integrieren. Weiters wird angeregt, dass zur Umsetzung der Verpflichtungen zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Rahmen der Haushaltsführung die Gender Mainstreaming Arbeitsgruppen in den Ressorts einbezogen werden.

Es scheint zweckmäßig, auch in jeder Sektion (wenn vorhanden) eine für das interne Wirkungscontrolling im eigenen Bereich verantwortliche Person als Ansprechpartnerin oder Ansprechpartner zu nominieren. Diese sollte sowohl eine Koordinationsfunktion nach innen als auch nach außen wahrnehmen. Diese Person sollte einen guten Überblick über die Leistungen der Sektion, kommunikative Fähigkeiten und ein Verständnis für die Ressourcenverteilung

besitzen sowie strategisch denken. Die Person soll die Sektionsleiterin oder den Sektionsleiter in beratender und koordinierender Weise bei der Steuerung der Sektion unterstützen.

### 5.2.3 Unterstützung durch das Bundeskanzleramt:

Folgende Unterstützung bietet die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle des Bundeskanzleramtes.

- **Beratungsgespräche:** Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle berät sowohl bei inhaltlichen Fragen (die wirkungsorientierte Steuerung betreffend), als auch bei Fragen zur methodischen Umsetzung und Gestaltung des Umsetzungsprozesses.
- **Plattform:** Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle koordiniert eine Plattform für Wirkungscontrollingverantwortliche der Ressorts und obersten Organe. Die Plattform dient dem Erfahrungsaustausch im Bereich der wirkungsorientierten Steuerung sowie der Kommunikation und Diskussion von neuen Entwicklungen und Arbeitshilfen.
- **Checklisten und Arbeitshilfen:** Die ressortübergreifende Wirkungscontrollingstelle entwickelt und veröffentlicht Empfehlungen und Standards in Form von Arbeitshilfen und Checklisten, die sowohl das ressortübergreifende als auch das ressortinterne Wirkungscontrolling unterstützen.

### 5.2.4 Erfolgsfaktoren: Technik alleine reicht nicht

Für die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung müssen in allen Ressorts Steuerungsprozesse definiert werden. Der Nutzen der wirkungsorientierten Steuerung entsteht nicht nur durch die Klarheit über die gesetzten Schwerpunkte in Form von Zielen und Maßnahmen. Genauso wichtig ist die gemeinsame Diskussion der Führungskräfte der jeweiligen Organisationsebene sowohl bei der Festlegung der Ziele als auch bei deren Evaluierung. Die Führungskräfte müssen den Nutzen der Steuerungsprozesse erkennen und diese mit Leben füllen, ansonsten kann das beste Ziele- und Kennzahlensystem seine Wirkungen nicht entfalten.

Insbesondere das Commitment und die Prioritätensetzung des Top Managements, d. h. der Sektionsleiterinnen und Sektionsleiter, ggbf. Generalsekretärinnen und Generalsekretäre, in den Ressorts, sind für die Umsetzung der wirkungsorientierten Steuerung essentiell. Die Einbindung des Top Managements in den Umsetzungsprozess ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Die wirkungsorientierte Steuerung bietet eine Fülle an Ansatzpunkten zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz, weit über die verpflichtenden Angaben hinaus. So können beispielsweise auch neben den Wirkungszielen und Maßnahmen Ziele für die Vollzugskritik (z. B. effizientere Abläufe) formuliert oder der Prozess der Prioritätensetzung auch mit einer systematischen Aufgabekritik („Was von all dem, was wir heute schon tun, wollen wir künftig nicht mehr tun?“) verbunden werden.

Letztendlich gilt es, das Interesse der Politik für eine zielorientierte Steuerung zu wecken. Internationale Erfahrungen zeigen, dass das Modell der wirkungsorientierten Steuerung nur durch die kontinuierliche Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung durchschlagenden Erfolg erzielen kann.