

# Public Value Reporting – der Nachweis der Erfüllung öffentlicher Aufgaben

Von em. o. Univ. Prof. Dkfm. Dr. **Reinbert Schauer**\*

---

\* Für Informationen zum Autor siehe das Autorenverzeichnis auf S. 183.

*Öffentliche Verwaltungen, aus dem öffentlichen Haushalt ausgegliederte Organisationen oder mit öffentlichen Mitteln subventionierte Organisationen stehen vermehrt in der Verpflichtung, die Erfüllung der ihnen übertragenen Aufgaben nachzuweisen. Dieser Nachweis erfolgt in vielfältiger Form und wird mit der Bezeichnung „Public Value Reporting“ umschrieben.*

## 1 Zum Begriff „Public Value“

Der Begriff „Public Value“ wurde erstmals von Mark H. Moore wie folgt definiert: Creating Public Value is „satisfying the desires of citizens and clients, both through public sector production and through [...] ordered [...] institutions, which are publicly accountable.“<sup>1</sup> Es geht also um die Bewertung von Tätigkeiten öffentlicher bzw. im öffentlichen Auftrag tätiger Einrichtungen im Interesse des Gemeinwohls. Herrmann Hill führt aus: „Nach dem schlanken und dem aktivierenden Staat wird jetzt der *wertschöpfende* Staat gebraucht, der Werte für die Gemeinschaft schafft.“<sup>2</sup> Im Beratungssektor wurde diese Idee aufgegriffen und ein „Public Service Value Model“ entwickelt. „Das Modell adaptiert die Prinzipien einer shareholder value analysis aus dem privaten Sektor auf einen Public Service-Kontext und sieht die Bürger, die Steuerzahler und die Empfänger öffentlicher Leistungen als primären Stakeholder“.<sup>3</sup> Timo Meynhardt präzisiert: „Mit der Betonung auf das wertsensible und unternehmerisch geprägte Abwägen von Chancen und Risiken von Projekten und Initiativen erhält das Engagement für das Gemeinwohl eine zeitgemäße Ausprägung. [...] Erst wenn im öffentlichen Bewusstsein die Aktivitäten öffentlichen Handelns eine Wertschätzung erfahren, kann von ‚Wert‘-Schöpfung im Sinne eines Einflusses auf in der Gesellschaft verankerte und damit gelebte Werte gesprochen werden. [...] Die Legitimationsgrundlagen für öffentliches Handeln

<sup>1</sup> M. H. Moore, *Creating public Value. Strategic management in government*, Cambridge, Mass. 1995.

<sup>2</sup> H. Hill, *Von Good Governance zu Public Leadership*, in: *Verwaltung & Management*, Heft 2/2006, S. 82.

<sup>3</sup> H. Hill, *Public Value Management*, in: Brüggemeier Martin – Schauer Reinbert – Schedler Kuno (Hrsg.), *Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor*, Festschrift für Dietrich Budäus, Bern 2007, S. 374.

müssen immer wieder vermittelt, erarbeitet und kommuniziert werden.“<sup>4</sup> Als Leitlinien für die Ermittlung und Kommunikation des mit der Leistungserstellung geschaffenen „Public Value“ dienen nach *Meynhardt* vier „Wert“-Schöpfungsdimensionen und die damit verbundenen Grundfragen (Abbildung 1).

<b>Public Value Dimensionen</b>	
<b>„Wert“-Schöpfungsdimension</b>	<b>Grundfragen</b>
Instrumentell-utilitaristisch	a) Welche fachlich-inhaltlich begründeten Wirkungsannahmen gibt es? b) Welche finanzielle Auswirkung hat der Ansatz/das Projekt?
Moralisch-ethisch	Was ist der beabsichtigte „moralische Nutzen“? Welches sind die entsprechenden Risiken?
Politisch-sozial	Welche politischen Chancen und Risiken bringt der Ansatz / das Projekt im relevanten gesellschaftlichen Umfeld?
Hedonistisch-ästhetisch	Welche positiven Erfahrungen ermöglicht der Ansatz / das Projekt im Hinblick auf Ansehen und Leistungsfähigkeit einer Behörde?

Abb. 1: Public Value Dimensionen nach Meynhardt.<sup>5</sup>

Da das öffentliche Leistungsspektrum sehr heterogen ist, ist es auch verständlich, dass im Gegensatz zum Shareholder Value bei rentabilitätsorientierten Organisationen kein allgemein anwendbares Verfahren zur Ermittlung und Darstellung des Public Values zur Anwendung kommen kann. Es ist einerseits zwischen der Erzeugung

<sup>5</sup> T. Meynhardt, a.a.O., S. 464 f.

von Kollektivgütern und Individualgütern zu unterscheiden und andererseits zwischen der Selbsterstellung dieser Leistungen in öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und der Fremdvergabe dieser Leistungen. Letzteres erfolgt vornehmlich in Form von Leistungsaufträgen an Nonprofit-Organisationen, aber auch an erwerbswirtschaftlich ausgerichtete private Unternehmen. Der Vorrang von Sachzielen vor Formalzielen in diesem Bereich erfordert eine spezifische Analyse der einzelnen Zielvorgaben und der zur Erfüllung dieser Zielvorgaben erbrachten Leistungen und der daraus resultierenden Nutzenstiftungen für die Leistungsempfänger und damit für die Gesellschaft. Das „Public Value Reporting“, also die Rechenschaftslegung über die zum Nutzen der Gesellschaft erbrachten Leistungen im öffentlichen Auftrag, nimmt in der Praxis daher sehr unterschiedliche Formen an.

## 2 „Public Value Reporting“ in der öffentlichen Verwaltung

Nach den Erfahrungen der Schweiz mit dem Neuen Rechnungsmodell des Bundes (NRM) und der Führung von 20 Verwaltungsstellen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (sog. FLAG-Ämter) sah die Haushaltsrechtsreform 2009/2013 des Bundes in Österreich vor, dass mit Wirkung vom 1.1.2013 die *Wirkungsorientierung* als einer von vier neuen Grundsätzen für die Haushaltsführung des Bundes verfassungsrechtlich verankert wurde (Art 51 Abs. 8 B-VG). Der Grundsatz der Wirkungsorientierung hat zum Inhalt, dass für das Verwaltungshandeln nicht allein die bereitgestellten Mittel (Input-Orientierung), sondern auch die damit erbrachten Leistungen und daraus resultierenden Wirkungen im Hinblick auf die Erreichung sachpolitischer Zielvorgaben maßgeblich sind (Output-Orientierung). Die Verwaltung des Bundes soll somit über ihre Beiträge zur Zielerreichung bei der Lösung von gesellschaftlichen Problemen gesteuert werden.

Bei der Umsetzung der Wirkungsorientierung sind zwei Anwendungsbereiche voneinander zu unterscheiden, die jedoch gemeinsam zu beachten sind:

- (1) die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung mit dem Ziel einer effektiven und effizienten öffentlichen Verwaltung und
- (2) die wirkungsorientierte Folgenabschätzung von Regelungsvorhaben und sonstigen Vorhaben sowie deren interne Evaluierung mit dem Ziel einer besseren Rechtsetzung bzw. Vorhabensplanung.<sup>6</sup>

Seit 2013 werden daher im jeweiligen Bundesfinanzgesetz für jeden Verwaltungsbereich maximal fünf Wirkungsziele mit passenden Erfolgskennzahlen formuliert, der Rechnungshof überprüft regelmäßig die Einführung der Wirkungsorientierung und deren Ergebnisse in den Bundesministerien. Die notwendige Heterogenität der Wirkungsziele auf Grund der Vielfältigkeit der zu erfüllenden Aufgaben führt dazu, dass diese Berichte in der Öffentlichkeit kaum aufgegriffen und diskutiert werden. Sie haben vielmehr für die Planung und interne Steuerung des Verwaltungshandelns Bedeutung, weil sie jährlich zur Prioritätensetzung und zur Beurteilung des Wirkungserfolges verhalten.

Die oberösterreichische Landesverwaltung hat sich bereits zuvor frühzeitig zu den Eckpfeilern einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung bekannt und 2003 einen Reformprozess begonnen, der zunächst zum „Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015“ führte und später den Funktionsperioden des Landtags entsprechend zuletzt 2016 zum „Management- und Unternehmenskonzept WOV 2027“<sup>7</sup> überarbeitet wurde. Die folgende Abbildung 2 zeigt die Steuerungs- und Regelkreise auf, die für das öffentliche Handeln von Bedeutung sind.<sup>8</sup> Eine Beurteilung der erzielten Wirkungen erfolgt jeweils in den einzelnen Politikbereichen im Zuge von systematisch vorgenommenen Organisationsanalysen, die u.a. Kundenforen und Optimierungswshops mit Bürgerbeteiligung vorsehen.

<sup>6</sup> R. Schauer, *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management*, 4. Auflage, Wien 2019, S. 82 ff.

<sup>7</sup> [https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/Dokumente%PraesD%Abt\\_Praes/WOV2027\\_Konzept\\_Stand\\_05-01-2016.pdf](https://www.land-oberoesterreich.gv.at/Mediendateien/Formulare/Dokumente%PraesD%Abt_Praes/WOV2027_Konzept_Stand_05-01-2016.pdf) (11.10.2021).

<sup>8</sup> R. Schauer, a.a.O., S. 79.



### 3 „Public Value Reporting“ in öffentlichen Einrichtungen

Im Bereich der *öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten* hat sich der ORF sehr frühzeitig entschlossen, regelmäßig einen Public Value Bericht zu veröffentlichen, um mit diesem Informationsinstrument Rechenschaft zu legen, wie der öffentlich-rechtliche Auftrag erfüllt wird. So veröffentlichte der ORF 2021 zum dreizehnten Mal einen Public Value Bericht,<sup>10</sup> der in fünf Qualitätsdimensionen mit insgesamt 18 Leistungskategorien unterteilt ist und das Leistungsangebot des ORF auf Basis des ORF-Gesetzes und der Programm-Richtlinien erläutert (Abbildung 3). Der schriftliche Bericht wird durch eine online-Version ([zukunft.orf.at](https://zukunft.orf.at)) ergänzt, in der die Geschäftsführung, interne Mitarbeiter und externe Experten ihre Sicht der Erfüllung des öffentlich-rechtlichen Auftrags an den ORF darlegen.

Qualitätsdimensionen	Individueller Wert	Gesellschaftswert	Österreichwert	Internationaler Wert	Unternehmenswert
Leistungskategorien	Vertrauen Service Unterhaltung Wissen Verantwortung	Vielfalt Orientierung Integration Bürgernähe Kulturauftrag	Identität Wertschöpfung Föderalismus	Europa-Integration Globale Perspektiven	Innovation Transparenz Kompetenz

Abb. 3: Struktur des Public Value Berichts des ORF.

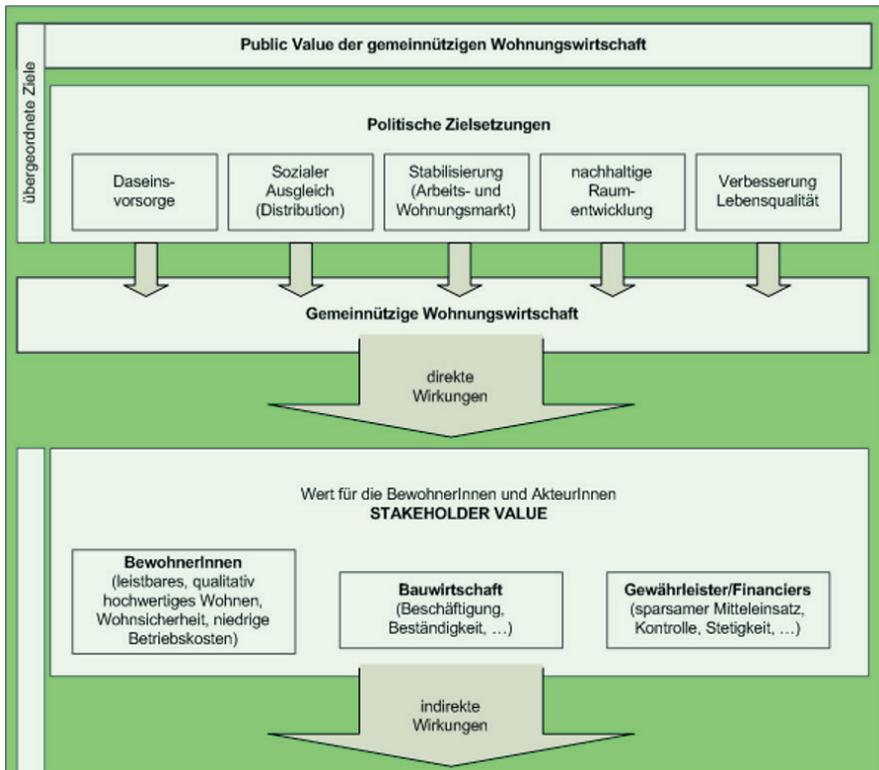
Zur Konzeption eines Public Value Berichts haben sich auch der Österreichische Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen – Revisionsverband ([www.gbv.at](http://www.gbv.at)) und die Wohnbauförderungsabteilungen der österreichischen Bundesländer entschlossen, um die zentralen Aspekte und strategischen Konsequenzen der *öffentlichen Wohnbauförderung am Beispiel der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft* aufzuzeigen. Abbildung 4 zeigt dessen Struktur.<sup>11</sup> Es blieb aber bei dieser Konzeption, die vom KDZ im Wege eines Forschungsauftrages entwickelt wurde.

<sup>10</sup> Österreichischer Rundfunk – ORF, Public Value Bericht 2020/21, [https://zukunft.orf.at/show\\_content.php?sid=183](https://zukunft.orf.at/show_content.php?sid=183) (12.10.2021).

<sup>11</sup> KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung, Schaffung von Public Value, Wien 2011, S. 23.

Ein jährlicher Public Value Bericht wird im Gegensatz zum ORF nicht vorgelegt.

Nach dem gleichen Konzept wurde auch für den Bereich der *Wiener Gemeindebauten* die Struktur für einen Public Value Bericht entwickelt.<sup>12</sup>



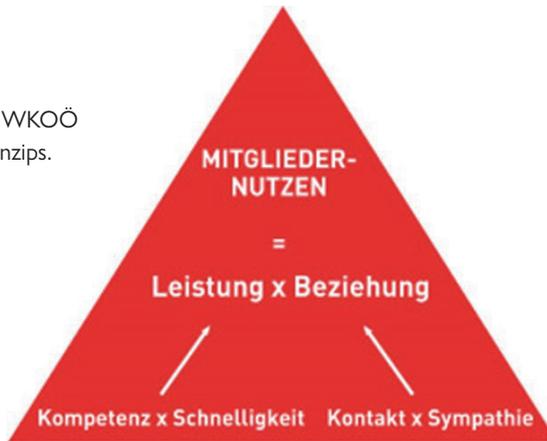
<sup>12</sup> A. Schantl, Gerechtes Wohnen – Investitionen in die Gesellschaft am Beispiel des Wiener Gemeindebaus, in: KDZ Forum Public Management, Nr. 1/2015, S. 13 ff.



Abb. 4: Struktur des Public Value Berichts „Gemeinnützige Wohnungswirtschaft“.

Die *Wirtschaftskammer Oberösterreich* versuchte 2011 in einer Pilotstudie, den durch die Kammerleistungen bei den Mitgliedern entstandenen Nutzen zu quantifizieren: „Wir sind so organisiert und richten uns danach aus, dass die Mitglieder mehr an Wert in Form von Vertretungserfolgen und Dienstleistungen zurück bekommen, als sie an Beiträgen an uns bezahlen.“ Für die Bestimmung des Mitgliedernutzens waren folgende Elemente ausschlaggebend (Abbildung 5):

Abb. 5:  
Struktur des WKOÖ  
Mehrwertprinzips.



Der monetäre Gesamtwert der Tätigkeit der WKOÖ, der sich aus dem Wert der marktgängigen Leistungen, den Geldleistungen der Kammer und dem Wert der interessenpolitischen Aktivitäten zusammensetzt, wird in Relation zur Kammerumlage, die die Mitglieder leisten, gesetzt. Für 2010 wurde für jeden Umlagen-Euro ein etwa 9-facher Mehrwert errechnet.<sup>13</sup> Im zweijährigen Abstand wurden weitere Berechnungen angestellt, die jedoch zu einem ähnlichen Ergebnis führten. Da in die volkswirtschaftlich ausgerichtete Rechnung viele Schätzungen einfließen, ist eine Wiederholung dieser Quantifizierung nur in größeren Zeitabständen sinnvoll.

#### 4. Public Value Scorecard

In Analogie zur Balanced Scorecard in erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen entwickelte Moore 2003 das Konzept einer *Public Value Scorecard*. Mit ihr sollen strategische Ziele in operative, prozessorientierte Messgrößen transferiert und das Handeln einer Organisation an diesen Größen im Hinblick auf kritische Erfolgsfaktoren und Leistungsindikatoren ausgerichtet werden. Abbildung 6 zeigt deren Grundstruktur.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> F. Schneider/E. Dreer, Monetäre Bewertung der WKOÖ für die Mitglieder 2010, Unterlage für eine Pressekonferenz am 1.8.2011.

<sup>14</sup> M. H. Moore, The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to „Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit-Organizations“ by Robert Kaplan, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University, May 2003, Working Paper #18, S. 23.

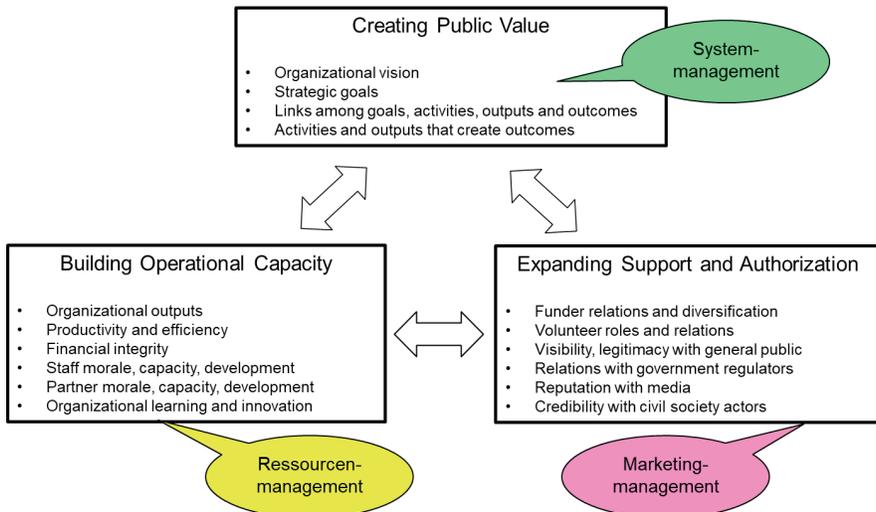


Abb. 6: Struktur der Public Value Scorecard.

Aus ihr wird die Affinität zum Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen deutlich. Dem *System-Management* werden alle formal übergeordneten, die NPO als Gesamtsystem betreffenden Aufgabenbereiche zugeordnet. Dazu gehören die Festlegung des Leitbildes ebenso wie die Gestaltung der Strukturen und Prozesse der Willensbildung, der Planung und der Steuerung (Controlling), des Führungsstils, der Prinzipien des Qualitätsmanagements oder der Grundlagen für Innovationen. Dem *Marketing-Management* obliegt die Aufgabe, die Leistungen und die damit verbundene Kommunikation auf die Zweckerfüllung bzw. die Nutzenstiftung für Mitglieder bzw. Klienten und die Beeinflussung Dritter auszurichten, wobei Marketing-Aufgaben sowohl in der Ressourcenbeschaffung als auch im Innenbereich und in der Leistungsabgabe zu bewältigen sind. Im *Ressourcen-Management* steht die Disposition der für die Leistungserbringung erforderlichen Mittel (Personal, Sachmittel, Finanzmittel) im Vordergrund.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Lichtsteiner/M. Gmür/Ch. Giroud/R. Schauer, Das Freiburger Management Modell für Nonprofit-Organisationen, 9. Auflage, Bern 2020, S. 35 ff.

Ein auf diesem Modell basierender Public Value Bericht wurde in der österreichischen Praxis aber noch nicht vorgelegt.

## 5. Renaissance der Sozialbilanzen?

Angesichts der in Theorie und Praxis erkennbaren Versuche, den Nutzen für die Gesellschaft zu erkennen und zu quantifizieren, stellt sich die Frage, ob die verschiedenen Ansätze für Public Value Berichte nicht als Renaissance der bereits in den 60er Jahren *diskutierten gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung bzw. Sozialbilanz* zu werten sind.<sup>16</sup>

Als *Sozialbilanz* ist ein Konzept einer systematischen und regelmäßigen Erfassung und Dokumentation der gesellschaftlich positiven und/oder negativen Auswirkungen der Aktivitäten einer Organisation anzusehen. Eine gesicherte Form einer Sozialbilanz, die einheitlich anzuwenden wäre, wurde aber schon damals ausgeschlossen. Im Allgemeinen werden unter diesem Begriff vier Gruppen von Rechnungen zusammengefasst:

- Sozialbericht
- Wertschöpfungsrechnung
- Sozialindikatorenrechnung
- Sozialrechnung (Sozialbilanz im engeren Sinne)

Ein *Sozialbericht* umfasst die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse aller gesellschaftsbezogenen Aktivitäten einer Organisation und wird in der Regel in Ergänzung zum (unternehmensrechtlichen) Geschäftsbericht im Rahmen des Jahresabschlusses vorgelegt. Die verbale Berichtsform steht im Vordergrund, der Bericht ist meist mit statistischem Material sowie Graphiken, Fotos usw. reichlich ausgestattet.

Die *Wertschöpfungsrechnung* verbindet das betriebliche Rechnungswesen mit dem volkswirtschaftlichen Rechnungswesen und soll den

---

<sup>16</sup> Siehe im Detail bei R. Schauer, *Rechnungswesen in öffentlichen Verwaltungen*, 4. Auflage, Wien 2020, S. 269 ff.

vom Leistungsspektrum einer Organisation geschaffenen Wertzuwachs und damit Beitrag zum Sozialprodukt einer Volkswirtschaft ausweisen.

Bei der *Sozialindikatorenrechnung* geht man von den einzelnen, gesellschaftsbezogenen Sachzielen einer Organisation aus (z.B. versorgungspolitische, beschäftigungspolitische oder umweltpolitische Ziele) und versucht, genaue Maßstäbe zu finden, mit welchen man beurteilen kann, inwieweit die vorgegebenen Ziele erreicht wurden. Zu diesem Zweck greift man auf geeignete Kennzahlen zurück, die wie „Anzeiger“ (Indikatoren) auf gesellschaftliche Zustände oder Veränderungen hinweisen. Dabei ist zwischen objektiven und subjektiven Indikatoren zu unterscheiden (Abbildung 7):

Miteinsatz der Organisation	⇒	objektive Tatbestände als vermutete Bedingungen für gesellschaftlich relevante Ziele	⇒	subjektive Wertung der erbrachten/empfangenen Leistung
Input-Indikator		Output-Indikator		Wertungs-Indikator
Objektive Indikatoren			Subjektive Indikatoren	

⇒ Ursache-Wirkungs-Vermutung

Abb. 7: Struktur der Sozialindikatorenrechnung.

Wesentlich schwieriger als mit Indikatoren ist die Erfolgswürdigung durch eine Sozialrechnung, die den Erfolg mit einer einzigen Größe (z.B. Gesamtnutzen) zum Ausdruck bringen soll (Abbildung 8). Voraussetzung dafür ist, dass die positiven und negativen Auswirkungen der Tätigkeit einer Organisation im gesellschaftlichen Umfeld in der gleichen Einheit (z.B. in Geldeinheiten) erfasst werden können. Die meisten Ansätze gehen von der herkömmlichen Gewinn- und Verlustrechnung (bzw. Ergebnisrechnung) aus und ergänzen diese durch soziale Nutzen- und Kostengrößen. Diese Wertgrößen können oft nur durch modellhafte Berechnungen ermittelt werden, die auf mehr oder weniger realistischen Annahmen (Modellprämissen) beruhen (z.B. monetärer Wert für die positiven Effekte von Unfallverhütungsmaßnahmen).

	Ergebnis- größen		Einsatz- größen	=	Erfolg	Ziel
Gesellschaft	soziale Nutzen	+	soziale Kosten	=	Nettonutzen/ -kosten	Gesamt- Nutzenstiftung
	+		+		+	
Organisation	Leistung	+	Kosten	=	Betriebsergebnis	Substanzerhaltung
	Gesamt- nutzen	+	Gesamt- kosten	=	Gesamtnetto- nutzen/-schaden	

Abb. 8: Struktur der Sozialrechnung (Sozialbilanz im engeren Sinne).

Die in diesem Beitrag erwähnten Wirkungsorientierungsmodelle bei Bund und Ländern sowie die Public Value Scorecard sind als Sozialindikatorenrechnungen einzustufen, der Public Value Bericht des ORF ist eine Kombination aus Sozialbericht und Sozialindikatorenrechnung, das Modell der Gemeinnützigen Wohnungswirtschaft ist in der derzeitigen Form rein als Sozialbericht zu werten. Das Modell des Mehrwertprinzips in der oberösterreichischen Wirtschaftskammer ist im Ansatz eine Sozialrechnung.

## 6. Notwendigkeit des „Public Value Reporting“

Eine gesetzliche Verpflichtung zur Erstellung eines Public Value Berichtes besteht mit Ausnahme der haushaltsrechtlichen Bestimmungen beim Bund und den erwähnten Ländern nicht. Es wäre wünschenswert, wenn vertragliche Verpflichtungen im Zuge von Leistungskontrakten mit öffentlichen Institutionen beim Subventionsempfänger solche Berichtspflichten enthalten, damit für Transparenz in der öffentlich gewollten oder begünstigten Leistungserstellung mit den dabei geschaffenen „Mehrwerten“ für die Gesellschaft gesorgt wird. Ansonsten muss an die freiwillige Berichterstattung appelliert werden.

Hier lohnt sich ein Blick in die Schweiz, wo die für gemeinnützige, soziale Nonprofit-Organisationen ausgearbeiteten Rechnungslegungsempfehlungen FER 21<sup>17</sup> vorsehen, dass im Leistungsbericht zwingend über die gesetzten Ziele und die zu ihrer Erfüllung erbrachten Leistungen unter Verwendung der hierfür zur Verfügung stehenden Mittel zu berichten ist (Z. 43 e). Weiters wird empfohlen (Z. 60), dass der Leistungsbericht Angaben enthält,

- wie das Erreichen qualitativer Ziele gemessen und beurteilt werden kann;
- welche Kennzahlen für die Erreichung der gesetzten Ziele aussagekräftig sind;
- welchen Hauptrisiken die Organisation ausgesetzt ist und mit welchen Systemen diese kontrolliert werden können;
- wie die Zufriedenheit der Leistungsempfänger beurteilt werden kann.

## **7. Empfehlungen für die Entwicklung eines Public Value Berichts**

Soll ein Public Value Bericht entwickelt werden, so ist es zunächst notwendig, in einer profunden systematischen Analyse die Art der externen Effekte zu ergründen und sich dabei die Frage zu stellen, wie diese Effekte gemessen werden können. Sind sie mit quantitativen (z.B. Mengen) und/oder qualitativen (z.B. Befragungsergebnissen) Größen meßbar oder sind sie nur der Art nach zu bestimmen (dann käme allein der Sozialbericht in Frage)? Erst wenn für die einzelnen externen Effekte das Mengengerüst bekannt ist, dann sind jene Informationen verfügbar, die für eine Sozialindikatorenrechnung Verwendung finden können. Soll der Public Value Bericht zu einer Sozialrechnung weiter

---

<sup>17</sup> Stiftung Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (FER), Swiss GAAP FER – Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Ausgabe 2020, Zürich 2020.

ausgebaut werden, so muss man sich mit der Frage auseinandersetzen, ob die externen Effekte in ihrer Mengendimension überhaupt einer Bewertung in Geldgrößen zugänglich sind. Dies gelingt bei marktnahen Leistungen eher. Große Vorsicht ist hingegen bei Kollektivgütern (wie z.B. bei der Bewertung der in der Interessenvertretung einer Personen- oder Unternehmensgruppe erbrachten Leistungen) walten zu lassen: Entweder fehlen Marktwerte gänzlich oder sie können nur unter sehr vereinfachenden Modellbedingungen erhoben werden. Darüber hinaus besteht mit der Bewertung die Gefahr der Individualisierung von Kollektivgütern, was sachfremd wäre.

Der Public Value Bericht – in welcher der genannten Formen auch immer – sollte einer stringenten Ablauflogik entsprechen:

- Gesetzesauftrag oder öffentlicher Auftrag an die jeweilige Organisation;
- Mission;
- daraus abgeleitet das Leitbild;
- dem Leitbild folgende Grundsätze der Strategischen Planung;
- Leistungspotenziale;
- in diesen Potenzialen ablaufende Leistungsprozesse;
- erreichte Leistungsergebnisse mit Ausweis der externen Effekte;
- womöglich, Bewertung der externen Effekte.

Bei aller Ausführlichkeit muss der Public Value Bericht lesbar und überschaubar bleiben. Dies lässt auch zu, dass man nicht über alle externen Effekte berichtet, sondern nur die wichtigsten herausgreift und

---

damit die Prioritätensetzung im Handeln transparent macht. Das mag gewiss auch zu einem Dilemma führen, auf das schon Marie von Ebner-Eschenbach hingewiesen hat: „Genug weiß niemand, zuviel mancher!“