

# ÖHW

## Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich

Spending Reviews als Ansatz zur Erhöhung der Wirkungsorientierung im dt. Bundeshaushalt.

Benchmarking im Rahmen des Finanzausgleichs – Rahmenbedingungen, Anforderungen und Erfolgsfaktoren.

Funktionale Privatisierung im österreichischen Sozialstaat – Grundlagen, aktuelle Trends und Herausforderungen.

15 Jahre Burgenländischer Landes-Rechnungshof.

Bewertung öffentlichen Vermögens.

Aktuelle Rechtsprechung – Interessantes für Gemeinden: Beispiele aus der zivil- und öffentlich-rechtlichen Judikatur.

Hinweis auf: Interesting article about health care in US and Canada.

**Jahrgang 58 (2017) · Heft 2 – 4**

INFOS – Mailto: [angela.grandl@vst.gv.at](mailto:angela.grandl@vst.gv.at)

Wikipedia: „ÖHW – Das öffentliche Haushaltswesen in Österreich“

# Benchmarking im Rahmen des Finanzausgleichs – Rahmenbedingungen, Anforderungen und Erfolgsfaktoren

Von Mag. (FH) Yvonne O h n e w a s  
und MMag. Dr. Christian M a y r



Die Finanzausgleichspartner einigten sich im November 2016 auf einen neuen Finanzausgleich, gültig für die Jahre 2017 bis 2021. Von vielen Seiten war eine grundlegende Reform im Sinne einer ganzheitlichen Umgestaltung bzw. Neuausrichtung des Finanzausgleichs gefordert worden, aber die dafür notwendige Einigkeit konnte nicht gefunden werden. Dennoch lässt das neue Finanzausgleichsgesetz viele neue Ansätze erkennen, wenn diese auch nur eher punktuell angedacht sind.

Transparenz scheint hier das Schlüsselwort zu sein. Nicht nur das neue Haushaltswesen wird zur sogenannten „Transparenz-Offensive für öffentliche Haushalte“ erklärt, sondern auch das altbekannte New-Public-Management-Instrument Benchmarking. „Ein ‚Meilenstein‘ werde das Benchmarking-System für die öffentliche Verwaltung, das erstmals transparente Vergleiche über die Kosten für öffentliche Leistungen ermöglicht“ (Pressekonferenz, 7.11.2016).

## Anstoß für Benchmarking in der Verwaltung

Nicht nur im wissenschaftlichen Kontext des New-Public-Management-/ Good Governance-Ansatzes, sondern auch in der Praxis wird mehr und mehr Transparenz in der öffentlichen Verwaltung gefordert. Auch die mediale Aufmerksamkeit und die kritischere Haltung der BürgerInnen wachsen. Verwaltungsverfahren und andere Entscheidungsprozesse sollen transparent sein – angefangen bei den Auswahlkriterien von Führungskräften bis zum Vergleich von einzelnen Verwaltungsleistungen. Auch aus politischer Sicht kann mehr Transparenz vorteilhaft sein, denn eine transparente öffentliche Verwaltung schafft mehr Vertrauen bei den BürgerInnen. Daher scheint das nicht „allzu neue“ Instrument des Vergleichs von öffentlichen Leistungen den Nerv der Zeit, wenn nicht sogar den Nerv der Bevölkerung zu treffen.

Im Paktum über den Finanzausgleich ab dem Jahr 2017 (Bundesministerium für Finanzen, 2016) wurde der Rahmen für das Benchmarking-System abgesteckt:

*„Bund, Länder und Sozialversicherungen vergleichen sich untereinander, soweit zweckmäßig auch vertikal, hinsichtlich ihrer Effizienz anhand eines Benchmarkings bei allen Aufgabenbereichen (für den Bund z. B. die Bundesministerien und Universitäten, für die Länder z. B. Verwaltung, Krankenanstalten, Pflege, Pflichtschulen).*

*Für die Gemeinden erfolgt das Benchmarking wie bisher landesintern. Die Ergebnisse des Benchmarkings werden veröffentlicht. Die Abwicklung des Benchmarkings erfolgt u.a. auf Basis von Daten der Statistik Österreich im Rahmen des Österr. Koordinationskomitees. Das konkrete Modell ist einvernehmlich bis Ende 2018 auszuarbeiten und tritt mit 1.1.2019 in Kraft.“*

Dieses Modell soll schließlich die Grundlage für ein institutionalisiertes Benchmarking der österreichischen Verwaltung sein. Welche Anforderungen an ein solches Modell gestellt werden, soll im gegenständlichen Beitrag beleuchtet werden. Dazu ist im ersten Schritt eine Auseinandersetzung mit dem Instrument Benchmarking zielführend.

### **Benchmarking: Neues Altes – altes Neues?**

Beim Benchmarking handelt es sich eigentlich um eine Managementmethode aus der Privatwirtschaft. Nach Robert C. Camp, der den Grundstein für die Benchmarking-Methodik legte, ist Benchmarking „die Suche nach Lösungen, die auf den besten Methoden und Verfahren der Industrie [...] basieren und ein Unternehmen zu Spitzenleistungen führen kann.“ (1994, S.16). Diese Methode bietet die Basis für einen systematischen und kontinuierlichen Prozess, in dem die Leistung einer Organisation anhand von konkret definierten Kennzahlen gemessen und mit der Leistung derer Einrichtungen verglichen wird, die hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes die besten Lösungen aufweisen. Daraufhin werden die Leistungsunterschiede ermittelt und erfolgreiche Prinzipien und Methoden an die eigenen adaptiert. Auf diese Weise lassen sich Verbesserungspotenziale in der Organisation aufdecken und Leistungsoptimierungen durch die Anwendung [offensichtlich] bewährter Lösungen sukzessive verbessern. (vgl. Schneider, 2016, S. 37f)

Das Ziel des Benchmarkings besteht nun darin, einen Vergleich mit anderen Organisationen herzustellen, um eine wettbewerbsähnliche Situation zu schaffen. So können idealerweise Leistungsfähigkeit, Effizienz und Innovationskraft in der eigenen Organisation sowie in staatlichen Aufgabenbereichen gesteigert werden. (vgl. Schneider, 2016, S. 55f) Die Lösung aus dem Leistungsvergleichsprozess wird nach Überprüfung der Übertragbarkeit an die eigene Organisation angepasst. Wenn Benchmarking jedoch das Ziel hat, eine wettbewerbsähnliche

Situation zu schaffen, dann sollte das Ziel der eigenen Organisation sein, nicht nur den Besten zu erreichen, sondern ihn sogar zu übertreffen.

## **Veränderung durch Lernen von den Besten**

So kann Benchmarking ein Anstoß für Veränderungen und das Setzen neuer Ziele und Richtungen sein. Die kontinuierliche Gegenüberstellung interner Leistungen, Produkte und Prozesse gegen externe Standards ergibt die Möglichkeit, stetig von den Erfahrungen anderer Organisationen zu lernen. Denn Lernen erfolgt in erster Linie durch die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die eigene Organisation. (vgl. Blanke, von Bandemer, Nullmeier & Wewer, 2001, S. 407)

Aus diesem Grund gilt Benchmarking als „Lernen von den besten Lösungen“. Somit ist die Frage zu klären, wer und welche Anforderungen miteinander verglichen werden sollen. Dafür eignet sich die Unterscheidung zwischen quantitativen Vergleichen anhand von definierten Kennzahlen sowie qualitativen Vergleichen in Form von Prozessen und Wirkungsmechanismen. Zudem kann eine Gegenüberstellung innerhalb oder zwischen verschiedenen Einrichtungen erfolgen (vgl. Blanke et al., 2001, S. 406). Tabelle 1 zeigt eine genaue Gegenüberstellung der unterschiedlichen Benchmarking-Ansätze und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile. Welcher Ansatz gewählt wird, hängt von der Zielsetzung und den Möglichkeiten hinsichtlich Vergleichspartnerschaft und Datenlage ab. Stellt die Zielsetzung auf die Identifikation von Effizienzpotenzialen ab, wird ein quantitativer Vergleich von IST-Daten der richtige Ansatz für ein Benchmarking sein. Vom Besten zu lernen bedeutet, Leistungsniveaus zu vergleichen. Doch auch gute Ideen und Lösungen anderer Organisationen können dazu dienen, um von ihnen zu profitieren, da Lernen keinen abgeschlossenen Prozess darstellt. Steht dieses Ziel im Vordergrund, um zum Beispiel die Qualität einer Leistung zu verbessern, bietet sich ein Vergleich in Richtung „Benchlearning“ an. Hier liegt der Fokus nicht auf dem Vergleich von quantitativen Kennzahlen, sondern auf dem Lernen durch qualitative Vergleiche von Leistungen, Prozessen und Erfahrungen.

	Extern	Intern
Quantitativ	<p><b>Zielsetzung:</b> Identifizierung von Verbesserungspotenzialen</p> <p><b>Instrumente:</b> Vergleich von Kennzahlen mit ähnlichen Organisationen</p> <p><b>Perspektive:</b> Zurückblickend</p> <p><b>Vorteile:</b> Externer Maßstab erweitert Perspektive für Verbesserungspotenziale</p> <p><b>Nachteile:</b> Vergleichbarkeit oft problematisch; Ermittlung der Kennzahlen sehr aufwändig oder fehlerträchtig</p>	<p><b>Zielsetzung:</b> Identifizierung von Verbesserungspotenzialen, Ist-Analyse</p> <p><b>Instrumente:</b> Vergleich von Kennzahlen innerhalb der Einrichtung</p> <p><b>Perspektive:</b> Zurückblickend</p> <p><b>Vorteile:</b> Gute Vergleichbarkeit; interner Wettbewerb</p> <p><b>Nachteile:</b> Vernachlässigung von „besseren Lösungen“</p>
Qualitativ	<p><b>Zielsetzung:</b> Lernen von „guten Lösungen“</p> <p><b>Instrumente:</b> vergleichende Geschäftsprozessanalyse</p> <p><b>Perspektive:</b> Vorausschauend</p> <p><b>Vorteile:</b> sehr innovativ</p> <p><b>Nachteile:</b> Hoher Aufwand, hohe Anforderungen an Identifizierung von Benchmarking-Partnern und -bereichen</p>	<p><b>Zielsetzung:</b> Lernen von „guten Ideen“</p> <p><b>Instrumente:</b> Qualitätszirkel, Vergleich von Verbesserungsvorschlägen und -erfahrungen</p> <p><b>Perspektive:</b> Vorausschauend</p> <p><b>Vorteile:</b> Identifizierung und Erprobung von Verbesserungsmöglichkeiten, partizipativ</p> <p><b>Nachteile:</b> geringe externe Anregungen</p>

*Tabelle 1: Benchmarkingmatrix (Blanke et al., 2001, S. 409)*

### **Benchmarking – vom New-Public-Management- zum Good Governance-Instrument**

In der öffentlichen Verwaltung haben Staats- und Verwaltungsreformen im Sinne der New-Public-Management-Bewegung die Rahmenbedingungen für Benchmarking-Projekte geschaffen. Seit Beginn der Reform bereits in den 1980er- bis 1990er-Jahren steht das New Public Management als Leitbegriff für die Modernisierung von Staat und Verwaltung. Als Auslöser galten die Finanzprobleme der Staaten und die sinkende Effizienz und Effektivität der Verwaltungsapparate, die zu den Forderungen nach Rechenschaftslegung und Transparenz des Verwaltungshandelns führten. Als ein weiteres Ziel der Reform galt zudem die Verbesserung der Informationsbeziehungen zwischen den Verwaltungen und den BürgerInnen. Mit dem New Public Management wurde eine neue Managementphilosophie der öffentlichen Verwaltung geschaffen, indem betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente in die Verwaltungsprozesse eingeführt und unternehmensähnliche Organisations- und Führungsstrukturen erzeugt wurden. (vgl. Schneider, 2016, S. 46f, 207f)

Wie private Unternehmen steht auch die öffentliche Verwaltung unter dem Druck, ihre Effizienz und Effektivität laufend zu verbessern. (vgl. Schneider, 2016, S. 47) Um diesem Leistungsdruck dauerhaft standhalten zu können, bedarf es der stetigen Qualitätsmessung und Weiterentwicklung der Verwaltungsleistungen. Mit dem betriebswirtschaftlichen Konzept des Benchmarkings lässt sich das dafür notwendige Wissen zeitsparend und ressourcenschonend erfassen. (vgl. Schneider, 2016, S. 124f) Die Methode basiert auf dem Grundgedanken, dass Verwaltungseinrichtungen von den „Best Practices“ anderer Organisationen lernen und so das eigene Leistungspotenzial steigern. (vgl. Schneider, 2016, S. 51f) Doch während in der Privatwirtschaft „der Beste“ beispielsweise durch die führende Marktposition, den höchsten Gewinn etc. ermittelt werden kann (vgl. Blanke et al., 2001, S. 407), ist „der Beste“ in der öffentlichen Verwaltung noch ausfindig zu machen. Hier stellt sich unvermeidlich die Frage, wer oder was denn das Beste ist. In einem ersten Schritt wird daher zu klären sein, wie „das Beste“ zu definieren ist.

Benchmarking als zentrales Element des New Public Management soll zur Leistungssteigerung im öffentlichen Bereich beitragen. Es bietet die Möglichkeit, Abläufe in der Verwaltung zu überprüfen und von besseren Einrichtungen zu lernen. Wenn Benchmarking im privatwirtschaftlichen Sinne das Ziel hat, die Besten zu erreichen bzw. sie sogar zu übertreffen und so den Erfolg bzw. Gewinn zu steigern, ist beim Einsatz dieses Instruments kritisch zu hinterfragen, ob dieser Ansatz für den Vergleich von Staatsaufgaben sinnvoll ist. Die wesentlichen Grundprinzipien staatlichen Handelns wie Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Zweckmäßigkeit können dem Gedanke „der Beste zu sein bzw. zu werden“ entgegenstehen. So kann vielleicht „der beste BürgerInnenservice“ mit dem Prinzip der Sparsamkeit nicht in Einklang gebracht werden. Eine systematische Auseinandersetzung mit dem Zweck der Leistung und ihrer Verbesserung im Sinne einer Aufgabenkritik kann eine notwendige Ergänzung zum Benchmarking-Prozess sein.

Zusätzlich zum Leistungsvergleich von Produkten oder Leistungen zwischen den Organisationen liefert Benchmarking auch einen Beitrag zur Transparenzsteigerung. Benchmarking ist aktuell, in Zeiten des Bewusstseins über das Good Governance und der immer stärker werdenden Sensibilisierung nach Transparenz, ein effizientes Analyse- und Planungsinstrument. Indem die Leistungen der Verwaltungen transparent dargestellt werden, schafft Benchmarking eine marktähnliche Konkurrenzbeziehung bzw. einen Wettbewerb. Denn der wesentliche Vorteil für ein Benchmarking in der öffentlichen Verwaltung gegenüber der Privatwirtschaft liegt darin, dass im Normalfall keine Betriebsgeheimnisse existieren. (vgl. Schneider, 2016, S. 150f)

Natürlich gilt auch hier (wie bei vielen anderen Ansätzen des NPMs), dass eine unreflektierte Anwendung von privatwirtschaftlichen Instrumenten nicht immer erfolgsversprechend für die Verwaltung sein kann, da der öffentliche und der private Sektor unterschiedlichen Bedingungen unterliegen. (vgl. Blanke, von



Bandemer, Nullmeier & Wewer, 2011, S. 573) Die Stärken des Benchmarkings in der öffentlichen Verwaltung zeigen sich besonders dann, wenn das Instrument die bereits bestehenden Steuerungsinstrumente systematisch ergänzt. So kann bereits bestehendes Wissen in der Verwaltung dazu verwendet werden, um interne Veränderungen anzustreben, die durch dauerhafte Maßnahmen zu einer Qualitätssteigerung beitragen. Im Verwaltungsbereich kann sich so ein individuelles oder organisatorisches Lernen positiv auf die KundInnen- und MitarbeiterInnenorientierung oder die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung auswirken. (vgl. Blanke et al., 2001, S. 406–408)

Zusammengefasst ist das Ziel eines Benchmarkings schließlich der Anstoß zu einer positiven Veränderung, um beispielsweise eine Leistung oder einen Prozess zu verbessern bzw. weiterzuentwickeln. Doch wie verbindlich ist diese Veränderung? Welche Konsequenzen wird es geben, wenn beim Benchmarking im Rahmen des Finanzausgleichs konkrete Verbesserungspotenziale identifiziert werden? Wie verbindlich wird der Benchmarking-Prozess sein? Welche Auswirkungen hat die Veröffentlichung der Benchmarking-Ergebnisse auf die Vergleichspartner? Diese Fragen sind jedenfalls zu Beginn des Benchmarking-Prozesses zu diskutieren und im Konsens zu beantworten. Vertrauen innerhalb der Vergleichspartnerschaft ist hierbei ein zentraler Erfolgsfaktor. Ohne Vertrauen ist ein transparentes Benchmarking nicht möglich.

## **Anforderung an die Datenbasis und das Informationsmanagement**

Die Datenbasis und das damit einhergehende Informationsmanagement bilden den Grundstein für einen Vergleich.

Im Paktum zum Finanzausgleichsgesetz 2017 wurde definiert, dass das Benchmarking u.a. auf Basis von Daten der Statistik Österreich erfolgen soll. Aus verwaltungsökonomischen Gesichtspunkten ist die Verwendung bereits bestehender Daten zweckmäßig, jedoch sind diese nicht zwangsläufig für ein Benchmarking geeignet. Wesentliche Erfolgsfaktoren eines Benchmarkings sind die Identifikation und das einheitliche Verständnis der Daten und Indikatoren, die miteinander verglichen werden sollen, sowie die Datenqualität an sich.

In einem Pilotprojekt zum aufgabenorientierten Finanzausgleich, das ebenfalls im Zuge des neuen Finanzausgleichsgesetzes initiiert wurde, zeigt sich die Schwierigkeit mit bestehenden Daten. Im Rahmen dieses Projektes wird für den Bereich der Elementarpädagogik ein bundesweites Indikatoren-System zur Verteilung der Finanzmittel erarbeitet. Voraussetzung dafür ist ein einheitlicher Datenbestand. Naheliegend ist daher, dass dazu die bestehende Kindertagesheimstatistik der Statistik Austria herangezogen wird (die auf vertraglicher, nicht jedoch gesetzlicher Basis geführt wird). Auf Grundlage eines einheitlichen Fragen-

programms sowie eines einheitlichen Merkmals- und Ausprägungsverzeichnisses (auf beides haben sich die Bundesländer in mehreren Arbeitsgruppensitzungen geeinigt) erfolgt in allen Ländern die Datenerhebung in elektronischer Form (vgl. Statistik Austria, Kindertagesheimstatistik 2016/17, S. 19). Auf den ersten Blick scheinen alle Anforderungen an eine einheitliche Datenbasis erfüllt zu sein, jedoch zeigt ein zweiter Blick unterschiedliche Ergebnisse für die einzelnen Länder. Beispielsweise gibt die Statistik an, dass Vorarlberg keine Kinderrippen als eine Form der Kinderbetreuungseinrichtung anbietet, was jedoch nicht den Tatsachen entspricht. Diese Verzerrungen können beispielsweise durch Medienbrüche oder uneinheitliche Definitionen von Datenmerkmalen entstehen und sind im Benchmarking jedenfalls zu vermeiden.

Dass mit bestehenden Statistiken beim Benchmarking sehr überlegt umgegangen werden muss, weil die dafür notwendige Datenqualität nicht ausreichend sein könnte, zeigt ebenfalls die Kindertagesheimstatistik. Die Daten stehen hier lediglich auf Ebene der Einrichtungen zur Verfügung (Anzahl Kinder, Gruppen oder Öffnungszeiten je Einrichtung). Gruppenbezogene Daten liegen laut Statistik nicht flächendeckend vor. Ein Benchmarking dieser Leistungen wäre daher zu ungenau und nur wenig aufschlussreich. Falsche Schlussfolgerungen könnten gezogen werden (siehe Kinderrippen in Vorarlberg).

Je detaillierter und spezifischer die Datenbasis ist, desto transparentere, fairere und erkenntnisreichere Vergleiche können gezogen werden. Reine Inputgrößen wie Personal, Finanzen und Sachmittel sind daher kaum für ein Benchmarking geeignet, da sie wenig Aussagekraft haben.

Dennoch sollte bei der Erarbeitung des Benchmarking-Modells auf ein ausgeglichenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis geachtet werden. Dazu empfiehlt es sich, den Erarbeitungsprozess iterativ zu gestalten. So wird in mehreren Schleifen die Konzeption mit den verfügbaren Daten und den bestehenden Möglichkeiten abgeglichen (siehe Abbildung 3).

## **Wenn Daten zu Kennzahlen werden**

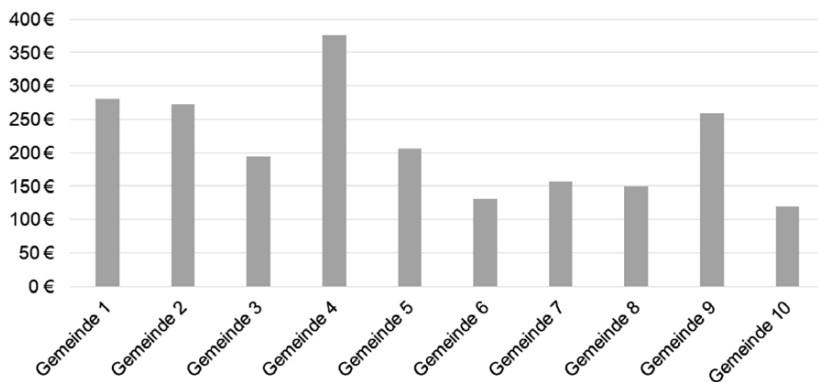
Damit Kennzahlen an Aussagekraft gewinnen, sollten sie sachlich-zweckmäßig sowie ausgewogen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Durch die sachlich-zweckmäßige Beziehung von Kennzahlen zeigt sich die Form des Zusammenhangs zwischen ihnen. (vgl. Thom & Von Ritz, 2006, S. 181) Daher können die Auswirkungen auf die Aussagekraft, je nachdem welche Kennzahlen dafür herangezogen werden, beträchtlich sein.

Wie sehr sich die Aussagekraft von Kennzahlen verändern kann, wenn sie mit anderen Kennzahlen in Beziehung gesetzt werden, zeigen folgende Grafiken. Im Rahmen eines Benchmarkings zum Thema Kindergartenaufgaben auf

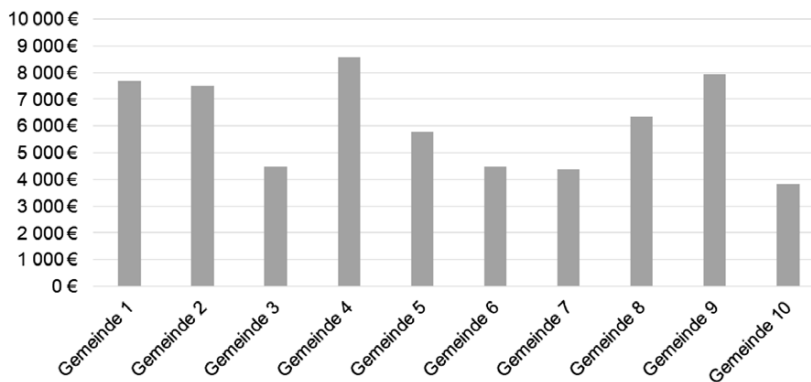


Gemeindeebene wurden die Ausgaben der Vergleichsgemeinden für diesen Bereich in Relation zu den EinwohnerInnen der Gemeinden laut Statistik des Bevölkerungsstands gesetzt sowie zu Ergebnisgrößen laut Kindertagesheimstatistik. Dies waren zum einen die Anzahl der Kinder unter sechs Jahren in den Betreuungseinrichtungen, zum anderen die errechneten Betreuungsstunden pro Betreuungseinrichtung<sup>1</sup>.

**Ausgaben je EinwohnerIn**



**Ausgaben je Kind unter 6 Jahren**



<sup>1)</sup> Da die Daten der Tagesheimstatistik nur auf Ebene der Einrichtungen und nicht gruppenspezifisch zur Verfügung stehen, kann die Berechnung der Betreuungsstunden nur als Annäherung verstanden werden.

## Ausgaben je Betreuungsstunde (Annäherung)

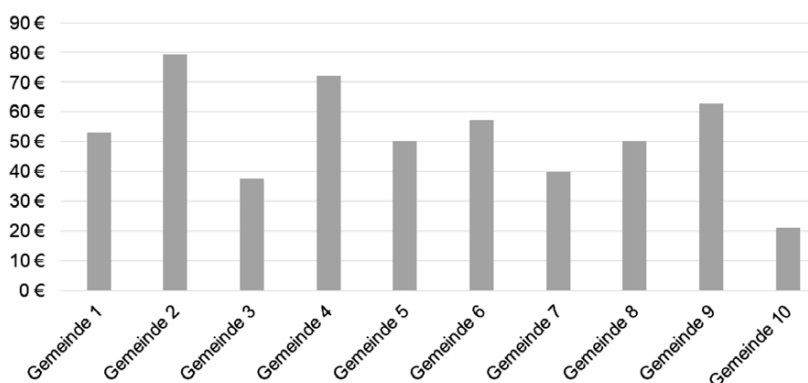


Abbildung 1: Aussagekraft von Kennzahlen am Beispiel „Gemeindeausgaben für Kindergärten“. Quelle: Statistik Austria, eigene Berechnung.

Bei finanzstatistischen Analysen von öffentlichen Haushaltsdaten wird am häufigsten die Kennzahl „Ausgaben je EinwohnerIn“ laut Statistik des Bevölkerungsstandes verwendet. Die EinwohnerInnenzahlen der Statistik des Bevölkerungsstandes basieren auf dem bevölkerungsstatistischen Datenbanksystem der Statistik Austria (POPREG), das Bevölkerungsstände auf Basis der vom Zentralen Melderegister (ZMR) bereitgestellten Daten ermittelt (vgl. Statistik Austria, Metadokumentation zur Quartalsweisen Statistik des Bevölkerungsstandes, 2017, S. 6). Diese Kennzahl ist somit einheitlich definiert, flächendeckend verfügbar und genau. Jedoch stellen die EinwohnerInnen hier bei den Kindergartenausgaben keine Output-Größe dar und sind daher für ein Benchmarking nur wenig erkenntnisreich. Leistungsdimensionen wie Qualität oder Effizienz können ohne Zusatzinformationen kaum abgedeckt werden. Die Kennzahl „Ausgaben je betreutes Kind“ (Kinder unter sechs Jahren in den Betreuungseinrichtungen) ist bezogen auf die Leistung hingegen etwas aussagekräftiger. Im Vergleich zu den beiden Kennzahlen zeigen sich auch im konkreten Ergebnis Unterschiede. Bei Betrachtung der Ausgaben je EinwohnerIn scheint die Gemeinde 4 mit Abstand die „teuerste“ Kinderbetreuung zu haben. Werden die Ausgaben hingegen mit dem Leistungsindikator „Betreute Kinder“ in Beziehung gesetzt, scheint die Kinderbetreuung der Gemeinde 4 im Vergleich zu den anderen Gemeinden nicht mehr in demselben Ausmaß ausgabenintensiv zu sein. Die Gemeinde 8 zeigt hier auch ein ganz anderes Bild als zuvor: Die Kinderbetreuung der Gemeinde 8 zählt gemessen an den EinwohnerInnen zu den „günstigsten“, gemessen an den betreuten Kindern hingegen zu den teuersten.

Die Kennzahl „Betreuungsstunde“ geht hinsichtlich Aussagekraft über Leistung und Qualität noch einen Schritt weiter. Denn die Betreuungsstunde

gibt darüber Auskunft, wie lange die Kinder im Kindergarten betreut werden. Hier verschiebt sich der Gemeindevergleich ein weiteres Mal und das nicht unbeträchtlich: Nun weist die Gemeinde 2 die „teuerste“ Kinderbetreuung auf. Auch die Position von Gemeinde 6 hat sich merklich verändert – zählten ihre Ausgaben bei den Vergleichen zuvor zu den geringsten, sind sie nun überdurchschnittlich hoch.

Bei der Erarbeitung des Benchmarking-Modells im Rahmen des Finanzausgleichs ist daher besonders darauf zu achten, dass die Kennzahlen für einen Vergleich aussagekräftig sind. Aus diesem Grund ist zu prüfen, welche Kombination von Kennzahlen tatsächlich sachlich-zweckmäßig ist.

Darüber hinaus veranschaulicht das vorangegangene Beispiel, dass ein seriöser Vergleich mehr verlangt als die Gegenüberstellung einer Kennzahl. Die Kennzahl „Ausgaben je Betreuungsstunde“ wurde mittels Formel „Gesamtausgaben durch Gesamtbetreuungsstunden pro Jahr“ errechnet. Das Ergebnis isoliert betrachtet gibt keine Auskunft darüber, ob nun die Ausgaben gering bzw. hoch oder die Öffnungszeiten lang bzw. kurz sind. Ersteres könnte ein Indikator für Effizienz, Zweiteres ein Indikator für Qualität sein. Hinzukommt, dass bei einem Vergleich zwischen öffentlichen Verwaltungen die Rahmenbedingungen gesetzlich festgelegt sind und föderale Strukturunterschiede einen großen Einfluss auf die Ergebnisse haben. Der Informationsgehalt hinter einer Kennzahl ist daher genauso relevant wie die Kennzahl an sich, da die Realität nicht ausschließlich anhand statistischer Zahlen dargestellt werden kann. Dies ist beim Benchmarking immer zu beachten.

## **Arten von Indikatoren zum Benchmarking**

Wenn von „Indikator“ gesprochen wird, wird dies meist mit dem Begriff „Kennzahl“ gleichgesetzt. Dabei gibt es bei den Begrifflichkeiten sehr wohl einen Unterschied: Während eine Kennzahl aus rein quantitativen Daten besteht und somit Informationen ausschließlich in Zahlen ausdrückt, kann ein Indikator sowohl eine Kennzahl – also eine in Zahlen ausgedrückte Information – als auch einfach ein qualitativ beschreibbarer Zustand sein. Das Benchmarking, aber vor allem ein Benchlearning, sollte daher nicht nur auf Kennzahlen aufgebaut sein, sondern sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren berücksichtigen.

Um größtmöglichen Nutzen aus dem Benchmarking für die öffentliche Verwaltung zu ziehen, sind idealerweise Indikatoren heranzuziehen, die die gesamte Wirkungskette der Verwaltungsleistung abdecken.

„In der wirkungsorientierten Verwaltung bilden nicht die zur Verfügung stehenden Ressourcen, sondern die angestrebten Wirkungen in der Gesellschaft und die hierfür erforderlichen Leistungen den Ausrichtungsmaßstab des Verwal-

tungshandelns. Dahinter steht der Gedanke, dass die Wirkung letztendlich das Ziel staatlichen Handelns ist und nicht nur das bloße Tätigwerden der Verwaltung.“ (Bundeskanzleramt, 2011, S. 11)

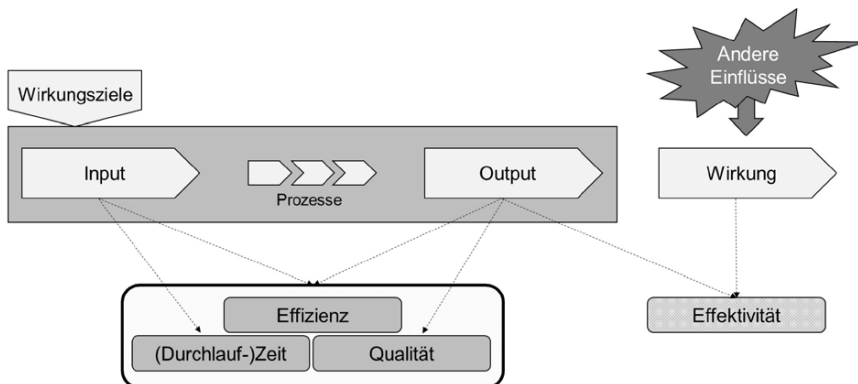


Abbildung 2: Wirkungskette. In Anlehnung an: Bundeskanzleramt, 2011, Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung, S. 12.

Die Messung von Wirkungen und so auch von Effektivität (Kosten-Wirkungsamkeitsverhältnis) staatlichen Handels stellt die Verwaltungswissenschaft und -praxis vor große Herausforderungen, weil der Nutzen von Verwaltungsleistungen häufig nur subjektiv und selten quantitativ bewertet werden kann. Aber auch die Frage „Welche Auswirkungen hatten andere Einflüsse auf das Wirkungsergebnis?“ ist nur mittels aufwendiger Analysen zu beantworten.

In der Praxis werden daher für ein Benchmarking-Modell vor allem Indikatoren entlang des Leistungserstellungsprozesses, insbesondere aus der Effizienz-, Qualitäts- und Zeitdimension, herangezogen und können auch als **Leistungsindikatoren** zusammengefasst werden.

**Effizienz** im Sinne der Produktivität beschäftigt sich mit der Fragestellung: „Mit welchem Ressourceneinsatz wird wie viel geleistet/produziert?“ Mit dem Ziel, Effizienz zu definieren, ist daher einerseits der Ressourceneinsatz und andererseits der Output zu messen und beide Indikatoren in Beziehung zu setzen.

Beispiele: Anzahl der Antragstellungen im Meldeamt pro VZÄ pro Stunde, Ausgaben je Pflichtschüler/in, Ausgaben je Quadratmeter Straße Landesstraße;

**Qualität** ist mehrdimensional, sie kann zum einen objektiv beschrieben – und gegebenenfalls gemessen – und zum anderen (unabhängig von der objektiven Qualität) subjektiv wahrgenommen bzw. empfunden werden. Wie subjektive Qualität wahrgenommen wird, ist u. a. davon abhängig, wer sie bewertet. Ver-

gleichsgegenstand in einem Benchmarking-Modell ist daher meist die objektive Qualität. Was nun objektiv als Qualität gewertet wird, muss im Zuge des Prozesses genau definiert werden. Grundsätzlich sollte dabei der Nutzen für interne/externe Kunden durch die Leistung im Fokus stehen.

Beispiele: Verhältnis eingesetzte Stunden – verkehrspolitische Dienste zu Anzahl Verkehrsunfälle mit Personenschaden, betreute EDV-Geräte je MitarbeiterIn in der IT-Servicestelle, Vergleich von Prozessen;

Die **Zeit**-Dimension steht meist im positiven Zusammenhang mit den bereits genannten Dimensionen Effizienz und Qualität. Eine Leistungserstellung kann bei rascher Erledigung als qualitativ-hochwertig bzw. im Sinne der Effizienz als sehr gut bewertet werden.

Beispiele: durchschnittliche Bearbeitungsdauer eines Akts, Durchlaufzeit Posteingang physisch, Zeitaufwand pro betreute Partei im Meldeamt;

„Die Art der Kennzahlen ist letztlich nicht entscheidend. Vielmehr muss die verwendete Zahl einen ausreichenden Informationsgehalt für die damit verbundene Fragestellung besitzen.“ (Thom & Von Ritz, 2006, S. 181). Ein gelingendes Benchmarking wird sich auch mit den Informationen hinter der Kennzahl beschäftigen und dem „Wie?“ und „Warum?“ nachgehen. Das bedeutet, dass Benchmarking viel mehr als laufender Prozess im Sinne eines „Benchlearnings“ verstanden werden sollte, um sich mit den Zahlen aus dem Benchmarking und dem Informationsgehalt hinter diesen Zahlen auseinanderzusetzen. Benchmarking hört also nicht beim Reporting einer Zahl auf, sondern verlangt eine Ursachenforschung auf Produkt- und Prozessebene, denn die Qualität einer Leistung lässt sich nur selten mit Hilfe von quantitativen Daten abbilden. – Ganz im Sinne von Albert Einstein: „Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden“.

## **Der „Benchmarking-Prozess“ – die Konzeptionsphase**

Aufgrund der bereits angesprochenen hohen Anforderungen an ein Benchmarking-Modell (hinsichtlich Datenbasis, Indikatoren-Set, Aussagekraft der Ergebnisse etc.) ist zur Erarbeitung dieses Modells ein klar definierter Prozess unter Einbindung der betroffenen leistungserbringenden Stellen entscheidend. Dieser darf hinsichtlich Zeit- und Ressourcenaufwand nicht unterschätzt werden, denn ein Benchmarking-Prozess ist komplex und sollte vor allem partizipativ gestaltet sein.

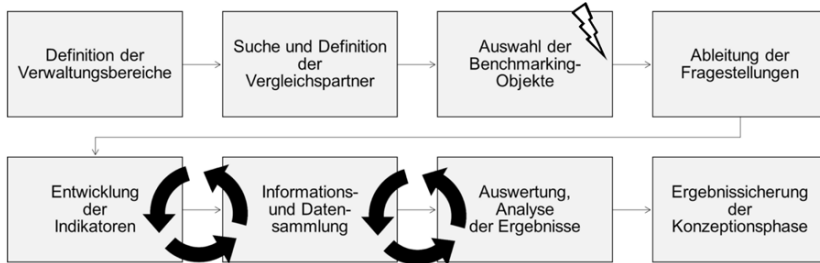


Abbildung 3: Prozess zur Konzeption des Benchmarking-Modells, eigene Darstellung.

Ausgangspunkt eines jeden Benchmarking-Prozesses ist die genaue Abgrenzung und Definition jener Bereiche, aus denen in weiterer Folge die Benchmarking-Objekte abgeleitet werden. Nachdem klar ist, welche Bereiche grundsätzlich in das Benchmarking einbezogen werden, sind die entsprechenden Vergleichspartner zu finden. Im Falle des Benchmarkings im Rahmen des Finanzausgleichs sind diese zwar grundsätzlich schon vordefiniert, jedoch ist in weiterer Folge die jeweilige leistungserbringende Stelle zu identifizieren.

Innerhalb der Vergleichspartnerschaft werden die Benchmarking-Objekte ausgewählt, wobei hier – wenn man so sagen will – „der Teufel im Detail steckt“. Dieser Schritt kann den Erfolg des Benchmarking-Prozesses entscheiden, da eine genaue Abgrenzung und Identifikation des Benchmarking-Objekts ein einheitliches Verständnis schafft. Wenn nicht klar ist, was das Benchmarking-Objekt umfasst bzw. nicht umfasst, werden – wie es im Volksmund heißt – „Äpfel mit Birnen verglichen“ und dies führt zu keinen verwertbaren Ergebnissen.

Dasselbe gilt für die Entwicklung der Indikatoren. Erst wenn klar ist, welche Fragestellungen zu den Benchmarking-Objekten beantwortet werden sollen, können entsprechend aussagekräftige Indikatoren mit einem ausreichenden Informationsgehalt entwickelt werden. Offene Diskussions- und Abstimmungsrunden innerhalb der Vergleichspartnerschaft sind daher entscheidend.

Der Prozessschritt zwischen Identifikation der Indikatoren und der Informations- und Datensammlung sollte iterativ und wenn möglich mit einem gewissen Pragmatismus erfolgen, um ein ausgeglichenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis zu bewahren. Ein Abgleich zwischen „Welcher Informationsgehalt wäre ideal zur Beantwortung der Fragestellungen?“ und „Welche Daten können mit vertretbarem Aufwand beschafft werden?“ sollte laufend stattfinden. Dieser iterative Prozess bezieht auch den Schritt „Auswertung und Analyse der Ergebnisse“ mit ein. Oftmals zeigt sich erst nach dieser Phase die tatsächliche Aussagefähigkeit des Indikators.



Diese schrittweise Annäherung an ein Benchmarking-Modell mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen macht eine erfolgreiche Anwendbarkeit des Benchmarkings in der Praxis wahrscheinlicher. Das Benchmarking-System kann dadurch nach der Konzeptionsphase leichter auf der Prozessebene implementiert und so Ergebnisse der Konzeptionsphase gesichert werden.

Ein weiterer Schlüsselfaktor für ein Gelingen des Benchmarkings ist eine klar definierte Vorgehensweise für den Umgang mit den Ergebnissen – insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Ergebnisse laut Paktum zum Finanzausgleich veröffentlicht werden sollen. Auch dieser Aspekt ist bereits zu Beginn der Konzeptionsphase zu klären, um das Vertrauen innerhalb der Vergleichspartnerschaft aufzubauen. Ohne Vertrauen wird ein transparentes Benchmarking nicht möglich sein.

### Institutionalisiertes Benchmarking

Je nach Zweck des Benchmarkings, das im Rahmen des Finanzausgleichs geführt wird, ist zu entscheiden, in welcher Art und Weise dieses Instrument zu institutionalisieren ist. Das Ausmaß der Institutionalisierung hat wiederum Auswirkung auf die Gestaltung des operativen Benchmarking-Prozesses. Mit der Annahme, dass das Benchmarking der öffentlichen Verwaltung mit dem Finanzausgleich in einer verbindlichen Art und Weise verknüpft wird, ist ein valider und transparenter Prozess, die zentrale Voraussetzung für das Benchmarking.

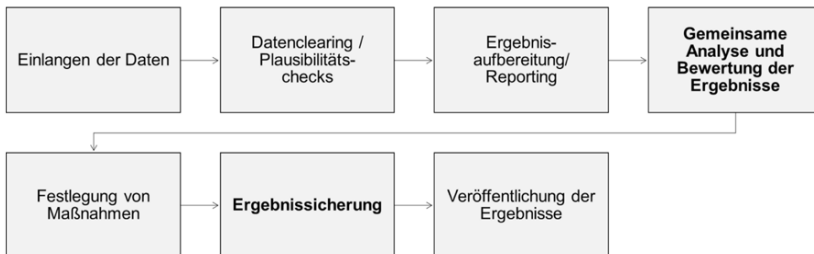


Abbildung 4: Institutionalisiertes Benchmarking – operativer Prozess, eigene Darstellung.

Solch ein Prozess berücksichtigt vor allem Phasen des Datenclearings und Plausibilitätschecks und benötigt daher auch entsprechende Ressourcen. Nachdem die Daten eingelangt sind – idealerweise über eine Datenschnittstelle – werden diese auf Vollständigkeit und Plausibilität (beispielsweise durch Zeitreihenvergleiche) geprüft. Erst nachdem die Freigabe erfolgt, kommt es zu einer Aufbereitung der Ergebnisse.

Ein erfolgreiches Benchmarking setzt voraus, dass sich die Ergebnisse gemeinsam in der Vergleichspartnerschaft einer Analyse und Bewertung unterziehen. Dies ist bei einer Veröffentlichung der Ergebnisse, wie es im Paktum auch vorgesehen ist, umso wichtiger. Denn entweder kann die Veröffentlichung einen „gesunden Druck“ zur Veränderung erzeugen oder eher als „Pranger“ verstanden werden. Im Falle eines unvorsichtigen Umgangs mit den Ergebnissen, werden das Vertrauen in der Vergleichspartnerschaft und eine etwaige Veränderungsbereitschaft schnell zerstört sein. Eine gemeinsame Definition, wie die Veröffentlichung der Ergebnisse erfolgen soll, ist für ein institutionalisiertes Benchmarking notwendig.

### **Benchmarking im Universitätsbereich – ein Anwendungsbeispiel aus der Praxis**

Alle österreichischen Universitäten sind gemäß Universitätsgesetz 2002 zur Vorlage einer standardisierten Wissensbilanz verpflichtet. „Die Wissensbilanz dient der ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten und Leistungsprozessen der Universität und deren Wirkungen.“ (§ 2 Wissensbilanz-Verordnung 2010) In Form eines österreichweit einheitlichen Kennzahlensets informiert die Wissensbilanz über Aktivitäten und Prozesse in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Verwaltung. Diese Wissensbilanzkennzahlen erstrecken sich über die gesamte Wirkungskette einer Universität: von der Investition über die Transformation bis hin zur Wirkung. Die Ergebnisse werden online im Uni:data veröffentlicht und sind für die Öffentlichkeit uneingeschränkt verfügbar.

Bevor die Ergebnisse jedoch veröffentlicht werden, erfolgt eine Prüfung der Daten (vgl. Abbildung 4) im Rahmen eines Datenclearings bzw. eines Plausibilitätschecks. Die geprüften Daten erfordern eine Genehmigung des Universitätsrats. Nach dieser werden die Daten veröffentlicht und beispielsweise für den Universitätsbericht weiterverwendet.

Im Rahmen eines Projektes wurden diese Daten so aufbereitet, dass sie in Form eines Benchmarkings zur internen Steuerung herangezogen werden können.

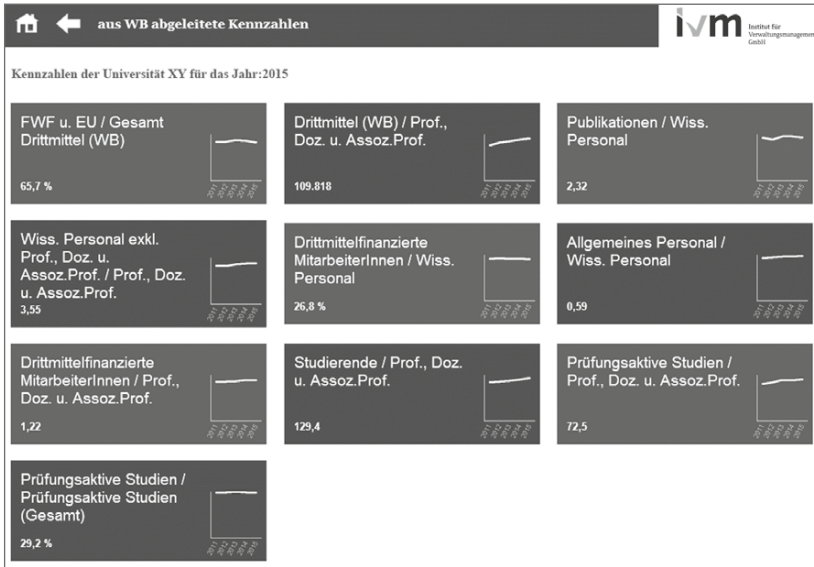


Abbildung 5: Cockpit – Startseite: aus der Wissensbilanz abgeleitete Kennzahlen.

Neben der optisch ansprechenden und gut strukturierten Gestaltung der Ergebnisdarstellung ist auch die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ein wichtiger Faktor für ein erfolgreiches Benchmarking. Angaben zur Quelle bzw. Berechnung oder Definition einer Kennzahl sind daher jedenfalls notwendig. Darüber hinaus sind Informationen, wie eine Kennzahl im Rahmen des Benchmarkings interpretiert wird, für die Analyse der Ergebnisse hilfreich.

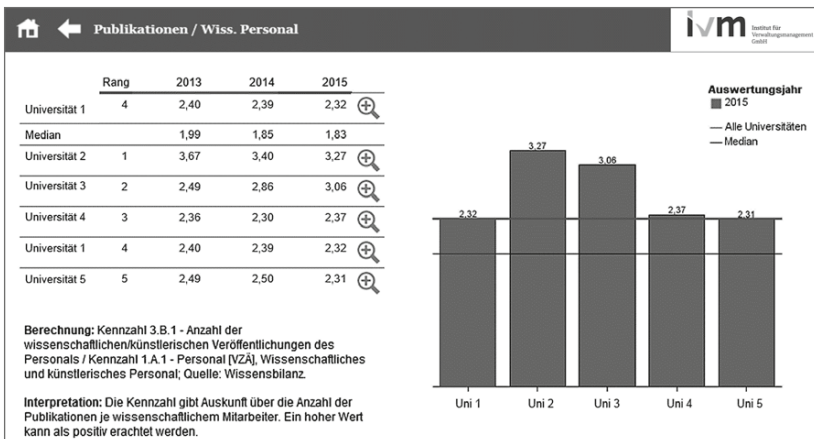


Abbildung 6: Auszug Cockpit – Kennzahl „Publikationen / Wissenschaftliches Personal“ – Benchmarking mit den besten 5 Universitäten.

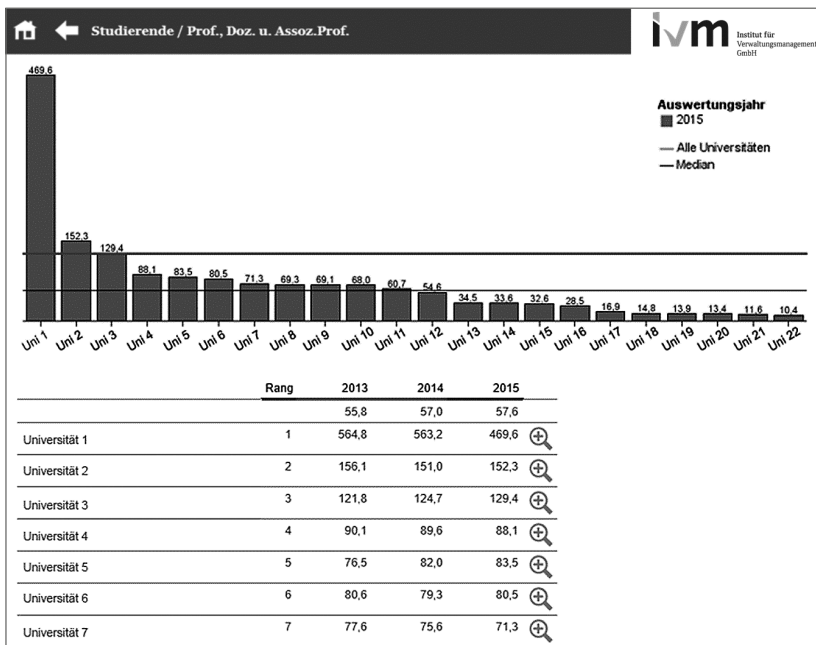
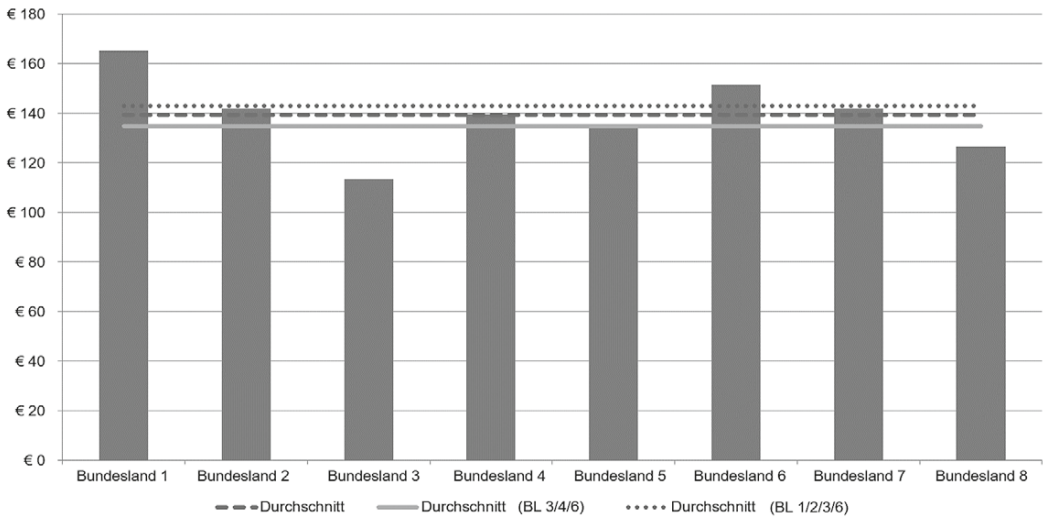


Abbildung 7: Auszug Cockpit – Kennzahl „Studierende/Prof., Doz. u. Assoz.Prof.“ – Benchmarking mit allen Universitäten.

## Benchmarking zur Haushaltskonsolidierung – ein weiteres Anwendungsbeispiel aus der Praxis

Benchmarking wird in der Verwaltungspraxis oftmals zur Identifikation von Einsparungspotenzialen im öffentlichen Haushalt und somit zur Haushaltskonsolidierung eingesetzt. Nachstehendes Beispiel zeigt ein im Jahr 2013 durchgeführtes Benchmarking zwischen Landesverwaltungen für den Bereich Bundes- und Landesstraßen. Eine der wesentlichen Größen, die zu Vergleichszwecken verwendet wird, ist das Nettofinanzierungserfordernis (NFE). Dieses ergibt sich aus der Differenz aus den einzelnen Unterabschnitten zugeordneten (zweckspezifischen) Einnahmen und Ausgaben aus dem ordentlichen und außerordentlichen Haushalt. Dadurch wird geprüft, inwieweit die Ausgaben für die jeweiligen Aufgaben durch zweckbestimmte, d. h. funktionell zugeordnete Einnahmen gedeckt werden können. Die Auswertungen und Analysen beruhen auf den Rechnungsabschlüssen der Bundesländer (Quelle: Statistik Austria, Daten ohne Wien).

## Bundes- und Landesstraßen Nettofinanzierungserfordernis (NFE) je EinwohnerIn; 2009–2011

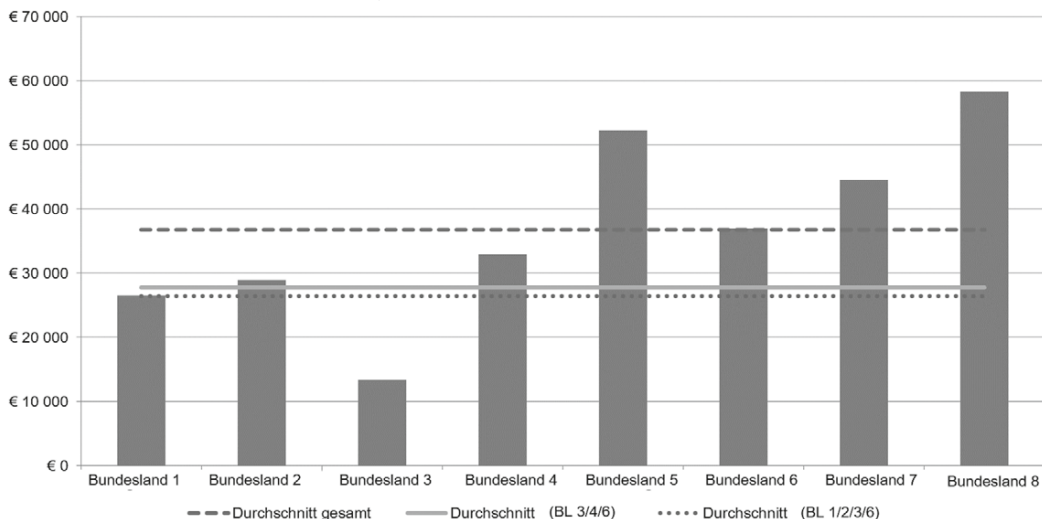


*Abbildung 8: Haushaltsbenchmarking – Bundes- und Landesstraßen sowie Bundes- und Landesstraßen, gemeinsame Kosten (UA 610, 611, 618). Nettofinanzierungserfordernis (NFE) 2009 bis 2011. Betrag/EinwohnerIn (Durchschnittswert, Quelle: Rechnungsabschlüsse 2009–2011).*

Bei einem Benchmarking der Haushaltsdaten müssen die Ergebnisse unter Bedachtnahme von Einmaleffekten, unterschiedlicher Handhabungen bei den Buchungen, verschiedenen Kompetenzverteilungen zwischen den Ländern und Gemeinden als auch unterschiedlichen Strukturen mit besonderen Augenmerk auf ausgegliederte Bereiche (u. a. Fonds) gelesen und interpretiert werden. Denn daraus können sich zum Teil große Unterschiede bei den Vergleichen und somit möglicherweise Fehlinterpretationen ergeben.

Darüber hinaus sollten Vergleiche von Haushaltsdaten mit unterschiedlichen Kennzahlen in Beziehung gesetzt werden, um unterschiedliche soziodemografische und geografisch-topografische Rahmenbedingungen der Länder aufzuarbeiten. Folgende Grafik zeigt die Kennzahl Nettofinanzierungserfordernis in Relation zu den Straßenkilometern (Quelle: BMVIT/HERRY, Verkehr in Zahlen, 2011). Werden die Auswertungen „NFE je EinwohnerIn“ (Abbildung 8) und „NFE je Straßenkilometer“ (Abbildung 9) verglichen, zeigen sich große Differenzen in den Ergebnissen. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass der Straßenbau und -erhalt an sich schon aufgrund geografisch-topografischer Unterschiede ungleich kostenintensiv sein kann.

## Bundes- und Landesstraßen NFE je Straßenkilometer\*; 2009 – 2011



*Abbildung 9: Haushaltsbenchmarking – Bundes- und Landesstraßen sowie Bundes- und Landesstraßen, gemeinsame Kosten (UA 610, 611, 618). Nettofinanzierungserfordernis (NFE) 2009 bis 2011. Betrag/pro Straßenkilometer\* (Durchschnittswert, Quelle: Rechnungsabschlüsse 2009 – 2011 )*  
 \* Wert aus dem Jahr 2010, Quelle: BMVIT/HERRY, Verkehr in Zahlen, 2011.

Trotz der angeführten Schwierigkeiten der Ergebnisinterpretation ist Benchmarking ein wichtiges Instrument zur Haushaltskonsolidierung. Neben einer Standortbestimmung der eigenen Performance wird durch Benchmarking der Prozess angestoßen, Strukturen und Abläufe zu hinterfragen, auffällige Unterschiede zu analysieren, gute Lösungen von Vergleichspartnern kennenzulernen und so gegebenenfalls Optimierungspotenziale in der eigenen Organisation aufzudecken.

### Zusammenfassende Erkenntnisse

Die öffentliche Verwaltung steht unter dem Druck, ihre Effizienz und Effektivität laufend zu verbessern. Benchmarking kann das geeignete Instrument sein, um die dafür notwendigen Veränderungen anzustoßen. – Vorausgesetzt die Rahmenbedingungen sind dafür geeignet und sowohl organisatorische als auch technische Anforderungen, die an ein Benchmarking-Modell gestellt werden, sind erfüllt.

Mit dem Paktum zum Finanzausgleich 2017 wurden die grundsätzlichen Rahmenbedingungen bereits abgesteckt: Die Vergleichspartner sind festgelegt,



die Datenquellen sind ebenfalls definiert. Auch der Umgang mit den Ergebnissen wurde bereits entschieden. Dennoch können einzelne, im Paktum noch nicht definierte Aspekte, über den Erfolg des Benchmarkings entscheiden.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass eine schrittweise Annäherung an das Ziel und ein ausgewogenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis langfristig zu mehr Erfolg führen. Zu Beginn sollte daher der Fokus auf Qualität des Benchmarking-Prozesses anstatt auf Quantität gelegt werden. Voraussetzung für die Qualität ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Auswahl der Benchmarking-Objekte, den konkreten Fragestellungen und der Aussagekraft der Indikatoren. Darüber hinaus entscheidet die Datenqualität über die Verwertbarkeit der Ergebnisse. Bereits vorhandene Datenbestände, die für das Benchmarking eingesetzt werden sollen, sind zu diesem Zweck zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren. Zur Gewinnung von validen Daten sind entsprechende Schleifen des Datenclearings und der Ergebnissicherung im laufenden Benchmarking-Prozess notwendig.

Benchmarking kann eine Chance sein, um einen gesunden Veränderungsdruck auf die Verwaltungen auszuüben. Doch wie verbindlich ist dieser Veränderungsdruck? Die Veröffentlichung von Daten kann diesen Druck natürlich massiv aufbauen, sie kann aber auch das Gegenteil bewirken. Dies ist dann der Fall, wenn es zu einer unvorsichtigen Veröffentlichung der Daten kommt und dadurch das Vertrauen innerhalb der Vergleichspartnerschaft unterlaufen wird. Im Benchmarking-Prozess spielt Vertrauen innerhalb der Vergleichspartnerschaft eine große Rolle. Daher wird von Anfang an zu klären sein, wie verbindlich das Benchmarking im Rahmen des Finanzausgleichs ist, ob mit Konsequenzen zu rechnen ist und wenn ja, mit welchen. Darüber hinaus gilt es zu definieren, wie, in welcher Form und vor allem wo die Daten veröffentlicht werden sollen. Erst wenn alle Vergleichspartner auf die gemeinsamen Vereinbarungen vertrauen können, wird Transparenz möglich sein.

Benchmarking ist somit auch ein Thema der Verwaltungskultur. Transparenz ist im Sinne des Good Governance eine zentrale Anforderung an eine moderne Verwaltung. Dazu zählt auch, sich als Organisation laufend weiterzuentwickeln – ganz im Sinne einer „lernenden Organisation“. Aus diesem Grund kann nicht nur Benchmarking, sondern vor allem Benchlearning ein wertvoller Input für die Verwaltung sein. Hier steht vor allem das Lernen durch Vergleich von Leistungen, Prozessen und Erfahrungen im Vordergrund. Ausgangspunkt eines Benchmarkings/-learnings sollte daher nicht eine Kennzahl, sondern eine konkrete Fragestellung sein. Denn nicht die Kennzahl an sich, sondern der Informationsgehalt hinter der Kennzahl führt zu Erkenntnissen.

## Literaturverzeichnis

- Blanke, B., Bandemer, S. von, Nullmeier, F., & Wewer (Hrsg.), G. (2001). Handbuch zur Verwaltungsreform (2. Aufl.). Opladen, Deutschland: Leske + Budrich.
- Blanke, B., Bandemer, S. von, Nullmeier, F., & Wewer (Hrsg.), G. (2011). Handbuch zur Verwaltungsreform (4. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften – Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011.
- Bundeskanzleramt. (2011). Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung. Wien, Österreich.
- Bundesministerium für Finanzen (2016). Paktum über den Finanzausgleich ab dem Jahr 2017. Abgerufen von [https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Paktum\\_FAG\\_2017.pdf?63xgpr](https://www.bmf.gv.at/budget/finanzbeziehungen-zu-laendern-und-gemeinden/Paktum_FAG_2017.pdf?63xgpr).
- Camp, R. C.. (1994). Benchmarking. München, Wien: Carl Hanser Verlag München Wien.
- Schneider, N. (2016). Benchmarking im öffentlichen Sektor Deutschlands: Eine Analyse auf Ebene der Länder anhand des Leistungsvergleichs zwischen Finanzämtern. Münster, Deutschland: Lit Verlag.
- Statistik Austria. (2017). Standard-Dokumentation Metainformationen (Definitionen, Erläuterungen, Methoden, Qualität) über die Quartalsweise Statistik des Bevölkerungsstandes. Wien, Österreich.
- Statistik Austria. (2017). Kindertagesheimstatistik 2016/17. Wien, Österreich.
- Thom, N., & Ritz, A. von. (2006). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag.