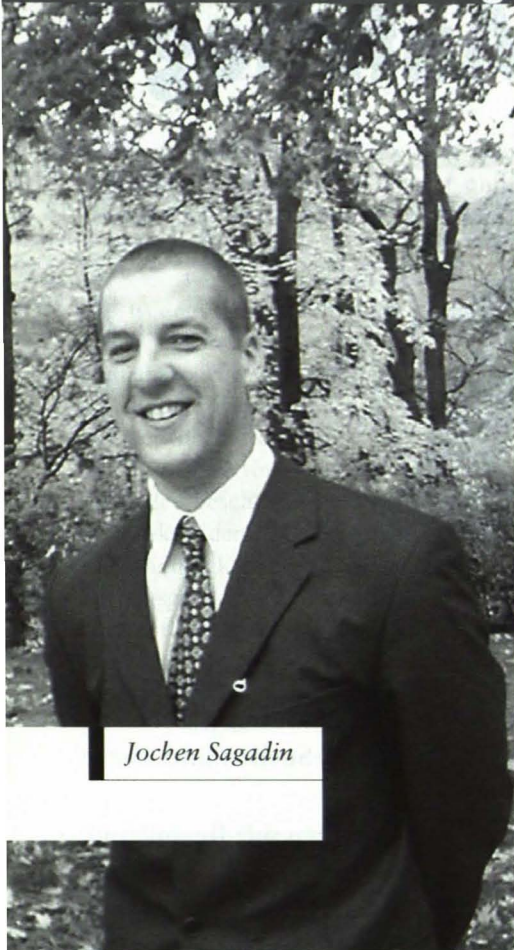


# Leistungstransparenz in



Jochen Sagadin

DI; Vertragsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben

Forschungsbereiche: Anlagenwirtschaft, Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements

Lehre: Übungen zu Allgemeine Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Projekte: Siemens-Matsushita Components Deutschlandsberg: „Wertanalyse an einem PTC-System für Motorstartanwendungen“ (Qualitätsmanagement), Flextronics International GmbH: „Istzustandsanalyse und Entwicklung eines Sollkonzeptes für das Anlagenmanagement“ (Anlagenwirtschaft), Flextronics International GmbH: „Einführung eines IPSA-Systems“ (Anlagenwirtschaft), Philips HGW Klagenfurt: „Entwicklung und Implementierung einer systematischen Ursachenanalyse im Rahmen von TPM“ (Anlagenwirtschaft)

Ausbildung: 1990 Juni: Reifeprüfung am Bundesgymnasium/Bundesrealgymnasium Leoben mit ausgezeichnetem Erfolg; 1990–1998 Studium an der Montanuniversität Leoben, Studienrichtung Werkstoffwissenschaften, Wahlfach Betriebswirtschaft; seit Jänner 1999 Assistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben

## 1 Einleitung

Non-Profit-Organisationen (NPOs) werden zur Erfüllung bestimmter Zwecke bzw. spezifischer Aufgaben geschaffen (sog. Bedarfswirtschaften oder Betriebe mit Sachziel-Dominanz), die beliebig vielfältig sein können.<sup>1</sup> So kann man grob unterscheiden zwischen staatlichen NPOs (öffentliche Verwaltungen und öffentliche Betriebe, wie etwa Krankenhäuser, Schulen, Universitäten, Museen, Theater etc.) und privaten NPOs (Sportvereine, Berufsverbände, Hilfsorganisationen etc.).<sup>2</sup>

Vor allem die staatlichen NPOs stehen

vermehrt unter dem (öffentlichen) Druck, ihr ökonomisches Handeln abzubilden und zu offenbaren. Besonders evident ist diese Problematik bei den österreichischen Universitäten im Zuge der Entlassung in die Vollrechtsfähigkeit. Hier bilden nun betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme eine Möglichkeit, diesem Informationsdefizit zu begegnen.

**B**etriebswirtschaftliche Kennzahlen sind absolute Zahlen und Verhältniszahlen, welche in konzentrierter Form über quantifizierbare betriebswirtschaftlich oder organisatorisch interessierende Sachverhalte einer gewissen Mindestbedeutung informieren. Das Spezifische an Kennzahlen ist dabei die konzentrierte und präzise Berichterstattung.<sup>3</sup>

Da im Falle einer NPO der Gewinn (oder Verlust) der Organisation naturgemäß

ein wenig aussagekräftiges Erfolgskriterium ist, müssen andere Maßstäbe angelegt werden. Dabei verlangt eine sachlich zutreffende, ausgewogene Information, dass die innere Verbundenheit der betrieblichen Erscheinungen und die Einbettung derselben in den umfassenden Gesamtzusammenhang aufgezeigt wird. Eine Einzelkennzahl kann diesem Anspruch selten genügen; vielmehr benötigt man dazu ein ganzes Netz von Kennzahlen, ein Kennzahlensystem.

## Zwei Ansätze zur Gestaltung eines ausgewogenen Kennzahlensystems für NPOs

### 2.1 Das europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement

Das europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement ist das „Hauptprodukt“ der EFQM, der „European Foundation for Quality Management“. Dabei geht die EFQM von der Prämisse

1.) vgl. Gabler: „Wirtschaftslexikon“, 1997

2.) vgl. Schwarz: „Management in Nonprofit-Organisationen“, 1992

3.) vgl. Biedermann: „Erfolgsorientierte Instandhaltung durch Kennzahlen“, 1985

4.) vgl. Zink: „TQM als integratives Managementkonzept“, 1995



# Non-Profit-Organisationen

aus: „Bessere Ergebnisse durch Einbindung aller Mitarbeiter in die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse“.<sup>4</sup>

Die ausdrückliche Betonung des Prozessansatzes liegt ebenso wie die Relevanz desselben für NPOs auf der Hand: Durch die Prozess-Sicht (insbesondere durch die Fokussierung auf Schlüsselprozesse, d. h. Prozesse mit hohem Kundennutzen) werden einerseits Schnittstellenprobleme vermieden, die sich aus der Dominanz funktionaler Abteilungen ergeben, andererseits verbessert sich die

Modells für umfassendes Qualitätsmanagement werden zwei Einflussfaktoren unterschieden: Die sog. „Enablers“ oder Potentialfaktoren („Befähiger“) und die „Results“ bzw. Ergebnisse (Abb. 1).

Den Potentialfaktoren „Führung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Politik und Strategie“, Ressourcen“ und „Prozesse“ stehen die Ergebniskategorien „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Kundenzufriedenheit“, „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ und „Geschäftsergebnisse“ gegenüber.

## 2.1.1 Kundenzufriedenheit

Dieses Ergebniskriterium zielt auf die Zufriedenheit des externen Kunden ab. Es ist leider eine Tatsache, dass der Kundenzufriedenheit – für auf unternehmerischen Gewinn ausgerichtete Unternehmen eine selbstverständliche Größe – in NPOs allzu oft nur geringste Priorität beigemessen wird. Das EFQM-Modell bietet hier den Vorteil, dass es eine Ergebnisorientierung beinhaltet und dass demzufolge positive Entwicklungen innerhalb der Organisation nachzuweisen sind (beispielsweise durch einen Anstieg der Kundenzufriedenheit).

Während der Ergebnisgröße „Mitarbeiterzufriedenheit“ ein Potentialfaktor, nämlich die Mitarbeiterorientierung, gegenübersteht, ist dies für die Kundenzufriedenheit nicht der Fall. Wegen der offensichtlichen Bedeutung der Kundenorientierung ist dieses Kriterium impliziter Bestandteil aller Befähigerkriterien.

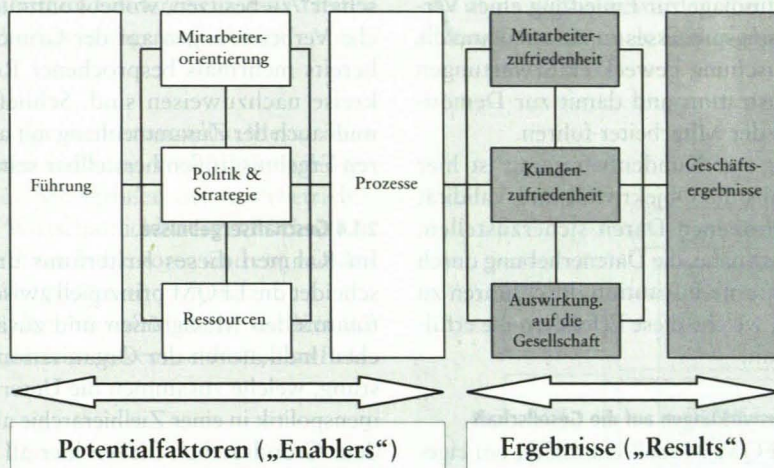


Abb. 1: Das europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement

Zusammenarbeit zwischen einzelnen Mitarbeitern und Abteilungen im Sinne einer größeren Kundenorientierung auch über Hierarchieebenen hinweg.

Implizit sind hierbei die NPOs natürlich zunächst aufgefordert, ihre Kunden sowie ihre Schlüsselprozesse zu definieren; beides mag für manche NPOs eine revolutionäre Sichtweise darstellen, ist aber für ein wünschenswertes Maß an Leistungstransparenz unerlässlich. In der Grundstruktur des europäischen

Während auf der Seite der Potentialfaktoren wesentliche Einflussgrößen für „Business Excellence“ thematisiert werden, zeigt die Seite der Result-Kategorien, dass das Ziel aller Bemühungen stets die Verbesserung der Ergebnisse (im Sinne o. g. Kriterien) sein muss.

Die Ergebniskriterien sind für die Gestaltung eines ausgewogenen Kennzahlensystems – nicht zuletzt für NPOs – von herausragender Bedeutung; sie sollen daher im folgenden näher betrachtet werden.

Einer der Kernpunkte, die im Vorfeld zu klären sind, ist die Frage: „Wer ist der Kunde?“ Dieselbe trägt der Erkenntnis Rechnung, dass die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung von sehr unterschiedlichen Zielgruppen beurteilt werden kann. Dies zeigt, dass ein entsprechender Zielgruppenbezug in jedem Fall zu berücksichtigen ist.

Prinzipiell kann die Kundenzufriedenheit durch diverse auf die jeweilige NPO abgestimmte Kundenzufriedenheitsana-



lysen<sup>5</sup> (z. B. Kundenbefragungen) quantifiziert werden. Dabei hängen Objektivität und Validität der Daten u. a. vom Erhebungsverfahren ab. Eine Datenerhebung durch die NPO selbst könnte eventuell zu „erwünschten“ Ergebnissen führen; eine durch ein professionelles externes Unternehmen durchgeführte Kundenbefragung ist hier (zumindest beim ersten Mal) anzuraten.

Selbstverständlich sind auch zusätzliche, indirekte Indikatoren der Kundenzufriedenheit für NPOs denkbar, wie z. B. Besucherzahlen (absolut und relativ), Fehler- und Rückweisungsraten, die Termintreue, Beschwerdebefragungen, erhaltene Auszeichnungen und Preise u. v. m.

**G**enauso wichtig wie die Zufriedenheitsanalyse selbst sind die Konsequenzen daraus: Existiert eine systematische Datenanalyse? Welche Ziele wurden für welchen Zeitraum formuliert? Wo gibt es Abweichungen? Welche Maßnahmen wurden daraus abgeleitet? Wer ist für die Umsetzung derselben verantwortlich? D. h. der Regelkreis Ziele setzen – Planwerte bilden – Ist-Situation ermitteln – Abweichungen analysieren – Maßnahmen planen – Erfolg kontrollieren – Ziele setzen, muss stets geschlossen sein; dies gilt natürlich auch für die übrigen Ergebniskriterien.

### 2.1.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Stimmt man der Hypothese zu, dass es ohne zufriedene Mitarbeiter keine zufriedenen Kunden gibt, so ist die regelmäßige Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit eine logische Konsequenz. Im Rahmen derselben steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Mitarbeiter die Leistung der betreffenden NPO hinsichtlich der Zufriedenheit aller Beteiligten beurteilen. Es werden also Kriterien wie Personalplanung, Personalauswahl und

-entwicklung, Beteiligung, Kompetenzen, Zielvereinbarung, Kommunikation sowie Aspekte der Personalführung erhoben.

**Z**u unterscheiden sind dabei zum einen die Beurteilung der NPO durch die Mitarbeiter im Rahmen einer Datenerhebung (Mitarbeiterbefragung) und zum anderen indirekte Indizes der Mitarbeiterzufriedenheit, wie z. B. Fehlzeiten, Krankenquoten, Mitarbeiterfluktuation, Schulungs- und Weiterbildungsniveau u. ä.

Auch hier muss oben erwähnter Regelkreis stets geschlossen sein: Ohne ernsthafte Bereitschaft, Befragungsergebnisse als Grundlage zur Einleitung eines Verbesserungsprozesses zu nutzen, kann die Enttäuschung geweckter Erwartungen zu Frustration und damit zur Demotivation der Mitarbeiter führen.

Analog zur Kundenbefragung ist hier ebenfalls die Objektivität und Validität der erhobenen Daten sicherzustellen. Dies legt nahe, die Datenerhebung durch eine externe Institution durchführen zu lassen, welche diese Erfordernisse erfüllen kann.

### 2.1.3 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Das EFQM-Modell beinhaltet ein eigenes Kriterium, welches sich der Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Gesellschaft inkl. der Umwelt annimmt, was der zunehmenden Sensibilisierung für solche Fragestellungen in Europa entgegenkommt. Die Relevanz dieses Kriteriums für NPOs ist leicht einzusehen, existieren sie doch vielfach zum Nutzen und zum Wohle eines Teiles der Gesellschaft bzw. der gesamten Gesellschaft.

Kennzahlen dieses Kriteriums betreffen beispielsweise folgende Bereiche: Das aktive Engagement der NPO für die ört-

liche Gemeinschaft und die Gesellschaft als Ganzes (durch Bildungsmaßnahmen, wohltätige Zwecke, Sport- und Freizeitaktivitäten etc.), die Auswirkungen auf das örtliche Beschäftigungsniveau und die lokale Wirtschaft und nicht zuletzt die Vermeidung von Belästigungen und Schäden für die Nachbarn (durch Unfallrisiken, Lärm, Gesundheitsrisiken und Umweltverschmutzung). In Summe ist es also für eine NPO von größter Wichtigkeit, ein gutes Image nach außen zu transportieren; dies kann als zentraler Erfolgsfaktor angesehen werden.

Insgesamt ist es für NPOs wichtig, eine ganzheitliche Strategie und Politik im Bereich „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ zu besitzen, wobei kontinuierliche Verbesserungen auf der Grundlage bereits mehrmals besprochener Regelkreise nachzuweisen sind. Schließlich muß auch der Zusammenhang mit anderen Ergebnisgrößen herstellbar sein.

### 2.1.4 Geschäftsergebnisse

Im Rahmen dieses Kriteriums unterscheidet die EFQM prinzipiell zwischen finanziellen Messgrößen und zusätzlichen Indikatoren der Organisationsleistung, welche zusammen die Unternehmenspolitik in einer Zielhierarchie abbilden. Grundsätzlich fließen hier all jene Kennzahlen ein, die zur Beurteilung der Potentialfaktorgestaltung herangezogen werden können und die nicht schon im Rahmen der anderen Ergebniskriterien ausgewiesen wurden.

**D**er Aspekt der finanziellen Messgrößen ist für NPOs nur ein scheinbarer Widerspruch: Obwohl reine Gewinn- bzw. Verlustkennzahlen in diesem Fall üblicherweise – wie eingangs erwähnt – wenig aussagekräftig sind, lässt sich doch auch hier das Management finanzieller Ressourcen quantifizieren. Im einfachsten Fall muss es mög-

5.) vgl. Töpfer: „Kundenzufriedenheit messen und steigern“, 1996

6.) vgl. Zink: „TQM als integratives Managementkonzept“, 1995



lich sein, einen periodenbezogenen Budget-Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen, wobei die Periodenlänge variabel sein sollte.

Darüberhinaus sind unterschiedlichste absolute und relative Ausgabenkenngrößen (z. B. X ATS für Y im Monat/ Gesamtausgaben im Monat) denkbar. Für ganz oder teilweise vom Staat finanzierte NPOs kann ferner das Verhältnis von akquirierten Finanzmitteln zu staatlichen Finanzmitteln in verschiedenster Form dargestellt werden. Kurz gesagt, es muss jede NPO (mit vernünftigen Aufwand) das Management ihrer finanziellen Mittel in einer Weise darstellen, die einerseits ein Maximum an Transparenz garantiert und andererseits das Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen ermöglicht.

Zu den nichtfinanziellen Messgrößen der Leistung von NPOs gehören primär Messgrößen der innerbetrieblichen Wirtschaftlichkeit und Effektivität. Viele dieser Indikatoren sind eng mit den Schlüsselprozessen verbunden. Besonders hervorzuheben sind hier die sog. „Intensitätskennzahlen“, also Rela-

Zusammen mit Indikatoren der Kundenzufriedenheit (z. B. Absolventenzufriedenheit, Beschäftigungschancen) sind sie ein wirkungsvolles Instrumentarium zur Darstellung der erbrachten Leistung. Ferner erweisen sich Prozessdurchlaufzeiten (z. B. Studiendauer) in diesem Rahmen als sehr sinnvoll.

### 2.1.5 Hinweise für ein effizientes Vorgehen bei der Kennzahlendefinition

Die Erfahrung hat gezeigt, dass für die Definition der Kennzahlen sehr hilfreich sein kann, die Ergebniskriterien des EFQM-Modells mit den identifizierten Schlüsselprozessen zu überlagern (Abb. 2).

Auf diese Weise werden die Ergebniskriterien nach Schlüsselprozessen

Wenn es der Fall ist, dass sich gewisse Ergebniskriterien nicht sinnvoll in Schlüsselprozesse unterteilen lassen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Einfluss auf die Gesellschaft), so sind die Kennzahlen für diese Kriterien selbstverständlich prozessübergreifend zu definieren.

### 2.2 Die Balanced Scorecard (BSC)

Die „Balanced Scorecard“<sup>7</sup> verkörpert ein System voneinander abhängiger Zielsetzungen, Messgrößen und Aktionen, welches in seiner Gesamtheit die Strategie eines Unternehmens beschreibt und des weiteren Möglichkeiten aufzeigt, wie diese Strategie realisiert werden kann. Zentraler Inhalt der BSC ist eine ausgewogene Kombination finanzieller und

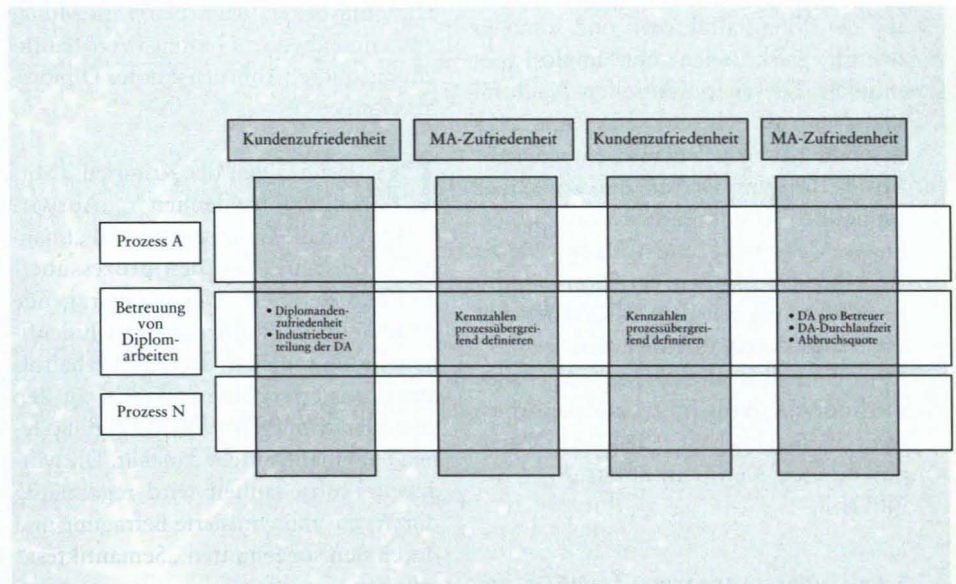


Abb. 2: Überlagerung der Ergebniskriterien mit den Schlüsselprozessen

tivzahlen, welche den Arbeitsumfang je Mitarbeiter darstellen (z. B. zu betreuende Studenten/ Lehrkraft im Studienjahr) und die „Quoten“, die den Prozessoutput je Mitarbeiter abbilden (z. B. Absolventen/ Lehrkraft im Studienjahr).

sen unterteilt. Definiert man nun für jedes Feld aussagekräftige und wirtschaftlich erhebbare Kennzahlen, aus welchen man Verbesserungsmaßnahmen ableiten kann, so erhält man sehr leicht ein sachlich zutreffendes und ausgewogenes Kennzahlensystem.

nichtfinanzieller Kennzahlen. Zur Definition derselben werden die erwähnten Zielsetzungen vier Perspektiven zugeordnet: Der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der Kundenperspektive, der Innovations- und Mitarbeiterperspektive und der internen Prozessperspektive

7.) vgl. Kaplan u. Norton: „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“, Harvard Business Review, Jänner bis Februar 1992.



(wobei hier wiederum die Schlüsselprozesse angesprochen sind). Für jede Zielsetzung wird in weiterer Folge (zumindest) eine Kennzahl definiert und es werden außerdem Aktionen (Maßnahmen) festgelegt, um die Zielsetzungen zu erreichen.

Die Parallelen zu den Ergebniskriterien des EFQM-Modells sind signifikant. Dennoch lassen sich drei wesentliche Unterschiede herausarbeiten: Zum einen werden die „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ nicht ausdrücklich angesprochen, was nicht nur für NPOs ein Nachteil sein kann.

Zum anderen wird man beim Arbeiten mit der BSC explizit dazu aufgefordert, die Schlüsselprozesse zu definieren; dieselben sind im EFQM-Modell Bestandteil der Potentialfaktoren und somit in den Ergebniskriterien „nur“ implizit vorhanden. Diesen potentiellen Nachteil kann man aber durch die in Kap. 2.1.5 geschilderte Vorgehensweise umgehen. Ein definitiver Vorteil der BSC liegt schließlich in der Einheit von Zielsetzung, Messgröße und Aktion. Dieser Regelkreis muss – wie bereits erwähnt – beim Arbeiten mit dem EFQM-Modell zusätzlich durchlaufen werden.

In jedem Fall ist die BSC ein wertvolles methodisches Hilfsmittel zur Ausarbeitung eines sachlich zutreffenden und ausgewogenen Kennzahlenkatalogs für NPOs.

### 3 Leistungstransparenz in NPOs am Beispiel des Kennzahlensystems des Instituts für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften (IWBW)

Das Kennzahlensystem des IWBW wurde nach der in Kap. 2.1.5 erläuterten Vorgehensweise gestaltet (vgl. Abb. 2). Als Schlüsselprozesse wurden im Rahmen der Zertifizierung nach ISO 9001 (1996) die Prozesse „Durchführung von Lehrveranstaltungen“,

„Betreuung von Diplomarbeiten“, „Betreuung von Dissertationen“ und „Durchführung von Drittmittelprojekten“ definiert.

Sinnvoll nach diesen Schlüsselprozessen ließen sich die Ergebniskriterien „Kundenzufriedenheit“ und das Geschäftsergebnisse-Unterkriterium „zusätzliche Leistung“ unterteilen. Dem Kriterium „Kundenzufriedenheit“ wurden demnach Kennzahlen wie „Absolventengesamtzufriedenheit“, „Lehrveranstaltungsgesamtzufriedenheit“ oder „Industrieurteilung der Diplomarbeit“ zugeordnet. Im Kriterium „zusätzliche Leistung“ befinden sich neben Prozessdurchlaufzeiten wie „Diplomarbeit-Durchlaufzeit“ diverse Intensitätskennzahlen (Lehrstunden bzw. zu bearbeitende Projekte bzw. zu betreuende Diplomarbeiten/ Mitarbeiter im Monat etc.) und diverse Quoten (Veröffentlichungsquote, Abbruchquote, Diplomarbeiten etc.).

Die Kennzahlen der Kriterien „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ und „finanzielle Leistung“ wurden prozessübergreifend definiert. Der herausragende finanzielle Indikator ist der „Eigenfinanzierungsanteil“, der das Verhältnis aus akquirierten Finanzmitteln zu den gesamten dem IWBW zur Verfügung stehenden Finanzmitteln darstellt. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig durch eine anonymisierte Befragung und durch den sogenannten „Semantiktest“ erhoben.

Die „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ werden primär von der Montanuniversität als ganzes bestimmt. Der Anteil eines einzelnen Institutes daran ist schwer zu quantifizieren. Dennoch wird z. B. die „Arbeitskreisintensität“ (Anzahl institutsexterner Funktionen/ Mitarbeiter) erhoben.

Die definierten Kennzahlen werden am Institut an einer Schautafel visualisiert

sowie auf der Instituts-Homepage veröffentlicht. Der mehrfach besprochene Regelkreis wird durch regelmäßig durchgeführte Ziele-Reviews geschlossen, im Rahmen derer die Zielerreichung überprüft wird sowie Maßnahmen abgeleitet werden, falls die vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden.

### 4 Resümee

Der vorliegende Artikel versucht, die zunehmende Relevanz der Leistungstransparenz in Non-Profit-Organisationen (NPOs) aufzuzeigen. Ferner wird gezeigt, wie sich mit Hilfe des EFQM-Modells für umfassendes Qualitätsmanagement sowie der Balanced Scorecard ein sachlich zutreffendes und ausgewogenes Kennzahlensystem konstruieren lässt, welches dem Anspruch der Leistungstransparenz gerecht wird. 