

Günther Trattnig, Klaus Mak,  
Johannes Göllner

# **Betriebsführung der „Wirkungs- orientierten Verwaltungsführung New Public Management“ und Unterstützung durch Wissens- management im Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport**

Supplement im Rahmen der Reihe  
„Grundlagen zum Wissensmanagement im ÖBH“



**13/2010/S**

**Sonderpublikation**

Schriftenreihe der  
Landesverteidigungsakademie



*SCHUTZ  
& HILFE*



**Sonderpublikation**

Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie

Günther Trattnig, Klaus Mak, Johannes Göllner

**Betriebsführung der „Wirkungsorientierten  
Verwaltungsführung New Public Management“  
und Unterstützung durch Wissensmanagement  
im Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport**

13/2010/S

Wien, Dezember 2010

**Impressum:**

Amtliche Publikation der Republik Österreich / Bundesminister für  
Landesverteidigung und Sport  
Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie

**Medieninhaber, Herausgeber, Hersteller:**

Republik Österreich / Bundesminister für Landesverteidigung und Sport  
BMLVS, Rossauer Lände 1, 1090 Wien

**Redaktion:**

BMLVS / LVak  
ZentDok  
Landesverteidigungsakademie  
Stiftgasse 2a, 1070 Wien  
ObstdhmfD Ing. Mag. Klaus Mak  
lvak.zentdok.wm@bmlvs.gv.at

**Erscheinungsjahr:**

Dezember 2010

**Druck:**

Reprozentrum Wien  
1070 Wien, Stiftgasse 2a

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	5
2.	Das BMLVS in der Bundesverwaltung.....	9
3.	Das BMLVS als Betrieb .....	12
4.	Betriebswirtschaftliche Methoden, Systeme und Instrumente des NPM im BMLVS .....	15
4.1.1.	Kosten- und Leistungsrechnung.....	17
4.2.1.	Ziele.....	18
4.2.2.	Definitionen (nach ÖNORM EN ISO 9001: 2008).....	19
4.2.3.	Funktion .....	19
4.2.4.	Qualitätsmanagement im BMLVS.....	20
4.3.	Wissensmanagement und Wissensbilanzierung.....	22
5.	Das generische Modell des Zusammenwirkens von Management (Informations-) Systemen .....	29
6.	Betriebsführung nach NPM an der Heereslogistikschiule (HLogS).....	32
7.	Die Verwaltungsreform der Bundesregierung .....	34
8.	Folgerungen .....	36
8.2.	BMLVS-Betriebsberatung .....	38
9.	Use Case ABC-Abwehrschiule .....	41
10.	Ausblick .....	49
11.	Index.....	51
12.	Tabellenverzeichnis.....	52
13.	Abbildungsverzeichnis .....	52
14.	Autoren.....	53
15.	Lektorat .....	53



# 1. Einleitung

Die österreichische Bundesverwaltung befindet sich im Spannungsverhältnis zwischen der Forderung nach Fokussierung auf Leistungs- und Wirkungsorientierung und zunehmendem Budgetdruck.

Zwischen dem Bundesministerium für Finanzen (BMF) und den anderen Ressorts, in der gegenständlichen Betrachtung dem Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS), wird eine neue Dimension der Beurteilung der Leistungserbringung angestrebt.

Die Aufgaben der Ressorts sind in diversen Gesetzen und weiteren Normen, für das BMLVS im Wesentlichen im Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG) und Wehrgesetz (WG), jeweils in der gültigen Fassung, definiert.

Die Vorgaben zum Normenvollzug in der Bundesverwaltung sind anzuwenden, so z.B. die unterschiedlichen Rechtsnormen für Bundesbedienstete. Es existieren seit langem zahlreiche Qualitätsvorgaben in den einzelnen Ressorts.

Angeregt durch die Initiativen zur Verwaltungsreform der letzten Bundesregierungen wird, in der Bundesverwaltung hinsichtlich der „Verbesserung der Qualität, des „Outputs und Outcomes“, die Ideen der „Wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ (als Übersetzung des „New Public Management, NPM“) gefordert und zu gefördert.

Die Intensivierung der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Methoden, Systemen und Instrumenten und der „Betriebsphilosophie“ der (Leistungs- und) Wirkungsorientierten Verwaltungsführung geht über eine Verwaltungsführung gemäß den Grundsätzen der „Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit“ der Haushaltsführung einen entscheidenden Schritt weiter.

Sie inkludiert die Erfassung der Wirkung (Outcome) des Verwaltungshandelns. Da die „herkömmliche“ Betriebsführung, folgend der Kameralistik, hierbei an die Grenzen des Darstellbaren stößt, sollen nun Lösungsansätze über die konkrete Anwendung von NPM, seit neuestem unter Einbeziehung der Budgetierung, (durch die laufende Haushaltsrechtsreform) gefunden werden.

Die Erfahrung der jahrelangen Bemühungen zur Verwaltungsreform zeigt Verbesserungspotential bei der Zielorientierung und Stringenz hinsichtlich Vorgaben zur Betriebsführung sowie bei den Vorgaben zu Ergebnissen, insbesondere hinsichtlich solcher zur Betriebsorganisation.

In der Bundesverwaltung sind ex lege die kameralistischen Grundsätze der Haushaltsführung, das sind Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit, zu Grunde zu legen, es werden aber auch vermehrt betriebswirtschaftliche Methoden, Systeme und Instrumente genutzt bzw. angewandt.<sup>1</sup>

Sie muss sich daher in Verfolgung dieser Vorgaben kontinuierlich in ihrer (betrieblichen) Ausrichtung weiterentwickeln, wobei dieser Prozess<sup>2</sup> beständig an Intensität zunimmt.

---

<sup>1</sup> siehe: Kurt Promberger, Christian Pracher: *Kosten- und Leistungsrechnung für die öffentliche Verwaltung*, Wien 1991

<sup>2</sup> Def. Prozesse: Prozesse sind sowohl die Know-How-Plattformen eines Betriebes als auch die Ausführung einer logischen Sequenz von Aktivitäten unter bestimmten Bedingungen

Unter der Federführung des Bundeskanzleramtes (BKA) wird die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung seit Jahren in der österreichischen Bundesverwaltung mit Initiativen wie dem Verwaltungs-Innovations-Programm (VIP)<sup>3</sup>, div. Pilotprojekten, Methoden und Systemen etc., betrieben.

Die Anwendung der Qualitätsmanagementsysteme (QMS) „Common Assessment Framework (CAF)<sup>4</sup>“ oder jenes nach ISO / IEC 9001 sind Anwendungsbeispiele aus dem Bereich Qualitätsmanagement. Die meisten der anderen, noch zu betrachtenden, Ansätze verfolgen Controlling-orientierte Ziele, d.h. sie sind auf Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, de facto zumeist auf Einsparungen, abzielend.

In der vorliegenden Abhandlung soll nun zum Verständnis betriebswirtschaftlicher Abläufe, insbesondere hinsichtlich der Dimension „Qualität“ in der kameralistisch ausgerichteten Organisation BMLVS, welche sich hin zu einer umfassenden NPM-Orientierung wendet, beigetragen und Denkanstöße zur Implementierung für eine Soll-Konzeption einer zweckmäßigen Betriebsorganisation gegeben werden.

Die Anwendungen der „Wirkungsorientierten Verwaltungsführung“ bedeuten dabei, betriebswirtschaftliche Abläufe, Methoden und Instrumente an die Bedürfnisse der speziellen Organisation anzupassen, diese zu integrieren, deren Zusammenwirken abzustimmen und die Interdependenzen sowie Diskrepanzen zu erfassen, d.h. in einem Betriebsorganisationsmodell anzuwenden, um damit zur umfassenden Verbesserung im Sinne der „Acht Prinzipien“ (siehe 4.2.3.) des Qualitätsmanagements nach ISO / IEC 9001 im BMLVS beizutragen.

Das Thema Wissensmanagement sorgt seit Jahren für sehr viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Die Geschwindigkeit des wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Wandel nimmt immer mehr zu, was nicht nur für die Wirtschaft, sondern auch für den Staat zur Folge hat, sich den neuen und erhöhten Anforderungen zu stellen.

Das Thema des Wissensmanagements im öffentlichen Sektor kann sich an verschiedenen Perspektiven orientieren. Diese Perspektiven orientieren sich im Sinne einer Mikro- und Makro-Ebene, um einerseits die Methoden und Werkzeuge aus dem Bereich der Wirtschaft antizipieren bzw. neue Modelle und Instrumente entwickeln zu können sowie andererseits die thematische Diskussion zu Public Governance, Public Value und auch der Wissensbilanzierung zu führen.

Auch die Frage des Management des intellektuellen Kapitals einer Gesellschaft sind Thema auf einer Makro-Ebene<sup>5</sup>.

Die Informations- und Kommunikationstechnologien gelten als eine Triebkraft für die weiteren Megatrends des Wandels, d.h. sowohl für das breit in der Gesellschaft und in der Wirtschaft diskutierte Phänomen der Globalisierung als auch für den strukturellen Wandel der bisherigen Industriegesellschaften zu Informations- und Wissensgesellschaften. Wissensgesellschaften werden dadurch charakterisiert, dass einerseits Neuerungen mehr und

---

<sup>3</sup> siehe: Internetseite [http://www.bka.gv.at/site/cob\\_16136/5123/default.aspx](http://www.bka.gv.at/site/cob_16136/5123/default.aspx), Abfrage vom 16.01.2010

<sup>4</sup> siehe: Internetseite [http://www.bka.gv.at/site/cob\\_16136/5123/default.aspx](http://www.bka.gv.at/site/cob_16136/5123/default.aspx), Abfrage vom 16.01.2010

<sup>5</sup> „Public administration entities have broad responsibilities in pursuit of societal objectives. [...] Furthermore, the responsibility also includes creating and governing the overall vision, perspective, and the strategy for the society's general KM practice.“, Karl M. Wiig, *Application of Knowledge Management in Public Administration, Paper prepared for Public Administrators of the City of Taipei, Taiwan, ROC May, 2000, Seite 6*

mehr von Forschung und Entwicklung getragen werden, und andererseits die Gesellschaft immer mehr Gewicht auf das Gebiet des Wissens legt.<sup>6</sup>

Als Ressource verstandenes Wissen hat eine besondere Eigenschaft im Vergleich zu anderen wirtschaftlichen Faktoren, indem Wissen durch Gebrauch nicht ab-, sondern „aufgenutzt“ wird. Das Wissen wird in der heutigen Gesellschaft zur Quelle für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für Firmen, Institutionen, Regionen und Ländern. Bewußte und gezielte Bewirtschaftung des wertschöpfungsrelevanten Wissens befähigt die neuen wissensbasierten Organisationen, das eigene Innovationstempo zu beschleunigen und dadurch relativ wettbewerbsfähiger zu werden. Um dies zu erzielen, benötigen die Organisationen nicht nur die entsprechenden Technologien, sondern auch hochqualifizierte Mitarbeitende.<sup>7</sup>

**Wissen** ist die Kombination von Daten und Informationen, unter Einbeziehung von Expertenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen<sup>8</sup> kann explizit und/oder implizit, persönlich und/oder kollektiv sein.

**Wissensmanagement** ist das Management der Aktivitäten durch Prozesse, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Nutzung und Erzeugung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.<sup>9</sup>

Die oben angeführten Veränderungen prägen sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor. Die Probleme, die der Staat zu lösen hat, werden immer komplexer, umfangreicher und vernetzter. Er funktioniert zunehmend als Moderator, der gewisse Spielräume und die Eigenverantwortung der einzelnen Akteure fördert. Der Übergang zu einer Wissensgesellschaft stellt grundsätzlich zwei Herausforderungen an den öffentlichen Sektor. Auf der generellen Ebene ist er für die Entwicklung, Regulierung und Förderung der Wissensgesellschaft verantwortlich, z.B. durch Bildung oder Forschung.

Zum ersten bleibt die wesentliche Rolle der Wissenschaft und Forschung auf dem Weg zur Wissensgesellschaft unbestritten. Obwohl jedoch Bildung eine Voraussetzung für eine effiziente Wissensgesellschaft ist, stößt die in den letzten rund 150 Jahren dominierende Auffassung, dass Wissensproduktion gleich Wissenschaft ist, also an den Hochschulen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen stattfindet, immer wieder an Grenzen. Der Weg in die neue Gesellschaft kann nicht allein von den Akteuren des Wissenschaftssystems gefunden und begangen werden. Die Existenz einer Wissensgesellschaft ist von verschiedenen interdependenten Funktionssystemen abhängig.<sup>10</sup>

Die zweite Herausforderung für die Institutionen des öffentlichen Sektors besteht darin, Strategien und Instrumente für die effektive und effiziente Bewirtschaftung des eigenen

---

<sup>6</sup> Thom N., Harasymowicz-Birnbach J.: *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Forum für Universität und Gesellschaft-Universität Bern, 2.Auflage, 2005, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S.15

<sup>7</sup> Thom N., Harasymowicz-Birnbach J.: *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Forum für Universität und Gesellschaft-Universität Bern, 2.Auflage, 2005, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S.16

<sup>8</sup> Ein weiteres Interesse ist es, welche Art von Wissen: Basis-, Fach- und Führungswissen mittels welcher Fertigkeiten transferiert werden kann und soll, siehe Thom N., Harasymowicz-Birnbach J.: *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Forum für Universität und Gesellschaft-Universität Bern, 2.Auflage, 2005, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S.44 und Abbildung 1

<sup>9</sup> vom Europäischen Komitee für Normung verwendete Definitionen, gem. CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, *Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement*, Brüssel, 2004, S.10

<sup>10</sup> Thom N., Harasymowicz-Birnbach J.: *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Forum für Universität und Gesellschaft-Universität Bern, 2.Auflage, 2005, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S.17-18

Wissens zu finden. Die Verwaltungen beanspruchen im Zuge ihrer Modernisierungen klare Richtlinien in Bezug auf ihre Leistungen und Wirkungen. GleichermäÙen bedürfen sie eines entsprechenden rechtlich abgesicherten Freiraums, um die Qualität und Effizienz eigener Dienstleistungen optimieren und ihren Kunden, d.h. dem Bürger sowie weiteren Leistungsbezü gern, gerecht werden zu können. Die Ausschöpfung dieses Freiraums fordert von ihnen, sich neue Fach-, Methoden-, Führungs- und Sozialkompetenzen anzueignen. All dies trägt zu einem beachtlichen organisatorischen Wandel des öffentlichen Sektors bei sowie zu immer stärker formulierten Forderung, kosten- und leistungsbewusster zu operieren.<sup>11</sup>

Zusammenfassend und auf Basis der geführten Diskussion ist Wissensmanagement eine Führungsaufgabe sowie ein probater Führungsprozess zur Unterstützung einer „Wirkungsorientierten Verwaltungsführung, -steuerung und -weiterentwicklung, um z.B. zur strategischen Entwicklung der Organisation und seiner Fähigkeiten beizutragen, Rahmenbedingungen für Wissensarbeiter zu gestalten oder Methoden und Instrumente für eine lernende Organisation zu entwickeln bzw. mitzuentwickeln.

---

<sup>11</sup> Thom N., Harasymowicz-Birn bach J.: *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor*, Forum für Universität und Gesellschaft-Universität Bern, 2.Auflage, 2005, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, S.18

## 2. Das BMLVS in der Bundesverwaltung

Das BMLVS ist Teil der Bundesverwaltung<sup>12</sup> mit dem ressortführenden Bundesminister als Oberstem Verwaltungsorgan<sup>13</sup>, der Zentralstelle als dessen behördlichem „Hilfsapparat“<sup>14</sup>, dem nachgeordneten österreichischen Bundesheer (ÖBH, samt Ämter, Akademien, Truppen- und Waffenschulen) sowie weiteren nicht dem ÖBH zugeordneten, aber der Zentralstelle nachgeordneten Dienststellen (z.B. der Amtswirtschaftsstelle, dem Heeresgeschichtlichen Museum, der Heeresbild- und Filmstelle, der Heeresdruckerei oder der Heeresforstverwaltung Allentsteig).

Betriebsorganisatorisch gesehen ergibt dies einen „konzernartigen“ Betrieb mit ca. 150 Organisationseinheiten („Teilbetrieben“) und rund 24.000 ständigen Mitarbeitern, rd. 30.000 Rekruten p.a., welche jeweils für 6 Monate im Betrieb tätig sind, und rd. 30.000 Milizangehörigen.

Im BMLVS wird im Rahmen des Verwaltungsvollzuges, d.h. des Normenvollzuges<sup>15</sup>, auch auf Leistungsvorgaben eingegangen.

Standards und Normen sind wesentliche Bestandteile gelebter Praxis der Betriebsführung, die sich in der u.a. Darstellung sowohl der Mittelverwendung als auch der erbrachten Dienstleistungsqualität niederschlagen.<sup>16</sup> Im internationalen Kontext ist die Standardisierung von Betriebsabläufen von öffentlichen Verwaltungen (samt den Streitkräften) ebenso Usus und gelebte Praxis.

Angelehnt an die Classification of Functions of Governments (COFOG)<sup>17</sup> der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), in der Staatsaufgaben in zehn „Abteilungen“ definiert und die Staatsausgaben entsprechend kategorisiert werden, wurde das Leistungsspektrum des BMLVS im Rahmen der Umsetzung der „Bundes - Kosten und Leistungsrechnung“ (B-KLR)<sup>18</sup> evaluiert und zugeordnet. Sie bergen einen wesentlichen Teil der Systematik zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung.

Wie komplex die Darstellung der Leistungserbringung des BMLVS im Speziellen ist, spiegelt sich, aus dem COFOG abgeleitet, im Aufbau des derzeitigen Leistungskataloges für die Kosten- und Leistungsrechnung (KuLR)<sup>19</sup> der Zentralstelle wider, in dem die gesamte Bandbreite der verschiedenartigen, steuerungsrelevanten Leistungen des gesamten Ressorts taxativ dargestellt wird.

---

<sup>12</sup> gem. Bundesministeriengesetz 2008

<sup>13</sup> gem. Art 69 Abs. 1 Bundes-Verfassungsgesetz (B-VG)

<sup>14</sup> gem. Art 77 Abs. 1 B-VG

<sup>15</sup> Anm.: z.B. Legalitätsprinzip, Weisungsrecht, Amtsverschwiegenheit, Amtshaftung etc.

<sup>16</sup> siehe: Franz Strehl (Hrsg.): *Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung - Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung*, Wien 1993.

<sup>17</sup> Der COFOG definiert folgende 10 Abteilungen (mit Unterteilungen): 01 Allgemeine Verwaltung; 02 Verteidigung; 03 Öffentliche Ordnung und Sicherheit; 04 Wirtschaftliche Angelegenheiten; 05 Umweltschutz; 06 Wohnungswesen; 07 Gesundheitswesen; 08 Freizeitgestaltung, Sport, Kultur, Religion; 10 Soziale Sicherung; siehe Internet-Dokument [http://www.statistik.at/fachbereich\\_02/staatsausgaben-text.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_02/staatsausgaben-text.shtml), abgerufen am 20.01.2010.

<sup>18</sup> siehe: Internetseite [http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch\\_VIP.pdf](http://www.bka.gv.at/Docs/2007/1/4/Brosch_VIP.pdf), Abfrage vom 16.01.2010.

<sup>19</sup> Anm.: Die Bezeichnung KuLR wird im BMLVS zur besseren Unterscheidbarkeit zur B-KLR verwendet.

Als Ergebnis muss festgestellt werden, dass das BMLVS bei der Umsetzung seines Auftrages nicht nur die engere COFOG-Kategorie „Verteidigung“, sondern darüber hinaus sogar die überwiegende Mehrzahl der einzelnen COFOG-Staatsaufgaben subsidiär abdeckt.

Das bedeutet, dass das BMLVS gem. Wehrgesetz in seinem Leistungsspektrum nicht nur eine Primäraufgabe - die „klassische“ militärische Landesverteidigung - hat, sondern auch die Bundesländer bei ihrer verfassungsgemäßen Kompetenz „Katastrophenschutz“ unterstützt<sup>20</sup> sowie dem Bundesministerium für Inneres mit Assistenzen beisteht<sup>21</sup>. Darüber hinaus ist anzuführen, dass das BMLVS Schulen mit Öffentlichkeitsrecht betreibt, die religionsbezogene Betreuung der Mitarbeiter durchführt (r.k. Militärdiözese, ev. Militärsuperintendentur), sich der (Spitzen-) Sportförderung widmet, Sportzentren betreibt, ein nicht unwesentlicher land- und forstwirtschaftlicher Betrieb ist, im Sozialversicherungswesen seinen Anteil hat, mehrere Spitäler betreibt, Wohnungen bewirtschaftet, ein Museum unterhält, etc. Die Betrachtung ließe sich entsprechend fortsetzen.

Jedenfalls liegen gem. COFOG viele dieser Agenda in den grundsätzlichen (volkswirtschaftlichen) Regelungs-, Betriebs-, oder Wirkungsbereichen anderer Ministerien, müssen aber aufgrund der Leistungsanforderungen an das BMLVS auch in diesem erbracht werden.

Örtlich agiert das BMLVS nicht nur in Österreich. Über den Militärdiplomatischen Dienst und im Rahmen von Internationalen Einsätzen sind (im Schnitt über die letzten Jahre) rd. 1.300 Mitarbeiter weltweit tätig<sup>22</sup>.

Es soll nun dargestellt werden, dass dieses komplexe Aufgabenspektrum auch in der betriebswirtschaftlichen Darstellung erfasst werden muss, d.h., die Frage „wie viel kostet die jeweilige Leistung und wie gut wird sie erbracht“ muss notwendigerweise im Sinne der Verantwortung dem Bürger und Steuerzahler gegenüber gestellt werden. Liegen dann entsprechende Daten vor, so können die Fragen „Kann die geforderte Leistung mit den uns Verfügung stehenden Mitteln erbracht werden?“ oder „Wie kann die Leistungserbringung optimiert werden?“ schlüssig beurteilt werden.

Aus dem OECD-Wirtschaftsbericht zu Österreich 2005<sup>23</sup> ist klar abzuleiten, dass im Bereich der öffentlichen Verwaltung Handlungsbedarf hinsichtlich dessen Effizienz besteht, was sich auch in den Regierungsprogrammen zu den letzten Gesetzgebungsperioden<sup>24</sup> niederschlägt.

So wird im vorangegangenen Regierungsprogramm im Teil „Äußere Sicherheit und Landesverteidigung, II Reform BH 2010, Pkt. 7.“ festgehalten: „Für die Umsetzung der gestellten Aufgaben werden dem BMLV die erforderlichen Mittel zur Verfügung gestellt“.

Im weiter gefassten Zusammenhang bedeutet dies, dass einerseits die effiziente und effektive Mittelverwendung nachhaltig darzustellen ist und sich im Gegenzug in den folgenden Bundeshaushaltsgesetzen in der entsprechenden Budgetierung widerspiegeln sollte.

---

<sup>20</sup> gem. §2 Abs. 1 lit. c des WG 2001

<sup>21</sup> gem. §2 Abs. 1 lit. b des WG 2001

<sup>22</sup> auf Basis des Bundesverfassungsgesetzes für Kooperation und Solidarität von Einheiten und Einzelpersonen in das Ausland (KSE-BVG), 1997

<sup>23</sup> Das BMF fasst für den „OECD Wirtschaftsbericht zu Österreich“ zusammen: „... Die OECD empfiehlt die Haushaltsplanung zu reformieren. In diesem Zusammenhang soll auch die Effizienz des öffentlichen Sektors weiter verbessert werden...“,

siehe Internet-Dokument [http://www.bmf.gv.at/Wirtschaftspolitik/OECD/Wirtschaftsbericht2\\_4003.htm](http://www.bmf.gv.at/Wirtschaftspolitik/OECD/Wirtschaftsbericht2_4003.htm), abgerufen am 10.01.2010.

<sup>24</sup> siehe: Internetseite <http://www.bka.gv.at/site/DocView.axd?Cobld=19542>, Abfrage vom 12.01.2010.

Das Kostencontrolling ist selbstverständlich grundsätzlich als eine Methode der doppelten Buchführung (Doppik) zu betrachten und betrachtet eben „Kosten“. Die Durchführung eines Ausgabencontrollings ist die notwendige weitere Betrachtungsebene, wodurch ein umfassendes betriebswirtschaftliches Bild des „Aggregatzustandes“ des Betriebes BMLVS erst ermöglicht wird.

In der weiteren Darstellung wird aufgrund einer bestmöglichen Übersichtlichkeit grundsätzlich nur auf „das Controlling“ im Sinne einer gesamtheitlichen Betrachtung einer betriebswirtschaftlichen Methode eingegangen.

Hinsichtlich der Einführung und konsequenten Anwendung von betriebswirtschaftlichen Managementsystemen der Verwaltungsreform der Bundesregierung<sup>25</sup> wie des Controllings (CO) und des Qualitätsmanagements (QM) steht daher nicht mehr die Frage „ob“, sondern „ab wann“ und „in welcher Qualität“ sind Ergebnisse verfügbar, im Vordergrund.

Die Bundesregierung hat - in Weiterverfolgung des Verwaltungs-Innovations-Programmes (VIP) vorhergehender Legislaturperioden - einen Schwerpunkt ihrer Politiken im Bereich der Optimierung der Verwaltungsführung festgelegt und als Postulat deren Umsetzung den Ressorts vorgegeben. Wie bisher stehen Leistungsverbesserungen auf den Kosten- und Qualitätsseiten samt dem Ausbau der Service- und Kundenorientierung im Mittelpunkt, jedoch wurde die Systematik neu geordnet.

In Bezug auf Qualitätsdarstellungen sind im BMLVS z.B. im Bereich der Ausbildung Fähigkeitsvorgaben und Qualitätssicherungsmaßnahmen seit Jahrzehnten gelebte Praxis, aber auch die Einführung des elektronischen Aktes (ELAK) oder die Anwendung von CAF<sup>26</sup> können exemplarisch als Meilensteine hinsichtlich der Optimierung und Darstellung der Dienstleistungserbringung angeführt werden.

Insbesondere im Bereich der Wehrtechnik konnte, aufbauend auf lang geübte Praxis, das Bekenntnis zum QM sowohl durch Verfügen einer Qualitätspolitik als auch durch die laufende systematische Implementierungen von QMS nach ISO 9001 erreicht werden.

Die notwendige vertiefende und umfassende Qualitätserfassung im Ressort ist aber noch umzusetzen.

Die Einführung der Bundes - Kosten- und Leistungsrechnung (B-KLR), d.h. die Umsetzung der KuLR - als wesentliches Instrument des CO<sup>27</sup> - stellt das Bindeglied der Erfassung der Kostenseite der Leistungserbringung im Ressort dar. Die KuLR hat auch bereits einen hohen Implementierungsgrad erreicht.

Das Aufsetzen eines umfassenden Controlling steht aber noch an.

Fazit: Die Verknüpfung von Anforderungen zur Umsetzung des NPM und den Budgets der Ressorts macht eine intensive Auseinandersetzung mit Betriebsführung, ihren Methoden, Systemen, Instrumenten und deren konsequente Anwendungen und Auswirkungen, auch in Hinsicht auf die laufende Haushaltsrechtsreform<sup>28</sup>, dringend notwendig.

---

<sup>25</sup> siehe: Internetseite <http://www.bka.gv.at/site/5123/default.aspx>, Abfrage vom 16.01.2010.

<sup>26</sup> CAF: Common Assessment Framework

<sup>27</sup> siehe: Kurt Promberger: *Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung*, Wien 1995.

<sup>28</sup> siehe: Internetseite [http://www.bka.gv.at/site/cob\\_16178/5123/default.aspx](http://www.bka.gv.at/site/cob_16178/5123/default.aspx), Abfrage vom 16.01.2010 .

### 3. Das BMLVS als Betrieb

#### 3.1. Der „Betrieb“ in der Kameralistik

Grundsätzlich darf nochmals festgehalten werden, dass das BMLVS Teil der öffentlichen Verwaltung ist und auch wesentliche Züge einer Non-Profit Organisation (NPO) aufweist. Es ist demnach auch nicht auf Gewinn ausgerichtet.

Folgend den Definitionen

„(Ein Betrieb ist eine) Örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Dienstleistungen und Gütern, charakterisiert durch (ggf. einen räumlichen Zusammenhang und) eine Organisation, die auf die Regelung des Zusammenwirkens von Menschen und Sachen im Hinblick auf gesetzte Ziele gerichtet ist“<sup>29</sup>;

oder vereinfacht ausgedrückt

*„Ein Betrieb ist ein auf Dauer eingerichtetes produktives soziales System, welches einen fremden Bedarf abdeckt“*<sup>30</sup>

hat das BMLVS die Qualität und Dimension eines „konzernartigen“ Betriebes (samt Teilbetrieben).

Exkurs: Die finanzielle Darstellung des Betriebszustandes erfolgt bei Unternehmen im Wesentlichen durch die Bilanz samt Gewinn- und Verlustrechnung (und den sich daraus ergebenden Kennzahlen) sowie aus Daten von Qualitätserhebungen (z.B. QMS). Die finanztechnischen Daten werden hierfür nach Abschluss des Geschäftsjahres aus der Aggregation der Daten aus den Managementinformationssystemen gebildet. Diese Daten werden aber -üblicherweise- auch unterjährig und laufend geliefert. Um am Markt bestehen zu können, ist die normative Einhaltung von Qualitätsstandards bei der Leistungserbringung notwendig oder sogar zwingend erforderlich. Dies gilt nun aber sowohl in der Erwerbswirtschaft als auch für NPO.

Die öffentliche Verwaltung, die der Kameralistik folgt, bedient sich finanztechnischen Darstellungen der doppelten Buchhaltung (wie z.B. eine Gewinn- und Verlustrechnung, Deckungsbeitragsrechnungen etc.) naturgemäß nicht.

Die Ressorts der Bundesverwaltung wissen aber im Gegensatz zu Unternehmen der Erwerbswirtschaft ihren „Umsatz“, d.h. ihre Budgets, bereits im Vorhinein. Selbstverständlich werden Budgetdaten zur Erfassung des Verbrauches laufend ermittelt, mit diesen Daten können folglich entsprechende Planrechnungen angestellt werden.

Eine Kostenbetrachtung wie in der Erwerbswirtschaft für Deckungsbeitragsrechnungen, Cash Flow- und Ertragsrechnungen, etc. sind daher in der Bundesverwaltung unter dem vorgenannten Gesichtspunkt nicht notwendig, Kostenerfassungen müssen aber durch die Bundesministerien gemäß der Bundes- Kosten- und Leistungsrechnungs- Verordnung (B-KLR VO), z.B. für Verrechnungen von Leistungen an Dritte, erbracht werden.

---

<sup>29</sup> siehe: *Gablers Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden, 14. Auflage 1997

<sup>30</sup> *Mag. Dietmar Hübsch, BMLVS*

Die wesentliche Aufgabe ist es nun, den Verbrauch der Budgetmittel in Relation zum gestellten Auftrag zu erfassen, d.h. einerseits umfassende Controllingdaten der budgetrelevanten (haushaltsrechtlichen) Ausgaben und Kosten, sowie andererseits Qualitätsdaten, zu verknüpfen.

Ziel ist die Steuerung der Zielerreichung zur „optimalen Nutzung der Budgetmittel bei höchstmöglicher Qualität der Dienstleistungserbringung“ sicherstellen zu können.

Die Budgetinformationssysteme, die KuLR und das QMS liefern Daten, aus welchen Kennzahlen aggregiert werden, die wiederum in einem Berichtswesen der Betriebsleitung (= dem Management, d.h. dem verantwortlichen Bundesminister samt der Zentralstelle) zur Lenkung und Leitung (im Bereich der Qualität) sowie zum Planen und Steuern (im Bereich des Controlling, umfassend hinsichtlich der betrieblichen Optimierung) verwendet werden.

Verschieben sich die einwirkenden Kräfte (z.B. Auftrag, Budgetmittel), so ergeben sich entweder zu hohe Ausgaben (und damit auch Kosten) in Relation zur erbrachten Leistung, oder die Leistungsfähigkeit nimmt ab.

Jedenfalls ist es zwingend notwendig, den gestellten Auftrag mit den Möglichkeiten aus den zur Verfügung gestellten Ressourcen auf Grundlage exakter betriebswirtschaftlicher Daten abzugleichen und optimale Lösungen zu erarbeiten.

### **3.2. Das generische „Betriebswirtschaftliche Modell von Streitkräften“**

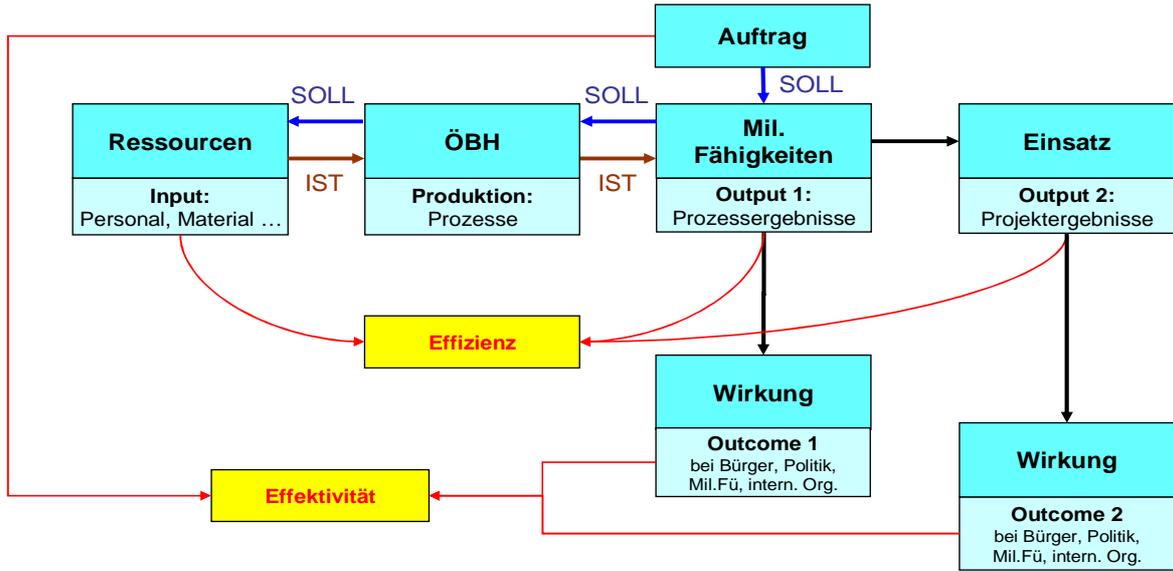
Die folgende Grafik stellt ein mögliches Modell der betriebswirtschaftlichen Erfassung für das gesamte BMLVS und beschreibt die effektive und effiziente Betrachtung der Leistungen des BMLVS von der Ist-/Soll-Erfassung des Ressourceneinsatzes über die prozessorientierte Bearbeitung bis hin zur erbrachten Leistung bzw. Wirkung. Der zentrale Punkt dieses Ansatzes ist die Unterscheidung zwischen der Erfassung der Bereitstellung der Leistungen als *Output 1* einerseits und der Anwendung der Leistung als *Output 2* andererseits<sup>31</sup>.

Diese Unterscheidung erlaubt die Darstellung der Leistungen, die permanent zur Verfügung stehen sollen (z.B. Ausbildungen, Voraussetzungen für diverse Einsätze) und die konkrete Anwendung im Fall von Hilfeleistungen, Assistenzen oder im Einsatz.

Das Modell bildet die Grundlage der weiterführenden Betrachtungen, es wird darauf hingewiesen, dass zum Zwecke der Anwendung im BMLVS das u.a. ursprüngliche Modell begrifflich entsprechend adaptiert werden muss.

---

<sup>31</sup> Mag. Dietmar Hübsch, BMLVS, folgend Generalleutnant i.R. em. Univ. Prof. Dr. Jürgen Schnell, Universität der Bundeswehr, München



Mag. HÜBSCH nach GenLt i.R. Univ. Prof. Dr. SCHNELL

**Abbildung 1: generisches „Betriebswirtschaftliches Modell von Streitkräften“**

#### **4. Betriebswirtschaftliche Methoden, Systeme und Instrumente des NPM im BMLVS**

In diesem Teil soll nun auf die einzelnen Management-(informations-) Systeme, die derzeit im BMLVS Anwendung finden, und deren optimiertes Zusammenwirken im Zusammenhang mit NPM näher eingegangen werden. Der Schwerpunkt wird dazu auf die Darstellung der Erfassung der Qualität der Dienstleistung und dem Zusammenführen mit dem Controlling zu legen sein.

Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass der Bereich der KuLR im BMLVS quantitativ und qualitativ bereits sehr weit entwickelt ist. Unschärfen bei der Kostenbearbeitung liegen eher in der mangelnden Kompatibilität von IT-Systemen bzw. in deren Datenbereitstellung (z.B. bei der Anlagenerfassung bzw. -bewertung), weniger in der Datenqualität.

Bemerkenswert ist die prioritäre Ausrichtung der Verwaltungsreformaßnahmen der derzeitigen und vergehenden Bundesregierungen auf Kosten- (Ausgaben-) Reduktion, worauf unter **Punkt 7** näher eingegangen wird. Die erkennbare Hintanhaltung der Darstellung der Qualitätsseite der Leistungserbringung birgt nun die Gefahr für die Bundesverwaltung, eher einseitig an den Kosten ihrer Leistungserbringung gemessen zu werden. Dies gilt sowohl produkt- als auch organisations- und ablaufbezogen.

In den folgenden Charts soll nun das Zusammenwirken von Managementansätzen mit den Methoden des QM und des Controllings, hinsichtlich Output und Outcome sowie die Überschneidung von QM und CO bzw. deren Abgrenzung dargestellt werden, um das gegenständliche Betriebsmodell plausibilisieren zu können.

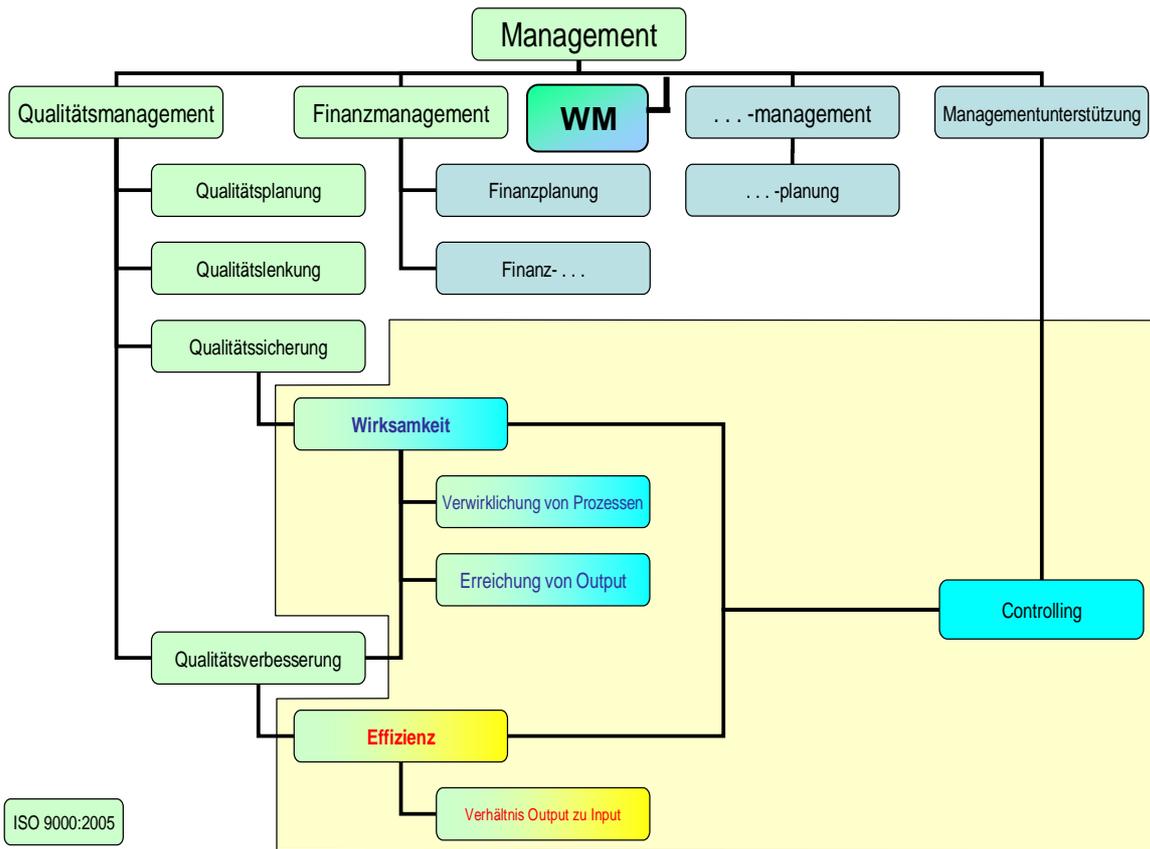


Abbildung 2: Management, CO, QM und WM<sup>32</sup>

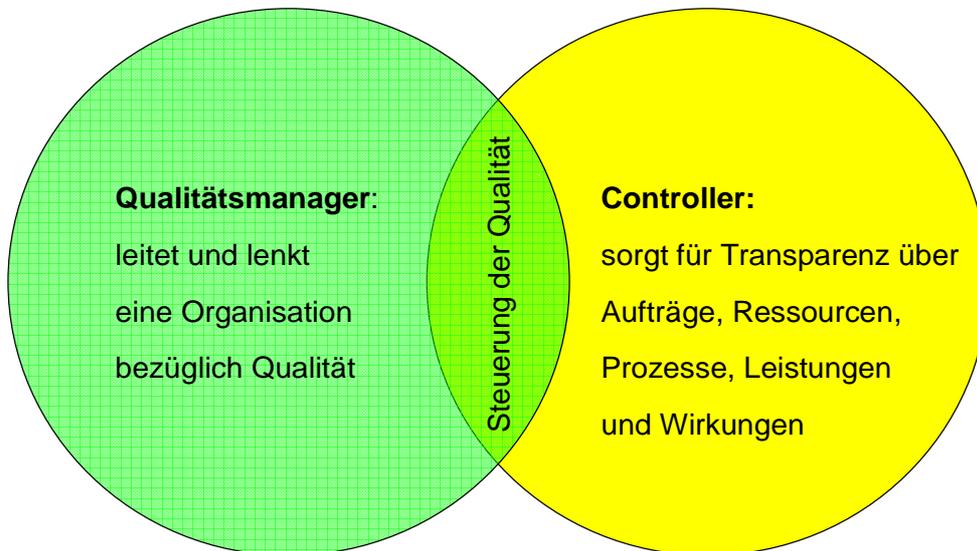


Abbildung 3: Zusammenwirken von QM und CO

<sup>32</sup> WM ... Wissensmanagement

## 4.1. Controlling

Die im BMLVS derzeit gültige Definition lautet:

„Controlling ist eine Form der Führungsunterstützung, die durch die systematische Erfassung, problemadäquate Aufbereitung und bedarfsorientierte Bereitstellung von Informationen allen Ebenen des Führungssystems die verbesserte, zielorientierte Steuerung der Effektivität, der Effizienz und des Finanzmittelbedarfes hinsichtlich aller im Ressortbereich zu erfüllenden Aufgaben und zu erbringenden Leistungen ermöglicht“.<sup>33</sup>

### 4.1.1. Kosten- und Leistungsrechnung

„Als Kosten ist der in Geld bewertete Ge- oder Verbrauch von Wirtschaftsgütern oder Dienstleistungen anzusetzen, der für die Erstellung, Erbringung und Verwertung von öffentlichen Leistungen sowie zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft innerhalb einer Periode angefallen ist“.<sup>34</sup>

Die KuLR ist das wesentliche operative Instrumentarium des CO und bezweckt,

die Kosten- und Leistungsstruktur sowie deren Verflechtung (Ist-Erhebung) festzustellen, Informationen für Planungs- und Prognosezwecke (Willensbildung, Soll-Definition) bereitzustellen,

Informationen für Kontrollzwecke (Willensdurchsetzung, Soll-/Ist-Vergleich) sowie Informationen zur Rechenschaftslegung (Ermittlung der Selbstkosten, Betriebs- und Wirtschaftlichkeitsvergleiche etc.) verfügbar zu halten,

um in verschiedenen Ebenen des Führungssystems die Steuerung der Wirtschaftlichkeit, der Zweckmäßigkeit und des Finanzmittelbedarfes zu unterstützen.

Es darf in diesem Zusammenhang auf die bedauerlicherweise immer wieder anzutreffende Missinterpretation hinsichtlich der Charakteristik der KuLR hingewiesen werden. Sie stellt die kostenseitige Betrachtung von Betriebsabläufen dar, das „L“ in KuLR steht für die konkrete Leistung, welche kostenrechnerisch erfasst wird.

Die KuLR kann daher nicht unmittelbar zur Bestimmung der Qualität der Leistungserbringung herangezogen werden. Diese Unschärfe, welche sich in der Verwendung der KuLR im BMLVS etabliert hat, darf, anders gesagt, nicht darüber hinwegtäuschen, dass die KuLR in ihrem Wesen eine quantitative Erfassung von Leistungen ist. Sie stellt allenfalls daraus ableitbare Grundlagen für qualitative Erfassungen zur Verfügung und ersetzt daher keinesfalls ein Qualitätsmanagement!

Im BMLVS werden für die KuLR die Applikationen SAP/R3<sup>35</sup>, im Speziellen dessen CO-Modul sowie KOLIBRI<sup>36</sup> verwendet, die Erfassung von Leistungsstrukturen wird in den Leistungskatalogen der SAP- u. KOLIBRI-Anwender abgebildet.

---

<sup>33</sup> siehe: Grundsatzkonzept Controlling, BMLV GZ 65.305/0001-5.2/01.

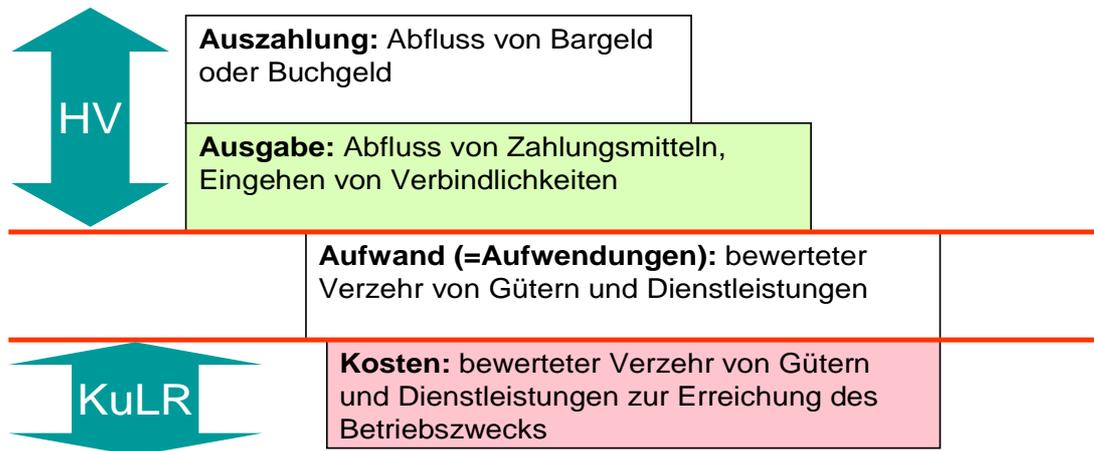
<sup>34</sup> siehe: BGBl. II - Ausgaben am 29. Dezember 2004 - Nr. 526.

<sup>35</sup> gem. B-KLR-Verordnung des BMF müssen alle Zentralstellen der Bundesministerien SAP/R3 und den sog. „Bundesmaster“ für die Kostenrechnung verwenden.

<sup>36</sup> Kostenrechnungssoftware der CONET GmbH, wird im BMLVS in den Streitkräften verwendet

Nach Zweckmäßigkeit wird neben Kostenarten und Kostenstellen eine Kostenträger- oder eine Prozesskostenrechnung an Organisationseinheiten angewendet. Eine betriebsübergreifende Leistungsverrechnung wird derzeit nicht durchgeführt, die externe Leistungsverrechnung erfolgt mittels Kostensätzen.

Die Abstimmung des KuLR-Leistungskataloges mit den Geschäftsprozessen wurde bei ISO-QMS-Anwendern durchgeführt.



**Abbildung 4: Abgrenzung von „Kosten“ und „Ausgaben“ der Haushaltsverrechnung**

Wie bereits erwähnt muss auch zwingend zwischen Ausgaben und Kosten unterschieden werden, beide müssen entsprechend der Zielrichtung der Betrachtung getrennt bewertet werden.

Das bedeutet auch, dass ein Ausgabencontrolling über Daten der haushaltsrechtlich orientierten Informationssysteme zu erfolgen hat!

Aktueller Stand der KuLR-Einführung (Basis ca. 150 Betriebe): rd. 90%ige quantitative Ausrollung, qualitativ erreichen ca. 60% der Betriebe eine relevante Aussagekraft der erhobenen Daten, die aber nur teilweise aggregiert werden.

Im Zuge der seit 2002 anhaltenden und andauernden Umstrukturierungen des BMLVS sind Anpassungen in den Leistungsstrukturen und -katalogen durchzuführen, qualitative Verbesserungen der Applikationen laufen ebenso an.

## 4.2. Qualitätsmanagement

### 4.2.1. Ziele

Um inhaltlich-fachliche Ziele in der öffentlichen Verwaltung und im Speziellen auch in Streitkräften mess- und bewertbar zu machen, sind Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen zu bestimmen.

Solche können die Ergebnisse der Arbeit (Produktqualität), den Ablauf der Dienstleistungen (die Prozessqualität), die Verfahrens- bzw. Methodenqualität (Procederequalität) sein.

QM soll die Lenkung und Leitung der Verwaltung im Ressortbereich mit seinen Planungs-, Ausführungs-, Überprüfungs- und Verbesserungsprozessen (PDCA<sup>37</sup>-Kreislauf) unter Nutzung eines prozessorientierten Ansatzes unterstützen bzw. ermöglichen, und verstärkt zu einer Ergebnisorientierung führen.

Generell soll dadurch ein wesentlicher Beitrag zur Optimierung von Leistungen (zu deren ständiger Verbesserung) und des Ressourceneinsatzes erreicht werden. Hierzu sollte die Managementmethode des QM nach ISO 9001 mit ihren Acht Prinzipien als selbst auferlegte Verpflichtung im Sinne einer „Betriebsphilosophie“ von der Obersten Leitung vorgelebt und von allen Mitarbeitern mitgetragen werden, um erfolgreich angewandt werden zu können. Die Zufriedenheit der Kunden, die ständige Verbesserung, der langfristige Erfolg sowie Nutzen der Mitglieder der Organisation und der Gesellschaft sind Prämissen des QM, die durch Einsatz qualitätsbezogener Instrumente umgesetzt werden.

QM arbeitet in der öffentlichen Verwaltung darüber hinaus der Betriebssteuerung zu, wobei Ergebnisse von Evaluierungen in die Verwaltungsführung eingehen, Leistungen und Wirkungen erkennen lassen und Grundlagen für eine zielgerichtete Arbeit ergeben (QM im Zusammenhang mit CO), aber auch der Legitimation dienen, indem die Ergebnisse den Nachweis für den Nutzen des Ressourceneinsatzes bringen.

#### **4.2.2. Definitionen (nach ÖNORM EN ISO 9001: 2008)**

- QMS<sup>38</sup>: Managementsystem zum Lenken und Leiten einer Organisation bezüglich Qualität.
- Qualitätspolitik: Übergeordnete Absicht und Ausrichtung einer Organisation zur Qualität, wie sie von der obersten Leitung formell ausgedrückt wird.
- Qualitätsplanung: Teil des QM, der auf das Festlegen der Qualitätsziele und der notwendigen Ausführungsprozesse sowie der zugehörigen Ressourcen zur Erfüllung der Qualitätsziele gerichtet ist.
- Qualitätslenkung: Teil des QM, der auf die Erfüllung von Qualitätsanforderungen gerichtet ist.
- Qualitätsziele: etwas bezüglich Qualität Angestrebtes oder zu Erreichendes.
- Qualitätssicherung (QS): Teil des QM, der auf das Erzeugen von Vertrauen daraus ausgerichtet wird, dass Qualitätsanforderungen erreicht werden. (Anm.: Kontrolle ist eine stichprobenartige Überprüfung).
- Qualitätsverbesserung: Teil des QM, der auf die Erhöhung der Fähigkeiten (Anm.: hier eher unter „Leistung“ zu verstehen) zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen gerichtet ist.

#### **4.2.3. Funktion**

Das QM dient der konsequenten Ausrichtung einer Organisation auf das Erreichen und die ständige Verbesserung ihrer Qualitätsziele bei der arbeitsteiligen, systematischen und vernetzten Erbringung von Leistungen. Insbesondere durch Klarstellung von Zielen und Anforderungen sowie von internen und externen Schnittstellen soll das QM die Erfüllung der Anforderungen und den zuverlässigen Betrieb komplexer Systeme sicherstellen. Die Betrachtung hinsichtlich Qualität in Richtung Output (Leistung) und Outcome (Wirkung)

---

<sup>37</sup> Plan-Do-Check-Act = DEMING-Kreislauf

<sup>38</sup> QMS ... Qualitätsmanagementsystem

sowie der Organisation selbst ist von zentraler Bedeutung und stellt eine wesentliche Grundlage zum Erfolg einer Organisation dar.

In der betriebswirtschaftlichen Theorie wie auch in der Praxis existieren durchaus unterschiedliche Zugänge zum Thema QM.

Exemplarisch sei hier als ein möglicher Ansatz zur Anwendung von Qualitätsprinzipien jener der ISO-Welt mit seinen „**Acht Prinzipien**“ dargestellt:

Prinzip 1: **Kundenorientierung,**

Prinzip 2: **Verantwortung der Führung,**

Prinzip 3: **Einbeziehung der Personen,**

Prinzip 4: **Prozessorientierter Ansatz,**

Prinzip 5: **Systemorientierter Managementansatz,**

Prinzip 6: **Ständige Verbesserung,**

Prinzip 7: **Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung,**

Prinzip 8: **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen.**

Diese Prinzipien, in der Norm ISO 9001:2008 erläutert, bilden eine ausgezeichnete Basis für das Verständnis, um eine integrierte Sicht von Betriebsabläufen zu erreichen und ein QMS, innerhalb dessen die verschiedenen Instrumente des QM eingesetzt werden, zu betreiben.

Dieser QM-Ansatz zur Führungsunterstützung soll jedenfalls auch eine optimale Vernetzung aller Partnerinteressen, wissensbasierte Entscheidungen und die Senkung der Fehleraufwände ermöglichen. Dafür setzt QM implizit ein Wissensmanagement, zumindest in Form einer dokumentierten Lenkung und Leitung von Dokumenten, voraus.

#### **4.2.4. Qualitätsmanagement im BMLVS**

Es darf vorab festgehalten werden, dass seit langem eine Vielzahl an internen und externen Qualitätsvorgaben, insbesondere im wehrtechnischen Bereich, besteht. So führen Fähigkeits- und Leistungsvorgaben, wie sie z.B. im Operational Capability Concept (OCC)<sup>39</sup> seitens der NATO gestellt und auch durch das BMLVS angewandt werden, zu Zielen, die in bestmöglicher Qualität erreicht werden müssen.

Man denke weiters an Verfahrensanweisungen wie z.B. den Dienstbehelf für die Basisausbildung (DB-BA) oder an die „klassischen“ Vorschriften zur Verwaltungsführung, Umweltstandards oder Betriebssicherheitsvorgaben, um exemplarisch einige Abläufe zu erwähnen.

Sie alle sind Leistungsvorgaben, die wiederum zu Qualitätsvorgaben führen, die wiederum in der Leistungserbringung erreicht werden müssen.

Einführungsvorgaben zum Qualitätsmanagement (z.B. Einführungsauftrag QM, Q-Politik) und Systemvorgaben sind für den Bereich der Wehrtechnik (als Teil der Bereitstellung) vorhanden.

Einige Dienststellen setzen sich mit Prozessmanagement auseinander und haben ihr Leistungsspektrum prozessartig erfasst. Ein Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP) wird im BMLVS im Bereich des Betrieblichen Vorschlagswesens (BVW) umfassend angewandt. Als Besonderheit sei das „Ideenmanagement“ erwähnt, das derzeit in einigen ausgewählten Dienststellen als Pilotprojekt läuft. Sein spezifischer Ansatz liegt in der

---

<sup>39</sup> vgl. Karl Pfandlbauer: *Transformation. Ein Muss auch für das Bundesheer. In Truppendienst 1/2006.*

dezentralen Ausgestaltung, wobei in weiterer Folge eine breitere Ausrollung und ein Zusammenführen mit dem - übergeordneten - BVW angedacht sind.

Im BMLVS werden, wie bereits erwähnt, derzeit mehrere QMS angewandt, wobei ein Schwerpunkt im Bereich ISO (mit dem Vorteil der Prozessorientierung) liegt. Die Verwendung dieses Systemansatzes ergibt sich einerseits aus der sachlichen Notwendigkeit der Anknüpfung vieler Betriebe des BMLVS als Leistungsbezieher oder Auftraggeber an der Erwerbswirtschaft, welche selbst nach ISO 9001-Standards agieren, aber auch aus der systemimmanenten Prozessorientierung.

Welches QMS zweckmäßigerweise anzuwenden ist, muss im konkreten Anlassfall und gemäß den spezifischen Anforderungen entschieden werden. Alle Systeme bieten aus ihren Charakteristika Vorteile, auch gleichzeitige Anwendungen mehrerer Systeme sind bereits erfolgt. In diesem Fall ist ein wesentliches Kriterium die vorhergehende Abstimmung der Organisation und der Systeme.

CAF ist ein Instrument des QM für öffentliche Verwaltungen, das auf einem standardisierten Fragenraster zur Selbstbewertung des Betriebszustandes aufbaut. Es basiert auf dem Exzellenzsystem der Stiftung für Qualitätsmanagement (European Federation for Quality Management, EFQM) und dem Kriteriensystem des Speyrer Qualitätswettbewerbes und hat sich in der Anwendung im BMLVS hervorragend bewährt.

Eine wesentliche Erkenntnis war, dass das QMS nach CAF in der Betrachtung und Erfassung des Betriebszustandes umfassender und unmittelbar ergebnisorientierter (i.S. von Ergebnissen in Kennzahlen) ist als ein QMS nach ISO 9001. Das Fehlen der Vorgaben der Prozessorientierung kann als grundsätzlicher Kritikpunkt am QMS gesehen werden, was aber in der praktischen Umsetzung durch die Anwendung von Prozessmanagement in der Organisation unterlaufen werden kann.

CAF stellt daher sowohl ein probates QMS zum Einstieg in die Qualitätsdarstellung eines Betriebes dar, das aber auch zu einer darstellbaren Verbesserung der Leistungserbringung führt. Durch die seitens des BKA angedachte funktionelle Erweiterung von CAF durch Frem Dassessierung würde in Folge die Kritik an der mangelnden Transparenz aufgrund Selbstevaluierung hintanhalten.

Darüber hinaus wurde in einer Dienststelle ein QMS nach EFQM (mit Frem Dassessierung) implementiert.

Zusammengefasst ist festzustellen, dass die beiden QM-Ansätze nach ISO 9001 und CAF sich in der Anwendung im BMLVS bestens bewährt haben und unverzichtbar geworden sind. Ihre Anwendungen illustrieren für sich wesentliche Aspekte der Betriebsführung. Darüber hinaus ergänzen sie einander und liefern bei gleichzeitiger Anwendung ein wesentlich umfassenderes und plausibleres Bild des Betriebszustandes.

Die vorhandenen Umsetzungen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine umfassende und systematische Erfassung des BMLVS durch Darstellung der Leistungserbringung mittels QMS weiterhin unverzichtbar ist.

### 4.3. Wissensmanagement und Wissensbilanzierung

“Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“.<sup>40</sup>

Gemäß Vorgaben Planungsleitlinien (PILL) 2008-2013<sup>41</sup> ist im BMLVS Wissensmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern und als Querschnittsmaterie in allen Führungs- und Organisationsbereichen sowie als Aspekte in allen Konzepten zu berücksichtigen.

Weiters sind gemäß Vorgaben BH-Plan 2008-2013<sup>42</sup> Wissensbilanzen in ausgesuchten und wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel LVAK, TherMilAK, Forschung, ABCAbwS<sup>43</sup>, usw. zu erstellen. Es müssen auch Konzepte zum Einsatz der wissensbasierten Kapitalformen als zentrales Steuerungselement erstellt oder umgesetzt werden. Weiters sind als Realisierungsziel bezogen auf Informations- und Wissensmanagement Konzepte zum Einsatz von Investitionen in wissensbasierte Kapitalformen für eine langfristige Wirkung auf die Qualität der Umsetzung der Geschäftsprozesse zu erarbeiten und umzusetzen.

Diese Voraussetzungen zur Steuerung eines nach diesen Vorgaben zu entwickelnden WM-Systems sind fundierte theoretische Grundlagen sowie ein generisches Rahmenwerk. Im Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ - ein operatives Querschnittskonzept, wird dies auch dezidiert ausgewiesen<sup>44</sup>.

Ausgehend vom Ist-Zustand der Gesamtorganisation in ihren einzelnen Geschäftsbereichen werden alle Interventionsebenen des Wissensmanagements - Mensch, Organisation, Technik - in die nachfolgenden Überlegungen einbezogen.

Die Strategie der Umsetzung umfassen Planung, Steuerung, Evaluierung, Implementierung und Controlling von einem unternehmensweiten WM-System (gem. Vorgaben aus dem WM-Konzept).

Abgeleitet aus dem Militärstrategischen Konzept des ÖBH und in Abstimmung mit anderen relevanten Konzepten der Organisation, bildet der Inhalt des operativen Querschnittskonzepts „WM im ÖBH“ den inhaltlichen und organisatorischen Gesamtrahmen für ein umfassendes Wissensmanagement. Dadurch ergibt sich die Bedeutung für alle organisatorischen Hauptgeschäftsfelder wie Einsatz, Lehre und Forschung einschließlich der Betriebsführung in allen Ebenen und Teilbereichen der Organisation.

Verbunden über das Forschungstechnologiefeld 14, „Wissensmanagement“<sup>45</sup>, wird auch der Aspekt der Weiterentwicklung dieser „Metadisziplin“ besonders berücksichtigt.

Der Fokus liegt dabei auf den Einsatzerfordernissen, die zielgerichtet durch WM-Tätigkeiten unterstützt werden. Ein besonderes Augenmerk muss daher auf die Verknüpfungsmöglichkeiten zwischen allen entscheidenden Organisationsbereichen und deren

---

<sup>40</sup> Vgl. Lewin, K., Begründer der modernen Sozialpsychologie.

<sup>41</sup> BMLVS internes Dokument

<sup>42</sup> BMLVS internes Dokument

<sup>43</sup> ABCAbwS ... ABC-Abwehrschule; ABC ... *Atomar, Biologisch, Chemisch*

<sup>44</sup> Vgl. Konzept „WM im ÖBH“, Wien 2008, S.10

<sup>45</sup> Vgl. Konzept „Forschung im ÖBH“, a.a.O., S.5; hier wird auch auf die hohe Priorität hingewiesen.

Abhängigkeiten gelegt werden. Wissensmanagement als Enabler<sup>46</sup> von „Interoperabilität“ nimmt eine wesentliche einsatzrelevante Unterstützungsaufgabe war.

Als Verbindungsglied zwischen Mitarbeitern/Unternehmenskultur, Prozessen und Technologien sowie der immer rasanteren Dynamik im Umfeld und daraus resultierenden und notwendigen Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Herausforderungen, nimmt die Bedeutung von Wissensmanagement in Zukunft noch weiter zu.

Die im Konzept „WM im ÖBH“ expliziten Vorgaben für Wissensmanagement umfassen alle Teilbereiche der Organisation.

Gemäß Vorgabe der Abteilung MilStrat im BMLVS beschreiben Querschnittskonzepte Zielsetzungen, strukturelle Aufgaben und Prozesse von zu erbringenden Leistungen, die in allen Verfahren und von allen Fachdiensten zu erbringen sind oder diese beeinflussen.

Die Gesamtverantwortlichkeit obliegt dem Generalstabschef. Die zuständige Fachabteilung in der Zentralstelle ist die Abteilung WFE (Wissenschaft, Forschung, Entwicklung). Sie ist verantwortlich für die Steuerung des Wissensmanagements im ÖBH sowie für die Entwicklung, Anordnung und Evaluierung der fachlichen Vorgaben. Unterstützt bei der Umsetzung wird sie dabei im Wesentlichen von der Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie sowie vom Kommando Führungsunterstützung.

Über eine von der WFE geführten Expertengruppe aus internen und externen Experten, werden alle Planungs-, Umsetzungs-, Entwicklungs- und Evaluierungsaufgaben für die Gesamtorganisation durchgeführt.

In den einzelnen Teilorganisationen des ÖBH obliegen die operativen Aufgaben des Wissensmanagements den jeweiligen Kommandanten bzw. Leitern der Dienststellen. Insbesondere für die Streitkräfte erfolgt die Umsetzung der einsatzrelevanten Aufgaben des Wissensmanagements durch das Referat Wissens- und Informationsmanagement des SKFüKdos.

Als Herausforderung einer Lernenden Organisation in wissensintensiven Bereichen ist die Balance zwischen Zeit, Geld und Qualität der Wissensbereitstellung zum Erreichen der Organisationsziele sicher zu stellen.

Dabei befindet sich das Fachwissen in den Köpfen der Mitarbeiter, in den organisatorischen Abläufen - gelebte normative Praxis - sowie in den verwendeten technischen Infrastrukturen. Die Wissensbasis wird daher als die Summe der Mitarbeiter, die Summe der organisatorischen Abläufe sowie die Summe der technischen Infrastruktur, in denen die Inhalte gespeichert sind, verstanden.

Um den unternehmensrelevanten Inhalt dieser sehr heterogenen und verteilten Wissensbasis nutzbar zu machen, ist Wissensarbeit notwendig, die in Summe durch Wissensmanagement gesteuert wird. Die Herausforderung ist dabei, dass Wissensmanagement eine Führungs- und Managementaufgabe ist, die sicherstellen muss, dass die individuellen, kreativen und intelligenten Wissensarbeiter zielgerichtet so geführt werden, dass in Summe das Wissensmanagement zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt.

Eine weitere Herausforderung ist, dass Wissensmanagement eine Querschnittsmaterie ist, die sich über sämtliche organisatorische Aspekte und alle Mitarbeiter verteilt, und somit eine komplexe Matrixorganisation entsteht, die es zu managen und zu führen gilt. Das

---

<sup>46</sup> Vgl. Cuvillo, P.M., LTG, Army Chief Information Officer, US Army, Vortrag: „Army Knowledge Management - The Interoperability Enabler“, March, 27th, 2009

Wissensmanagement trägt somit zur Führungs-, Entwicklungs- und Reaktionsfähigkeit einer Organisation wesentlich bei.<sup>47</sup>

In Anlehnung an den Begriff der Strategie in einer Organisation<sup>48</sup> kann die WM-Strategie wie folgt definiert werden: Eine WM-Strategie verfolgt das Ziel, dass Wissensmanagement in einer Organisation dauerhaft lebensfähig und auf die Geschäftsziele hin ausgerichtet integriert wird. Ziel ist es, bestehendes Wissen so lange wie möglich nutzbar zu machen und zu erhalten sowie rechtzeitig zukünftige Potentiale aufzubauen.

Dazu werden fünf Dimensionen als Grundgerüst für die Erstellung einer unternehmensbezogenen WM-Strategie<sup>49,50</sup> angenommen.

### **Dimension 1: Wissensstrategie als Geschäftsstrategie<sup>51</sup>**

Dieser Blickwinkel konzentriert sich auf das Bereitstellen von qualitätsgesichertem und zeitgerechtem Wissen in der täglichen Arbeit des Wissensarbeiters. Durch die Kopplung von Geschäftsprozessen – die ja die Unternehmensziele unmittelbar ermöglichen – und dem Wissensmanagement, wird der Output des Wissens direkt oder indirekt an den Ergebnissen des Geschäftsprozesses gemessen.

Daher werden folgende WM-Aktivitäten besonders gefördert: das Erzeugen, Verteilen, Dokumentieren, Speichern, Erneuern und Nutzen von Geschäftsprozessrelevantem Wissen.

Dieser Blickwinkel betrachtet daher die Effektivität des Wissensmanagements.

### **Dimension 2: Immaterielles Vermögen<sup>52</sup>**

Dieser Blickwinkel legt das Schwergewicht auf das Wissen in Form von immateriellem Vermögen in einer Organisation. Das immaterielle Vermögen kann explizit in Form von Patenten, Technologien, Methoden, Beziehungen oder anderen strukturieren Wissensformen auftreten. Dadurch wird der Wert des Wissens im Unternehmen gesichert und ermöglicht eine Marktdifferenzierung.

Daher werden folgende WM-Aktivitäten besonders gefördert: das Erkennen, Schützen, Dokumentieren, Speichern und Vermarkten von Wissen.

Dieser Blickwinkel betrachtet daher die Sicherstellung des Wissens.

### **Dimension 3: Persönliches Wissensmanagement<sup>53</sup>**

Dieser Blickwinkel fokussiert auf den eigentlichen Wissensträger, den Mitarbeiter, der für die Generierung, Erneuerung und Nutzung des Wissens in den Anwendungsbereichen verantwortlich ist. Ziel ist die Entwicklung und Unterstützung von unternehmensrelevanten Wissensträgern, indem Eigenverantwortung, Arbeitsklima, Weiterentwicklung sowie die individuelle Vernetzung gefördert wird.

---

<sup>47</sup> Vgl. Göllner, J., Koller, M., Mak, K., Woitsch, R., "Zusammenhang zwischen Wissensmanagement und Risikomanagement im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung", Entwurf, Wien, 2010.

<sup>48</sup> Vgl. Kap. 5, Begriffsbestimmungen

<sup>49</sup> Vgl. Knowledge Research, <http://www.knowledgeresearch.com/strategies.htm>, Web access: November 2002

<sup>50</sup> Vgl. PROMOTE (IST-1999-11658), Deliverable 2.1 Introduction of a knowledge management strategy, setting evaluation criteria, PROMOTE-Consortium, Wien, 2001

<sup>51</sup> Vgl. WIEM 2009, Messen, Bewerten und Benchmarken des wirtschaftlichen Erfolgs von Wissensmanagement,

<http://www.wm-konferenz2009.org/workshops/WIEM2009.php>, access: 10.12.2009

<sup>52</sup> Vgl. Nemetz, M., "A Meta-Model for Intellectual Capital Reporting", in: Reimer, U., Karagiannis, D. (Ed.), Proceedings of the 6th International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Springer, Berlin, 2006

<sup>53</sup> Vgl. PKM2009 - 1st Workshop on Personal Knowledge Management (PKM), <http://www.wm-konferenz2009.org/workshops/PKM.php>, access: 12.12.09

Daher werden folgende WM-Aktivitäten besonders gefördert: das Fördern und die Weiterbildung von Mitarbeitern, Übertragen von Eigenverantwortung, geeignete Team- und Gruppenbildung, sowie das Fördern von Netzwerken.

Dieser Blickwinkel betrachtet daher den Wissensträger und seine Entwicklung als zentrale Wertschöpfung.

#### **Dimension 4: Innovationsstrategie**

Dieser Blickwinkel betrachtet die ständige Weiterentwicklung eines Unternehmens durch die Erzeugung von neuem Wissen. Dabei werden eine Technologieführerschaft sowie eine Technologieführerschaft angestrebt, um diesen Technologievorsprung in weiterer Folge durch Differenzierung zu einem Wettbewerbsvorteil umzuwandeln.

Daher werden folgenden WM-Aktivitäten besonders berücksichtigt: die Grundlagenforschung, die angewandte Forschung, die experimentelle Entwicklung, das ständige Prototyping sowie die Weiterentwicklung aufgrund von Lessons Learned oder ähnlicher Instrumente.

Dieser Blickwinkel betrachtet daher die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

#### **Dimension 5: Wissenstransfer**

Dieser Blickwinkel beobachtet den Wissenstransfer sowie die Dokumentation und Archivierung von Wissen. Im Zentrum der Aktivitäten stehen die zielgerichtete Verteilung und die dafür notwendige Transformierung des Wissens in eine Form, die für Adressaten notwendig ist.

Daher werden folgende WM-Aktivitäten besonders berücksichtigt: das Organisieren, Umstrukturieren, Dokumentieren, Verteilen, Übersetzen und Anwenden des Wissen.

Dieser Blickwinkel betrachtet daher die Effizienz des Wissensmanagements.

In Abhängigkeit der Gesamtunternehmensstrategie, die zuerst expliziert in Vision, Mission und Strategie sowie weiterführender Strategiewerkzeuge abgebildet werden sollte, können obige fünf Dimensionen entweder für sich alleine oder in unterschiedlich gewichteten Kombinationsmöglichkeiten verwendet werden, um eine für das Unternehmen relevante WM-Strategie zu definieren.

Das heutige Wissen einer Organisation ist ihre zukünftige Leistungsfähigkeit, es bestimmt somit nicht nur die Nachhaltigkeit einer Organisation, sondern auch ihre Fähigkeit auf geänderte Umweltbedingungen einzugehen.

Es ist daher nachvollziehbar, dass im Informationszeitalter das so genannte „Intellektuelle Kapital“ - welches in den Köpfen der Mitarbeiter steckt - nicht nur immer mehr an Bedeutung gewinnt, da es per se hauptsächlich für die zukünftige Entwicklung, der Qualität und der Sicherheit einer Organisation verantwortlich ist, sondern auch durch rechtliche und politische Rahmenbedingungen eine entsprechende Aufwertung erfährt.

Für öffentlich-rechtliche und privat-rechtliche Körperschaften sowie für Universitäten stellt sich somit die Herausforderung, den Produktionsfaktor „Wissen“ im Rahmen der Transformation möglichst effektiv und effizient einzusetzen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

„Das Intellektuelle Kapital eines Unternehmens spiegelt sich in den Köpfen der Mitarbeiter“ wider. „Der Mensch als Mittelpunkt der Wertschöpfungskette muss im modernen Betriebsmanagement seine adäquate Wertschätzung erhalten.“

Die Wissensbilanz dient der ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten, Leistungsprozessen und deren Wirkungen und ist als qualitative und quantitative Grundlage für die Erstellung und den Abschluss der Leistungsvereinbarung heranzuziehen<sup>54</sup>.

Eine Wissensbilanz ist ein Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals (IK) einer Organisation. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren<sup>55</sup>.

Zum einen zielt die Wissensbilanz darauf ab, die Kommunikation von Organisationen mit ihrem Geschäftsumfeld zu verbessern, indem gezielt versucht wird, Informationsasymmetrien zwischen den Organisationen und ihren externen Stakeholdern abzubauen. Zum anderen soll durch die Wissensbilanzierung das intellektuelle Kapital einem systematischen Management zugänglich gemacht werden, wobei natürlich wieder Kommunikationsaspekte, dieses Mal jedoch intern zu Managern und Mitarbeitern, eine Rolle spielen<sup>56</sup>.

Die Wissensbilanz ist eine komplementäre Berichtsform zu bestehenden gesetzlich verbindlichen bzw. freiwilligen Formen des Berichtswesens oder Reportings mit dem Ziel, den „wahren Wert“ von wissensbasierten Organisationen objektiv und quantitativ darzustellen, sowie offensichtliche Darstellungsmängel konventioneller, klassischer Jahres- und Lageberichte zu beheben.

Die Wissensbilanz ist somit zugleich eine Standortbestimmung (Ist) und Handlungsanweisung (Soll), bei der anhand von Wissenszielen eine Entwicklungsrichtung vorgegeben wird<sup>57</sup>.

Sinnvoll ist diese Form der Organisationssteuerung besonders dann, wenn sie regelmäßig erstellt wird und dadurch die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen und die Zielerreichung überprüfbar werden. Beachtet werden muss ein langfristiger Zeithorizont. Die Wissensbilanz mit ihren dualen Funktionen als Instrument zur Kommunikation beziehungsweise zum Management des Intellektuellen Kapitals bringt durchaus das Problem entgegengesetzter Zielsetzungen mit sich. Bei der Kommunikation des Intellektuellen Kapitals an Externe geht es darum, die Stärken herauszustreichen, während es beim Aspekt der internen Steuerung darauf ankommt, die Schwächen zu identifizieren. Dies führt in der Praxis mitunter zu unterschiedlichen Versionen der Wissensbilanz für interne und externe Zielgruppen<sup>58</sup>.

Statt zielorientiert zu handeln reagieren viele Organisationen mehr oder weniger zufällig auf die Entwicklungen, die sich auf dem Markt ergeben. Für viele Organisationen ist das auch eine sinnvolle Handlungsweise, für viele wissensintensive Organisationen gibt es aber bessere Wege, ihre Potentiale voll auszuschöpfen.

---

<sup>54</sup> Ziele der Wissensbilanz-Verordnung des BMBWK 2005, §2

<sup>55</sup> Leitfaden Wissensbilanz – Made in Germany. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Wissensbilanz (<http://www.akwissensbilanz.org> und <http://www.bund.bmwa.de>)

<sup>56</sup> Mertins K., Alwert K., Heisig P.: Wissensbilanzen - Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen, Springer-Verlag, 2005, S. 9, Punkt 1.4;

<sup>57</sup> Alexander Schuster: Wissensbilanzen - Ein strategisches Managementinstrument - auch für Bibliotheken, BibSpider, 2009, S.34;

<sup>58</sup> Alexander Schuster: Wissensbilanzen - Ein strategisches Managementinstrument - auch für Bibliotheken, BibSpider, 2009, S.35;

Mit der Wissensbilanz werden folgende direkte Nutzenkategorien erreicht<sup>59</sup>:

1. Höhere Wettbewerbsfähigkeit und weniger Risiko,
2. Bessere Nutzung der immateriellen Vermögenswerte,
3. Klare strategische Ausrichtung.

Was einst eine Exklusivität von Wissenschaftsorganisationen war, gilt heute für jede wissensbasierte Organisation: Der Wert von immateriellen Ressourcen übersteigt das physische, monetäre Kapital (finanzielle Ressourcen) um ein Vielfaches. Zudem hat sich die nachhaltige Pflege dieses Intellektuellen Kapitals (IK) als Schlüsselfaktor für die Innovationsfähigkeit und damit für die Zukunftssicherung herauskristallisiert.

Externe Beziehungsgruppen fragen nach einem Ausweis, wie das Intellektuelle Kapital – z.B. aufgeteilt in humane, strukturelle und relationale Ressourcen – standardisiert gestaltet ist und wie dieses auch nachweislich auch gewartet wird.

Bei Wissenschaftsorganisationen liegt der Fokus z.B. bei der Verwendung öffentlicher Mittel im Kontext zu den erbrachten Forschungsleistungen im Fokus, während z.B. bei profitorientierten Organisationen ein Einblick über zukunftsgestaltende Potentiale und deren Entwicklung im Vordergrund steht.

Das Kapital steckt in den Köpfen der Menschen, den Individuen einer Organisation, aber bei wissensbasierten Organisationen sind es vor allem immaterielle Ressourcen wie das Know-how und die generelle, substantielle Kompetenz der Mitarbeiter, welche zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation beitragen lässt.

Die Wissensbilanz zeigt einerseits die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Prozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Erfolg von wissensbasierten Organisationen auf. Andererseits generiert die Wissensbilanz auch Kenngrößen für strategische Entscheidungen und Potentiale. Diese Indikatoren werden, besonders wenn sie sensible Informationen und Daten enthalten, vorrangig für interne Organisationszielgruppen verwendet.

In Deutschland ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) seit April 2004 im Begriff, die Wissensbilanz als strategisches Instrument zur Erfassung, Bewertung und Darstellung immaterieller Vermögenswerte bekannt und für den deutschen Mittelstand nutzbar zu machen.

In Österreich verpflichtet ein Gesetz alle Universitäten dazu, seit 2005 Wissensbilanzen<sup>60</sup> zu veröffentlichen. Hier ist als derzeitiger State of the Art die Wissensbilanz der Universität für Bodenkultur Wien des Jahres 2005 anzuführen, welche 2006 als beste Wissensbilanz ausgezeichnet worden ist.

Auch nationale und internationale Rechnungslegungsvorschriften (IAS 38, DRS 12, IFRS, Basel II, Sarbanes Oxley Act, KonTraG, etc.) empfehlen bereits den Ausweis von immateriellen Werten im Anhang an die klassische Bilanz<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Bornemann/Reinhardt: Handbuch Wissensbilanz-Umsetzung und Fallstudien, ESV-Verlag, Berlin, 2008, S. 13, Punkt 2.1.

<sup>60</sup> laut Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung – WBV) Aufgrund des § 13 Abs. 6 und des § 16 Abs. 6 des Universitätsgesetzes 2002, BGBl. I Nr. 120, zuletzt geändert durch das Bundesgesetz BGBl. I Nr. 77/2005

<sup>61</sup> Bilanz = Handelsbilanz

Weiters wird im Rahmen von New Public Management bei öffentlich rechtlichen Körperschaften (innerhalb der Europäischen Union) als Vorbereitung zur Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems zum Beispiel eine Selbstevaluierung empfohlen, welche unter dem Namen Common Assessment Framework (CAF) firmiert und Wissensmanagement als Evaluierungsbaustein ausweist.

Die umfangreichste Unterteilung<sup>62</sup> möglicher immaterieller Werte für ein Unternehmen bietet der Vorschlag des *Arbeitskreises „Immaterielle Werte im Rechnungswesen“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft* (2001) mit

- Innovation Capital,
- Human Capital,
- Customer Capital,
- Supplier Capital,
- Investors Capital,
- Prozess Capital,
- Location Capital

welche in das freiwillige Berichtswesen einfließen kann.

Die Wissensbilanz von Austrian Research Centers ARC basiert auf freiwilligem Berichtswesen und auf einer Zuordnung der immateriellen Werte zu den Ebenen:

- Human Capital,
- Strukturkapital,
- Beziehungskapital.

---

<sup>62</sup> Bertl, Eberhartinger, Egger, Kalss, Lang, Nowotny, Riegler, Schuch, Staringer 2006: Immaterielle Vermögenswerte, Linde Verlag, Wien, S. 51

## 5. Das generische Modell des Zusammenwirkens von Management (Informations-) Systemen

Effektivität, Effizienz und Qualität sind eng verwandte Begriffe der Betriebswirtschaft und stehen in der Anwendung in einem interdependenten Verhältnis. Wird durch CO und seine Instrumente eine Organisation gesteuert und geplant, d.h. die Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit verbessert, so steht im QM das Lenken und Leiten einer Organisation hinsichtlich der Optimierung innerhalb der Organisation (der Prozesse) sowie des Outputs im Focus.

Entscheidend ist in jedem Fall das Zusammenspiel der verschiedenen organisatorischen- und Managementebenen, d.h. die Instrumente der Managementsysteme miteinander abzustimmen, sie aussagekräftig zu machen und interdependent zu nutzen<sup>63</sup>.

Deshalb sind bei der Definition und Erstellung der Prozesse und vice versa der Leistungskataloge der KuLR Redundanzen, Lücken und insbesondere Widersprüche zu vermeiden.

Mit dem Ziel der Datenbereitstellung zur Planung und Steuerung (CO) sowie des Lenkens und Leitens (QM) der betriebswirtschaftlichen Abläufe des BMLVS durch Ergebnisse aus der zusammengeführten Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden, Systeme und Instrumente im BMLVS und mit dem Zweck der Optimierung des Ressourceneinsatzes (Effizienz) und der Verbesserung der Leistung (Qualität) - des Output bzw. Outcome (Effektivität) - des BMLVS nach betriebswirtschaftlichen Maßstäben sollen betriebswirtschaftliche Methoden und Managementsysteme angewandt werden.

In der folgenden Abbildung 5<sup>64</sup> wird dargestellt, wie in einem optimierten Ansatz in Prozessen einerseits Kosten in Relation zu Stunden, Kilometer etc. für eine Leistung im Leistungskatalog erhoben bzw. zu Kennzahlen verarbeitet werden.

Im gleichen Prozess werden andererseits Qualitätsdaten zu gleichen Leistungen erhoben und zu Kennzahlen verarbeitet. In einem umfassenden Berichtswesen werden dann sowohl die erhobenen Kosten-Kennzahlen (*Wie viel kostet eine Leistung?*) als auch Qualitäts-Kennzahlen (*Wie gut wird die Leistung erbracht?*) in einem PDCA-Kreislauf (Plan-Do-Check-Act = DEMING-Kreislauf) verarbeitet und damit die Grundlage für Prozessoptimierung und Produktoptimierung dargestellt.

Das Modell ist selbstverständlich um die Dimension des Ausgabencontrollings erweiterbar!

Es soll jedenfalls zum Ausdruck kommen, wie Ergebnisse aus CO und QM für ein umfassendes Berichtsbild zusammenwirken, aber auch wie die differenzierte Betrachtung und damit die getrennte Erfassung von Qualität und Kosten erfolgen. Ein Vermengen der Bearbeitungsbereiche bei deren Erfassung ist unzulässig und führt zu einseitigen Betrachtungen und unter Umständen sogar zu falschen Schlüssen, somit muss das Ziel ein systematisches Zusammenführen der Ergebnisse zum Zweck einer umfassenden Betriebssteuerung sein.

---

<sup>63</sup> siehe: Johann Seiwald: *Controlling, Perspektive und Instrumente der strategischen Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wien 2000.

<sup>64</sup> Mag. Günther Trattnig, *BMLVS*

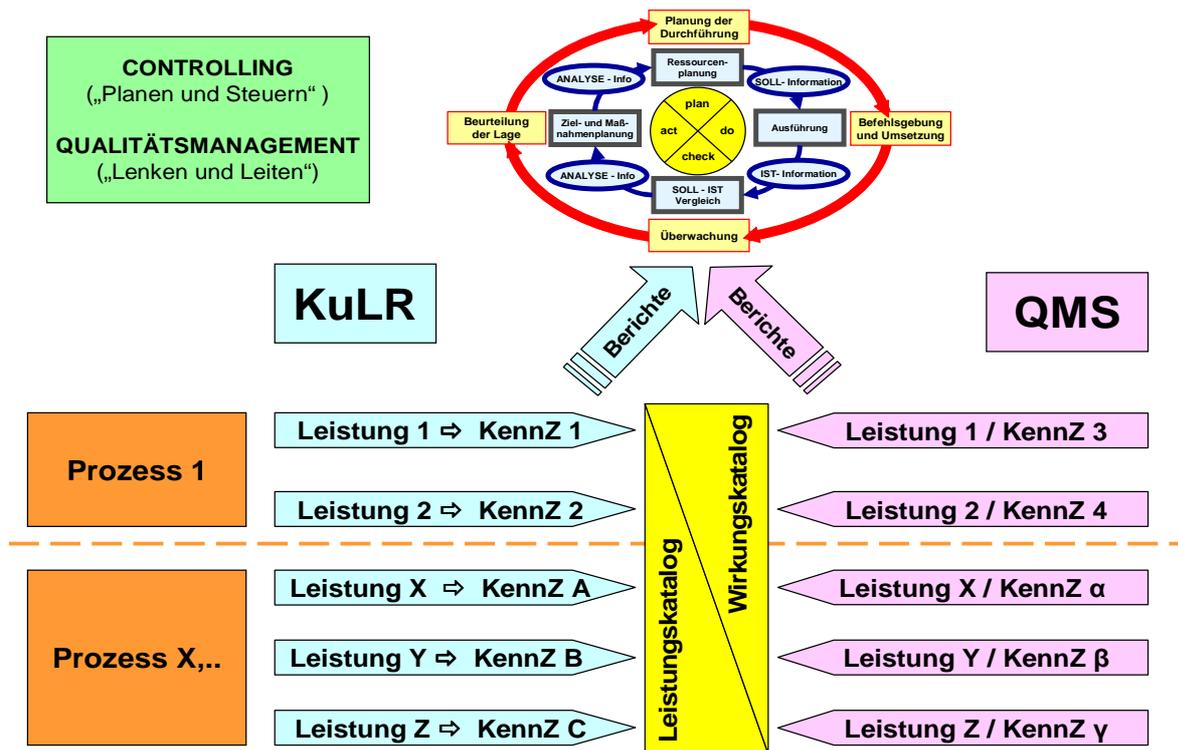


Abbildung 5: optimierten Ansatz in Prozessen (Mag. Günther TRATTNIG)

Als Adressaten und Auftraggeber müssen dabei die Entscheidungsträger aller Managementebenen die Managementsysteme oder -instrumente „leben“. Eine Betriebsführung ohne aussagekräftige Daten (die durch Messungen erfasst werden müssen) ist bei der Anwendung des NPM undenkbar.

Hier kommt den bereits erwähnten „Acht Prinzipien“ besondere Bedeutung zu. Die Lenkung / Leitung und das Steuern / Planen von Betriebsabläufen, das ziel- und zweckorientierte Arbeiten, output / outcome- und Ressourcen-orientiert, das Beherrschen von Prozessen und das ständige Verbessern der Organisation und der Dienstleistungen werden mittels QM und durch CO sichergestellt.

Ihre Anwendung ist der „State of the Art“ wirkungsorientierter Verwaltungsführung. Die Prozessorientierung und die Anwendung des PDCA-Kreislaufes sind dabei systemimmanent zu sehen.

Zusammengeführt ergeben das betriebswirtschaftliche Modell zum Betrieb von Streitkräften und der Methode des Zusammenwirkens von QM und CO das folgende Bild, wie in einem umfassenden und integrativen Ansatz die Betriebsführung im BMLVS ablaufen könnte:

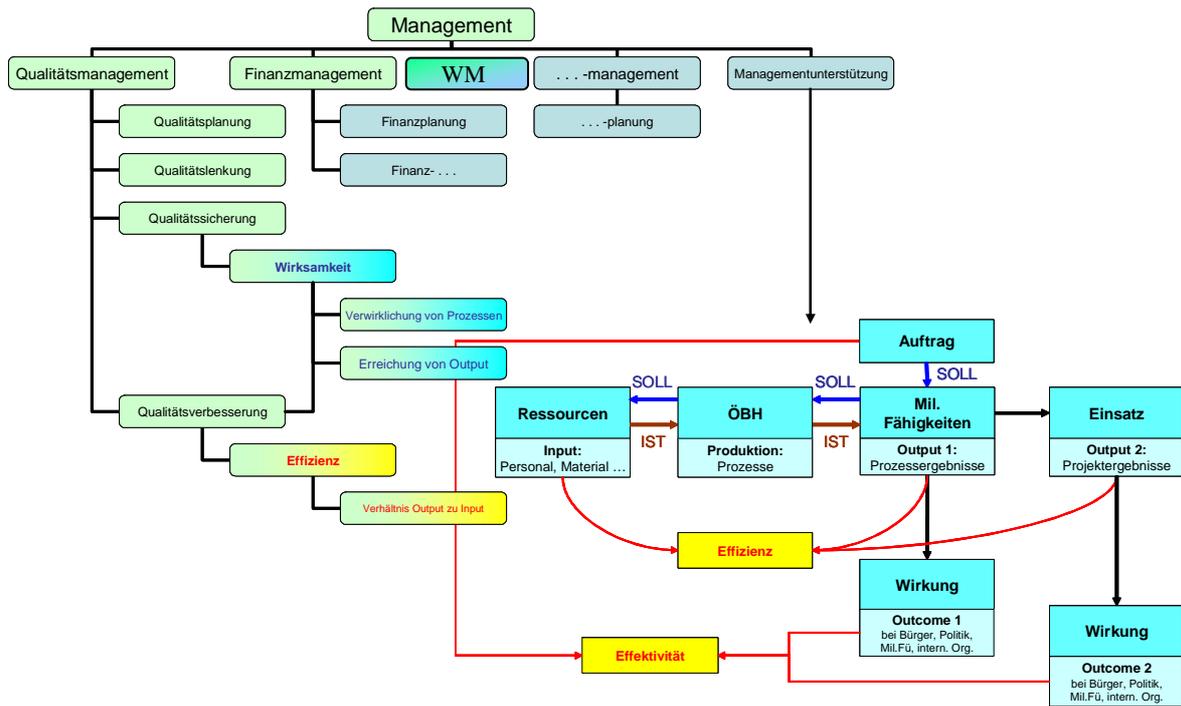


Abbildung 6: integrativer NPM-Ansatz

## 6. Betriebsführung nach NPM an der Heereslogistikschiule (HLogS)

An der HLogS wurde im Jahre 2002 erkannt, dass die Anwendung und Umsetzung von NPM<sup>65</sup> für sie unabdingbar ist, um ihrem Auftrag bestmöglich nachkommen zu können. Mit dem Ziel einer qualitativen, strukturellen und organisatorischen Veränderung der HVS sind drei wesentliche Felder umzusetzen:

die HLogS zielorientiert weiter zu entwickeln,  
in den Köpfen aller Mitarbeiter die Leistungsorientierung zu verankern sowie  
jede Maßnahme nach Wirtschaftlichkeit zu überprüfen.

Es wurden daher in einem umfassenden Ansatz die Mission, die Vision und die Strategie (mit den Teilstrategien) erarbeitet und das bereits modellhaft dargestellte Zusammenwirken von Managementinformationssystemen implementiert und laufend verbessert.

Die KuLR läuft bereits mit einem zum QMS nach ISO harmonisierten Leistungskatalog, wobei die Umstellung von einer Kostenträgerrechnung auf eine Prozesskostenrechnung zur noch besseren Abstimmung zwischen KuLR und QMS und zur vertiefenden Plausibilisierung der Leistungsergebnisse auf der Kostenseite angedacht ist.

Folglich wurde ein QMS nach ISO 9001:2008 eingeführt, worin die Prozesslandschaft der Schule definiert wurde. Weiters wurde ein QMS nach CAF angewandt, welches sich sowohl zum Schließen von Informationslücken (als Lessons learned) nach der ISO 9001-Anwendung und zur umfassenderen Betriebsbetrachtung bestens bewährt hat. Weitere betriebswirtschaftliche Instrumente in der Anwendung sind u.a. eine Balanced Scorecard (BSC), Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Lehrgangsevaluierungen, ein BVW, etc.

Nach einer Konsolidierungsphase wird nun an der Weiterentwicklung im Sinne der Vertiefung des eingeschlagenen Weges gearbeitet. Um die gewonnenen Informationen bestmöglich verarbeiten und umsetzen zu können, wird die Entwicklung eines Wissensmanagements die nächste große Herausforderung sein.

Die Idee der Anwendung einer sog. „Flexiklausel“ an der HLogS war angedacht, nach Wegfall dieser Methode könnte die Zuweisung eines Globalbudgets stattdessen die vorläufige Spitze der NPM-Entwicklung darstellen.

---

<sup>65</sup> *NPM ... New Public Management*

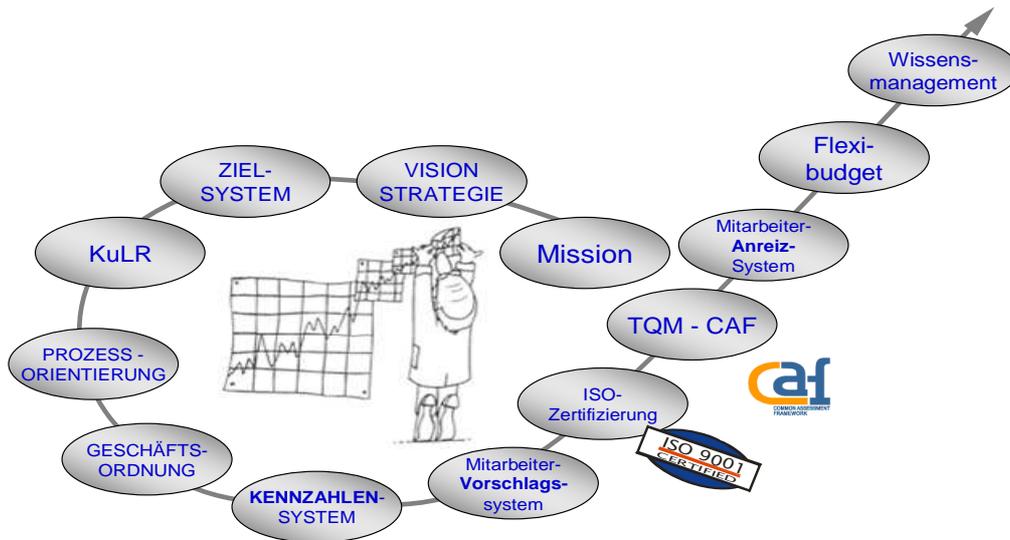


Abbildung 7: Roadmap zu NPM-Einführung seit 2002

Aus den Kennzahlen der KuLR und den QMS wird für ein Berichtswesen Daten zur Darstellung des Betriebszustandes der HLogS bereitgestellt, woraus in einem Kennzahlencockpit Informationen für ein Planen und Steuern sowie ein Lenken und Leiten, d.h. dem Managen der Organisation im Betriebsjahr und pro futuro bereitstehen.

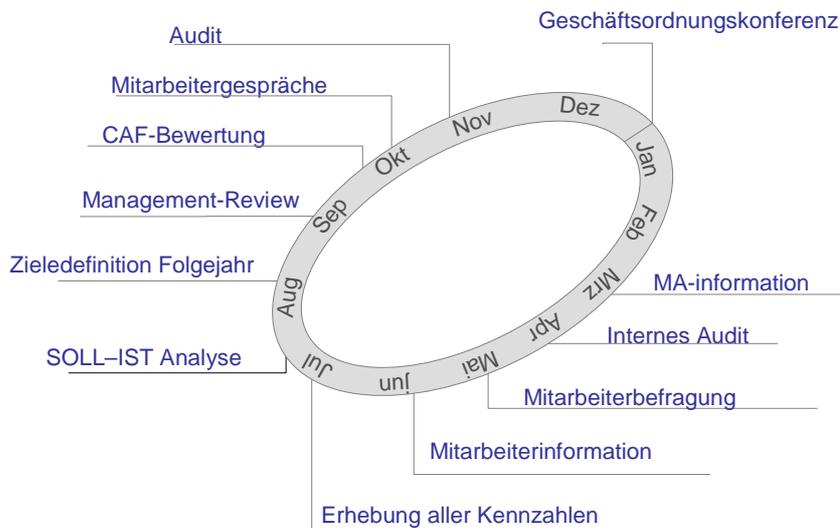


Abbildung 8: HLogS NPM – Jahreszyklus (Auswahl)

## 7. Die Verwaltungsreform der Bundesregierung

In der laufenden Gesetzgebungsperiode (wie auch in den vorhergehenden) ist die Bundesregierung bestrebt, die Verwaltungsreformmaßnahmen im Rahmen des VIP in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzutreiben und darin neue Akzente zu setzen. Diesbezüglich wurden im Regierungsprogramm entsprechende Absichten definiert.

Ziele der Verwaltungsreformmaßnahmen sind, unter Anwendung von NPM-Ansätzen, im Wesentlichen das Unterstützen von Qualitätsverbesserungen der Leistungen der öffentlichen Verwaltung sowie Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, die in den Ressorts durch Projekte der Verwaltungsqualitätsoffensive (VQO) und Service im Bund (SiB) umgesetzt werden.

Die Umsetzung der Verwaltungsreformmaßnahmen wurde in der vorangegangenen Legislaturperiode unter der Bezeichnung „VIP 3“ durchgeführt. Sie werden nunmehr unter gleicher Bezeichnung fortgeführt. Die Koordinierung bzw. Federführung liegt weiterhin beim BKA und erfolgt in Abstimmung mit dem BMF, die Durchführung obliegt den einzelnen Ressorts.

Das BMLVS hat sich bereits in den vorangegangenen Legislaturperioden in der Verwaltungsreform – teilweise sogar ressortübergreifend – projektfederführend eingebracht. Exemplarisch sind anzuführen:

- Umsetzung der B-KLR,
- Anwendung von CAF,
- Beitrag zum „Leistungsbericht der Bundesverwaltung“<sup>66</sup>,
- Durchführung von VIP-Projekten (z.B. „Optimierung der Materialerhaltung“),
- Beteiligung an Projekten im Bereich SiB.

### 7.1. Die Verwaltungsqualitätsoffensive (VQO)

Unter Federführung des BKA werden bilateral mit BKA, BMF und den einzelnen Ressorts „Leistungsvereinbarungen“, d.h. konkrete Zielvereinbarungen zu Projekten, getroffen. Obzwar aus dem Titel die Verbesserung der Leistungserbringung der Ressorts abzulesen wäre, wird hierunter die Darstellung von budgetwirksamen Einsparungspotenzialen verstanden. Diese müssen dem BMF gegenüber im Hinblick auf künftige Budgetstellungen argumentiert werden.

Das BMLVS hat aktuell folgende Projekte eingemeldet:

„Anwendung der „Flexiklausel“ (Flexibilisierungen) in ausgewählten Dienststellen,  
„PPP-Betriebsführungsmodell Akademiebad Wr. Neustadt“,  
die „Neuordnung der vom ÖBH bewirtschafteten Immobilien (Arbeitstitel)“, sowie  
„Militärische Tankstellen/Betriebsmittel“.

Die VQO „erfindet“ im Grunde neue Organisationsstrukturen, welche sich erwerbswirtschaftlich verhalten sollen, jedoch in der Bundesverwaltung verbleiben, d.h. mit der Kameralistik verwoben bleiben.

---

<sup>66</sup> siehe: Johann Seiwald: *Controlling, Perspektive und Instrumente der strategischen Unternehmensführung*, 2. Auflage, Wien 2000.

Diese „Quasi-Ausgliederungen“ sind ein durchaus interessanter Ansatz, die Ergebnisse sind mit Spannung zu erwarten. Insbesondere die Frage nach Kernaufgaben der Organisation, die unmittelbar und selbst zu erbringen sind, wird hier relevant.

## **7.2. Service im Bund (SiB)**

Mit diesem Ansatz sollen ressortübergreifende Kooperationen ermöglicht werden, um Ausgaben zu sparen und die Qualität von Supportdienstleistungen zu verbessern.

Bereits laufende Projekte werden in der jetzigen Legislaturperiode weiterverfolgt, die Fortsetzung soll entweder mit Zielrichtung ihrer Ausweitung oder einer intensivierten Synergienutzung (Stichwort: „Nachbarschaftskooperation“, z.B. bei räumlich nahe zueinander dislozierten Dienststellen) durchgeführt werden.

Aktuell sind folgende Projekte in Entwicklung oder Umsetzung:

- Teilnahme der Österreichischen Militärbibliothek an einem Bibliothekscluster mit anderen Ressorts,
- Fuhrparkmanagement,
- Kooperation der Rechenzentren des Bundes,
- Dienstreisemanagement
- Zusammenlegung von Wetterdiensten.

Als Kritikpunkt der angeführten Maßnahmen muss festgehalten werden, dass den SiB-Projekten bzw. den involvierten Dienststellen bislang kein einheitliches Betriebsorganisationsmodell zugrunde liegt, d.h. dem integrativen Ansatz, relevante und vergleichbare Ergebnisse zu haben und liefern zu können fehlt eine wesentliche Basis, um das IST zu erkennen und sich darauf abgestützt einem SOLL nähern zu können.

Mit der gestarteten Haushaltsrechtsreform wird ein wichtiger und notwendiger Ansatz nach Einführung der B-KLR gesetzt, um eine umfassende betriebsbezogene Darstellung der Bundesverwaltung zu ermöglichen. Das Fehlen der Vorgaben der integrativen Methode zur Betriebsführung wird dadurch aber nur noch umso deutlicher hervortreten, wenn Ergebnisse verschiedener Informationssysteme unterschiedlicher Erfassungslogiken nicht aggregierbar gemacht werden, d.h. keine einheitliche und umfassende Darstellung eines Betriebes vorgegeben wird.

## **8. Folgerungen**

### **8.1. NPM-Betriebsführung im BMLVS**

Mit der Einführung der B-KLR hat der Bund bereits einen Meilenstein der betrieblichen Erfassung seiner Dienststellen gesetzt.

Die politischen Absichten und wirtschaftlichen Vorgaben, die sich in den laufenden Verwaltungsreformmaßnahmen manifestieren, machen die weitere Verdichtung der betrieblichen Erfassung in allen Ressorts notwendig.

Das BMLVS hat die KuLR bereits in einem hohen Ausmaß eingeführt, steht aber wie die anderen Bundesministerien eher am Anfang der integrativen und systematischen Anwendung und Nutzung von betriebswirtschaftlichen Management(informations-) Systemen.

Wie dies exemplarisch, auf Einzelbetriebsebene des Ressorts bezogen, durchgeführt werden könnte, zeigt sich aus den Erfahrungen und Auswertungen bei der NPM-Anwendung bei Heereslogistikschule (HLogS), Heerespersonalamt (HPA), ABC-Abwehrschule (ABCAbwS) und Heeresunteroffiziersakademie (HUAk).

Um die aktuellen Schwächen des „Gesamtsystems BMLVS“ beseitigen zu können, so wäre es nur schlüssig, es systematisch, integrativ und umfassend als Betrieb (samt Teilbetrieben) nach dem beschriebenen Modell aufzusetzen.

Man darf nun nicht erwarten, dass ein System, das sich jahrzehntelang ausschließlich kameralistisch „verhalten“ musste, innerhalb kurzer Zeit „betriebswirtschaftlich“ ausgerichtet werden kann und dabei gleichzeitig weiterhin den kameralistischen Ansätzen folgen muss.

Dieses System wird von Mitarbeitern getragen, welche die Übernahme von betriebswirtschaftlicher Verantwortung eher nur in Ansätzen kennen. Umso notwendiger wäre es daher, die Standards der Betriebsführung den Mitarbeitern zu vermitteln, um sie damit im System der öffentlichen Verwaltung zu verankern.

Zahlen, Daten und Fakten („Management by Objectives“) sind mitsamt Soft-Facts (z.B. berufliche Erfahrung, Kompetenz, Sozialverhalten, Intellectual Capital, etc.) der Schlüssel zu einer ordentlichen Betriebsführung.

So sollte es u.a. die oft strapazierte „Dienstaufsicht“ zur Qualitätssicherung ohne definierte Standards eigentlich nicht geben. Diese ist de facto auch nichts Geringeres als eine Managementfunktion, die eine entsprechende Professionalität sowohl hinsichtlich der Erfassung des IST, des SOLL, des Organisationsrahmens, des Produktes, etc., d.h. des gesamten Betriebsablaufes bedingen.

Im Hinblick auf Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen, der Erstellung von Leistungs- und Fähigkeitenkatalogen, aber auch grundsätzlich zur Erfassung und folgender Optimierung von Betriebsabläufen wäre es daher nicht nur zweckmäßig, sondern auch schlüssig und notwendig, aufbauend auf die Vorgaben der Bundesverwaltung, den militärstrategischen Konzepten und Querschnittskonzepten, dem beschriebenen betriebswirtschaftlichen Modell von Streitkräften und den beschriebenen Grundzügen des NPM

- den bestehenden Leistungskatalog des BMLVS hinsichtlich der Aufspaltung und Zuordnung der Leistungen zu überarbeiten,

- die Prozesse aller Betriebe des BMLVS zu definieren (prozessartige Erfassung der Arbeitsabläufe),
- in einem Dual-Use-Ansatz gleichzeitig ein (prozessorientiertes) QMS einzuführen,
- die Leistungsstrukturen der KuLR mit den beschriebenen Prozessen zu harmonisieren, um Redundanzen und Lücken zu vermeiden und die Erfassung sowohl der Kosten als auch der Leistungen integrativ zu ermöglichen,
- ein QMS nach CAF in jedem (Teil-)Betrieb darzustellen, um die Möglichkeit der Erfassung des einzelnen Betriebes für die Betriebsmanager zu gewährleisten und damit eine fundierte Basis der umfassenden Verbesserung der Betriebsabläufe und Produkte zu erreichen,
- aus dem QM und der KuLR Standard-Kennzahlen zu gewinnen,
- die Kennzahlen in einem (zu entwickelnden) Berichtswesen zusammenzufassen, um ein (zu definierendes) IST mit einem (zu definierenden) SOLL zu einem CO zusammenzuführen,
- integrative IT-System-Lösungen für das Betriebsmanagement bereitzustellen und
- die betriebswirtschaftliche Ausbildung der Mitarbeiter an die Vorgaben des NPM anzupassen, d.h. organisatorisch sowie inhaltlich entsprechend aufzusetzen und auf allen Management-Ebenen anzuwenden.

Derzeit ist auf quantitativ geringem Niveau eine „Produktlastigkeit“ bei der Erfassung von betriebswirtschaftlichen Daten zu erkennen.

Das Zusammenführen der beschriebenen Betriebssysteme auf Basis eines ebenenbezogenen Kennzahlen-Kataloges würde eine gesicherte Basis der Optimierung hinsichtlich der Betriebsabläufe ermöglichen und die Performance der Informationsgewinnung wesentlich steigern.

Hiezu wäre ein umfassendes Berichtswesen, aufbauend auf die integrativ wirkenden Betriebsinformationssysteme, zu entwickeln, um die Steuerung und Planung des Output und der Ablauforganisation zu ermöglichen. Dabei muss die konzernartige Struktur des Ressorts und die Umsetzung der Aufgaben des BMLVS als NPO wesentliche Berücksichtigung finden.

## 8.2. BMLVS-Betriebsberatung

Um alle Betriebe des BMLVS bei der

- Einführung, Anwendung und Zusammenführung betriebswirtschaftlicher Managementsysteme,
- Prozessimplementierung und -optimierung,
- grundsätzlichen Betriebserfassung,
- Durchführung von Audits und Assessierungen,
- Lösung betriebswirtschaftlicher Fragen,
- Fehlerbehebung und Verbesserung,
- Durchführung von Benchmarking und Benchlearning,
- Berichtserstellung inkl. Kennzahlenentwicklung und
- Durchführung von Strukturanalysen

zu unterstützen, bietet sich die Anwendung des Modelles einer ressortinternen Betriebsberatung (so genanntes „Inhouse Consulting“) an.

Die zur Verfügungstellung qualitativ hochwertiger betriebswirtschaftlicher Expertisen und die Informationsgewinnung über die Betriebszustände sowohl im Einzelbetrieb als auch übergeordnet, sowie das Erarbeiten von Optimierungsansätzen ist das zu erreichende Ziel.

Ein zusätzlicher Nutzen wäre die Verringerung von Ausgaben für Beratungen, vorhandenes ressortinternes Know-How könnte hierzu effektiv eingesetzt werden. Die bisherige Praxis der ressortintern zur Verfügung gestellten Moderation bei den Selbstbewertungen nach CAF zeigt exemplarisch, wie wichtig die Funktion eines „betriebsexternen“ (aber aus dem BMLVS kommenden) Beraters nicht nur wegen dessen fachlichen Know-Hows und der Kenntnis der Betriebskultur und des Ressorts, sondern auch aus der Mittlerfunktion im Betrieb ist.

Die Akzeptanz einer derartigen Begleitung ist ausgesprochen hoch und nachgefragt.

Die Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Abläufe und Risiken in Betrieben des Ressorts zu erkennen, zu erfassen, zu bewerten und an Lösungen mitzuwirken, ergibt sich aus der gesamtheitlichen betriebswirtschaftlichen Analyse des IST-Betriebszustandes des BMLVS.

Je weiter die Anwendung der Flexibilisierungsklausel<sup>67</sup> vorangeht und je intensiver an Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets gedacht wird, desto notwendiger ist es dabei auch, ein entsprechendes Risikomanagement zu berücksichtigen und betriebswirtschaftliche Abläufe zu bewerten. Mit den Ergebnissen einer NPM-Anwendung würde eine wesentliche Unterstützung der Betriebsführung des Ressorts möglich und qualitätsseitig die Relevanz von Berichten und Bewertungen verbessert werden.

Auf der Qualitätsseite steigen aufgrund der Forderung und Notwendigkeit bezüglich höherer Transparenz die Zahl der zu auditierenden, zertifizierenden oder zu assessierenden Dienststellen und folgend auch die dafür anfallenden Ausgaben.

Es werden aber bereits jetzt Unterstützungsleistungen für BMLVS-Betriebe bei der QM-Anwendung bis hin zu internen Audits durch Ressortangehörige, welche nicht der betrachteten Dienststelle angehören, erbracht.

---

<sup>67</sup> gemäß Bundeshaushaltsgesetz

Es wäre daher schlüssig, im Sinne der ständigen Verbesserung ressorteigenes Know-How für den NPM-Bedarf zu konzentrieren und flächendeckend, auch um dadurch Ausgaben zu vermeiden, anzubieten.

Dadurch werden aber auch die Auswirkungen oftmals fehlenden oder geringen Wissens und Verständnisses externer Berater um die Grundzüge der Bundesverwaltung und die speziellen Bedürfnisse einer Zentralstelle und von Streitkräften hintangehalten.

Wenig brauchbare Analysen und Lösungsansätze können dadurch vermieden werden. Die Fremdzertifizierung bzw. -assessment sollte davon aber grundsätzlich betrachtet aus Objektivitätsgründen unbenommen bleiben.

### **8.3. NPM und „System Lebenszyklus Management“**

Im BMLVS werden komplexe Systeme wie z.B. Waffensysteme, Kraftfahrzeugflotten, Luftfahrzeuge, IKT-Systeme, Infrastruktur etc. beschafft, langjährig betrieben und unterstützt und am Ende deren Lebenszyklus` ausgesondert.

Dabei gewinnen die laufenden Unterstützungs- und Betriebskosten über den Lebenslauf dieser Systeme neben den initialen Beschaffungskosten auf Grund ihrer zunehmenden relativen und absoluten Höhe an Bedeutung.

Es ist daher notwendig, prozessartig die Systembetrachtung von der Planung der Bereitstellung von abstrakten Fähigkeiten über die Beschaffung von konkreten Systemen zur Leistungserbringung bis hin zur Aussonderung des Systems zu erfassen und betriebswirtschaftlich umfassend hinsichtlich der Kosten/Ausgaben und der Erfassung der Qualität der Leistungserbringung zu begleiten.

Die Optimierung der Fähigkeiten der Streitkräfte soll den Ansätzen der NATO Policy for Systems Life Cycle Management (SLCM) durch Berücksichtigung von Leistung, Kosten, geplantem Einsatz und geplanter Verwendung, Qualität, Einsatzumgebung, integrierter Logistikunterstützung und Ausscheidung von (Rüstungs-) Systemen über deren gesamten Lebenslauf, insbesondere durch verbesserte Zusammenarbeit und Anwendung ziviler Normen, folgen.

Eine effektive und effiziente lebenslaufbezogene Datenerfassung von Systemen von deren Planung über Einführung und Nutzung bis hin zur deren Aussonderung bedingt daher die strikte Anwendung von NPM-Instrumenten wie Controlling und Qualitätsmanagement.

Es wurde daher eine Modellbeschreibung zum System Lebenszyklus Management (SLM) unter Bezugnahme auf die Norm ISO / IEC 15288:2008 und die NATO Publikation "System Life Cycle Stages and Processes" (AAP-48) entwickelt, um die konkrete Anwendung von SLM im BMLVS zu ermöglichen.

Diese Modellbeschreibung bezweckt insbesondere

- die Definition der relevanten SLM-Begriffe,
- ein gemeinsames Verständnis zum SLM zu liefern,
- die Organisation BMLVS mit dem strukturierten Umgang mit einem System vertraut zu machen,
- einen durchgehenden Managementprozess von der Fähigkeitendefinition bis zur Aussonderung des Systems (Phasen) darzustellen,

- die Partnerschaft zwischen allen Beteiligten zu fördern und Verantwortlichkeiten festzulegen,
- die Notwendigkeit von transparenten, nachvollziehbaren systembezogenen Entscheidungen auf sachlichen Grundlagen darzustellen,
- die Erfüllung aller systembezogenen Anforderungen zu ermöglichen, und
- die Grundlage sowohl von detaillierten als auch umfassenden Ausgaben- und Kostenbetrachtungen, begleitend über den Lebenszyklus und für Vorscheurechnungen zu schaffen.

Beispielhaft können folgende Auswirkungen auftreten, wenn SLM nicht betrieben wird und die Lebenszyklusausgaben/kosten nicht bekannt sind oder nicht berücksichtigt werden:

- Folgekosten können nicht budgetiert werden,
- kein bedarfsorientierter Betrieb möglich,
- schwierige bedarfsorientierte Beschaffung,
- der Betrieb ist nicht sichergestellt,
- die Einsatzbereitschaft sinkt,
- die laufenden Kosten sind nicht beherrschbar,
- die Entscheidungsgrundlagen bei Beschaffungen werden verfälscht,
- die Kostenbeeinflussungsmöglichkeit wird verringert.

## 9. Use Case ABC-Abwehrschule<sup>68</sup>

Für eine Organisation wie das ÖBH stellte sich die Herausforderung, im Rahmen des Transformationsprozesses den Produktionsfaktor „Wissen“ möglichst effektiv und effizient einzusetzen, sicherzustellen und weiterzuentwickeln.

Es ergeben sich daher folgende Fragestellungen:

- Wie kann das Wissen einer Organisation bewertet und kommuniziert werden, um Maßnahmen zur Verbesserung ihrer nachhaltigen Leistungsbereitschaft zu ermöglichen?
- Können Wissensbilanzen in hoch-komplexen Organisationen wie dem ÖBH Nutzer gerecht dokumentierbar und als Steuerungselement langfristig verwendbar sein?
- Wie wäre ein Referenzrahmenwerk über den zivilen Rahmen hinausgehend in der Umgebung Einsatz, Lehre und Forschung für eine Wissensbilanz umzusetzen?

Um hierzu Antworten geben zu können, wurde das Instrument der Wissensbilanz als die Methode ausgewählt, um Wissensmanagement im ÖBH (gem. Konzept) zur Verbesserung der Einsatz-, Transformations-, Ausbildungs- und Forschungsperformance zu etablieren bzw. zu optimieren<sup>69</sup>.

Als Ausgangspunkt für die Untersuchung der Umsetzbarkeit und Anwendbarkeit der Wissensbilanz im ÖBH, wurden die Vorarbeiten an der ABCAbwS herangezogen, worin in Teilprojekten bereits Geschäfts- und Wissensprozesse definiert wurden. Diese Prozesse stellen eine wesentliche Basis für die Erstellung von Wissensbilanzen dar.

Eine betriebliche Gesamtbetrachtung erfordert die Integration des bereits bestehenden „Berichtswesens“ in die Ergebnisse des Wissensmanagements.

Ein wesentliches Entscheidungskriterium zur Auswahl der ABCAbwS als Modellorganisation ist deren Besonderheit der Verbindung zwischen Lehre, Einsatz und Forschung in einer Organisation. Dies erfordert eine entsprechende Komplexität der Modelllogik, wodurch ein umfassender Modellcharakter gewährleistet wird. Wissensmanagement soll dabei den integrativen Rahmen des Modells bieten.

Das ÖBH als lernende Organisation ist als Governmental Organisation (GO) und Non-Profit-Organisation (NPO) für die zweckmäßige, wirtschaftliche und sparsame Verwendung öffentlicher Mittel verantwortlich.

Der Wert von immateriellen Ressourcen ist auch im ÖBH ein Schlüsselfaktor für die Innovations- und Transformationsfähigkeit, und damit für die Zukunftsfähigkeit. Die Organisation wird in humane, strukturelle und relationale Ressourcen unterteilt und somit standardisiert beschrieben.

Die Zielgruppen der Wissensbilanz lassen sich in interne und externe Zielgruppen unterscheiden. Intern ist das vor allem das strategische Management, während sich die

---

<sup>68</sup> Auszüge aus und in Anlehnung an: Johannes Göllner, Klaus Mak, Günther Trattinig, Robert Woitsch: Wissensmanagement und Wissensbilanz im ÖBH am Beispiel der ABCAbwS & ABCAbw, Wien, Landesverteidigungsakademie, 7/2008/S, Projektbericht des ÖBH MNG 2010-SP05-Projektes (2006-2008), S.7-S.24

<sup>69</sup> Da der Begriff „Wissensbilanz“ unterschiedlich verstanden wird, wurde im Projekt obige Definition verwendet.

Wissensbilanz für externe Zwecke an die Öffentlichkeit, Stakeholder, Kunden, Partner u.a. richtet.

Die Ergebnisqualität hängt maßgeblich von der Aussagekraft der Betriebskennzahlen die nachvollziehbar aus dem Auftrag ableitbar sein müssen, ab.

Damit diese notwendigen Kennzahlen generiert werden können, müssen zuerst die Rahmenbedingungen unter welchen die ABCAbwS ihre Leistungen erbringt, näher betrachtet werden.

Aus dem Militärstrategischen Konzept abgeleitet, wurden der Fähigkeitenkatalog der ABCAbw definiert, weiters der Auftrag der ABCAbwS beschrieben und die Soll-Profile der ABCAbwS samt den geforderten, konkreten Fähigkeiten der Organisation und Kompetenzen der Mitarbeiter samt den dazu notwendigen Produkten abgebildet.

Weiters wurde der OrgPlan samt Arbeitsplatzbeschreibungen, die Geräteausstattung, die Ausbildungsphilosophie und die konkreten Ausbildungs- und Forschungsvorgaben erfasst, da diese wesentlich die organisatorisch-strukturelle Rahmenbedingungen zur Fähigkeitsdefinition, Leistungserbringung und Kompetenzzuordnung vorgeben.

Das primäre Ziel jeder Organisation ist die Lieferung von Produkten und/oder ihrer Dienstleistungen an die jeweiligen Bedarfsträger. Die Sicherstellung der dynamischen Kontinuität der Kompetenz (Fähigkeit) einer Organisation, wie z.B. der ABCAbwS, ist eine essentielle Voraussetzung für ihre Aufgabenerfüllung.

Um diese Aufgaben erfüllen zu können, nutzen die Führungskräfte und Mitarbeiter neben ihrem persönlichen Know-how, das Wissen der Organisation sowie die vorhin beschriebenen Instrumente.

Wissensmanagement (WM) baut auf bestehenden Aktivitäten auf, verbessert diese und hat das Ziel, allen Beteiligten die Bedeutung und den effizienten Umgang mit Wissen näher zu bringen.

Das Konzept der „Lernenden Organisation“ wird als Reaktion auf das zunehmend unvorhersagbare und dynamische Umfeld gesehen<sup>70</sup>.

*Eine lernende Organisation ist eine Organisation, die Kompetenz erzeugt, beschafft und vermittelt und die in der Lage ist, ihr Verhalten entsprechend neuem Wissen und Sichtweisen anzupassen. (Garvin, 1993)*

Gemäß WM-Konzept ÖBH (S.22) stellt die Zielsetzung, eine lernende Organisation zu entwickeln, eine zentrale Aufgabenstellung für WM dar. Damit sollen zukünftige Herausforderungen erfolgreicher bewältigt und der Transformationsprozess effizienter unterstützt werden.

Der Wertschöpfungsprozess der Organisation, durch den Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, verkörpert dabei den organisationalen Kontext, in dem Wissen angewendet wird.

Diesen spezifischen Wertschöpfungsprozessen entsprechend, sind unterschiedliche WM-Lösungsansätze notwendig.

---

<sup>70</sup> CEN/ISSS Knowledge Management Workshop: Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, Brüssel, Frühjahr 2004

Mitarbeiter wenden unterschiedliche Methoden und Werkzeuge an, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Diese können in allen Prozessvarianten angewandt werden.

Dabei müssen Mitarbeiter als Mittelpunkt der Wertschöpfungskette einer lernenden Organisation angesehen werden. Ihre Verantwortlichkeit als Träger des intellektuellen Kapitals einer Organisation umfasst persönliche Wissensteilung ebenso wie die ständige Durchführung organisationaler Maßnahmen zur Optimierung des Wissenstransfers. Im Bereich der ABC-Abwehrschule des ÖBH treffen Einsatzerfordernisse in einer großen Vielfalt und Breite der Szenarien mit hohem Wissenschaftsbezug auf kurze Reaktionszeiten zwischen Ereignis und Handlung.

Schnelle Veränderungen im zivilen Forschungs- und Anwendungsbereich erfordern weiters eine rasche Umsetzung in der Ausbildung, dem Zeitfenster zwischen Forschung und Einsatz. Es müssen komplexe naturwissenschaftliche und technische Anforderungen in der Ausbildung bearbeitet und umgesetzt werden. Lessons Learned Prozesse unterstützen dabei den raschen Wissenstransfer. Alle ABC-Bereiche sind äußerst wissensintensiv und verlangen daher eine lernende Organisation.

Zur Umsetzung der Wissensbilanz wurde ein Modell-orientierter Ansatz gewählt. In diesem Sinne wird das Modell als „Vereinfachte Darstellung der realen Welt, die sich auf wesentliche Teile beschränkt“ verstanden. Ziel ist daher die Komplexität der Wirklichkeit auf die wesentlichen Teile zu reduzieren, damit Abhängigkeiten sichtbar, Ursache- und Wirkungszusammenhänge verdeutlicht werden und die Organisation in ihren wesentlichen Bestandteilen beschrieben werden kann. Die so genannte Reduktion der Komplexität ist die erste wesentliche Eigenschaft des Modells.

Die Herausforderung beim Modell-orientierten Ansatz ist daher, die vorher erwähnten „wesentlichen Teile“ zu bestimmen, damit anschließend eine Reduktion der Komplexität erfolgen kann. Es ist festzuhalten, dass graphische Modelle gewählt wurden, damit sie für Menschen leicht interpretierbar sind. Diese graphischen Modelle verwenden einfache Symbole, um die Organisation zu beschreiben. Diese werden in weiterer Folge Modellsprache genannt. Das so genannte Transformieren (Mappen) der realen Welt zu Modellsymbolen ist die zweite Eigenschaft von Modellen.

Die Motivation eine graphische Modellierung zu verwenden, kann vielseitig sein:

- (a) einfache Verständlichkeit von graphischen Darstellungen,
- (b) organisationales Wissen wird dargestellt,
- (c) schnellere Kommunikation von Zusammenhängen,
- (d) ein Mindestmaß an Strukturierung und Formalisierung,
- (e) Modelle unterschiedlicher Organisationen können miteinander verglichen werden,
- (f) Modelle dienen als Integrationsplattform,
- (g) Modelle dienen zur Dokumentation und Spezifikation oder
- (h) der Modellierungsprozess dient zur Findung eines gemeinsamen Verständnisses sowie zum Erkennen von neuen Aspekten.

Der so genannte Pragmatismus ist daher die dritte wesentliche Eigenschaft von Modellen und dient zur zielorientierten Verwendung.

Im Projekt wurde eine graphische Modellierung für Wissensmanagement und für Wissensbilanzen gewählt, mit dem Ziel das Wissen und die Leistungsfähigkeit der ABCAbwS zu dokumentieren, die Ursache- und Wirkungszusammenhänge zu kommunizieren sowie die unterschiedlichen Reporting Werkzeuge gesamtheitlich darzustellen.

Zur Darstellung einer Wissensbilanz wurde der Modellierungsansatz ADOscore® und zur ergänzenden Modellierung von Wissen der Modellierungsansatz PROMOTE® verwendet.

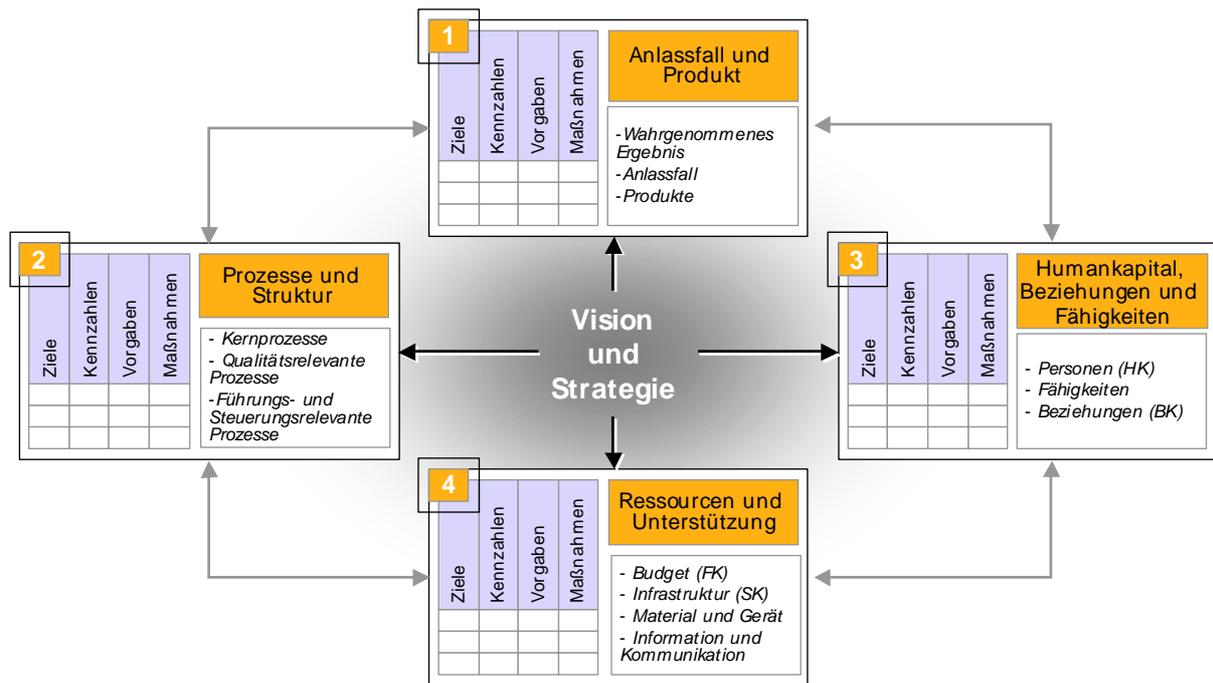
Im Rahmen des Projekts bei der ABCAbwS wurde das „Wissen und Intellectual Capital (Intellektuelle Kapital) Monitoring Szenario“ umgesetzt. Aus dieser Zieldefinition resultiert, dass die Phase 5 „Wissens-Performance Monitoring“ der PROMOTE® Vorgehensweise umgesetzt wurde.

Dabei wurde entsprechend dem Aufbau der Wissensbilanz nach Einfluss auf die Begründung, Perspektiven, Erfolgsfaktoren, Ziele und Kennzahlen der Wissensbilanz unterschieden. Tabelle 1 gibt einen Überblick der Instrumente sowie deren Einfluss auf die verschiedenen Bereiche zur Erstellung einer Wissensbilanz. Wie die Tabelle illustriert, werden durch die vorhandenen Instrumente bereits Inhalte für die Begründung, Perspektiven, Erfolgsfaktoren, Ziele und Kennzahlen der Wissensbilanz bereitgestellt. Die Tabelle zeigt z.B., dass das Instrument „Auftrag“ Input für strategische Entscheidungen, wie Begründung und Perspektiven (Framework) der Wissensbilanz, liefert, wogegen die Kosten- und Leistungsrechnung Erfolgsfaktoren, Ziele und Kennzahlen ableitet.

<b>Instrumente</b>	<b>Begründung</b>	<b>Perspektiven Framework</b>	<b>Erfolgs- Faktoren</b>	<b>Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>
Auftrag	X	X			
Mission	X	X			
Vision, Strategie	X	X			
Geschäftsordnung		X	X		
Produktlandkarte		X	X	X	
Kennzahlensystem			X	X	X
Qualitätsmanagement			X	X	
Kosten- und Leistungsrechnung			X	X	X
Arbeitsplatzbeschreibung			X	X	
Fähigkeitenkatalog			X	X	
CAF					X
OrgPlan					X
Personalmanagement			X	X	
Personaleinsatzplan					X
Material- und Strukturplan			X	X	
Performance Monitoring					X

**Tabelle 1: Instrumente und Ihre Bedeutung für die Wissensbilanz**

In einem weiteren Schritt wurde das Framework (die Perspektiven) der Wissensbilanz festgelegt. Input lieferten dabei die vorhandenen Instrumente, die im Kapitel 2.2 näher aufgelistet sind. Zuerst wurden aus den vorhandenen Instrumenten die Perspektiven der Wissensbilanz abgeleitet. Dabei wurden nachfolgend angeführte vier Perspektiven definiert (siehe Abbildung 9).



**Abbildung 9: Perspektiven der Wissensbilanz**

Aus den Perspektiven der Wissensbilanz der ABCABwS sowie dem Vergleich mit vorhandenen Frameworks wurde ein Referenzframework abgeleitet. Wie Abbildung 10 zeigt, ist das übergeordnete Ziel der Wissensbilanz die Performance-Steigerung.

Um dieses Ziel zu erreichen, basiert die Wissensbilanz auf den drei Säulen Kommunikation, Produktion und Transformation.

Kommunikation bezieht sich dabei auf die Außenwirkung am Markt, Produktion bezieht sich auf die Leistungserbringung und Transformation auf die Innenwirkung.

Die Definition von Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen in den verschiedenen Perspektiven, ermöglichen die Kontrolle und Umsetzung einer Wissensbilanz zur kontinuierlichen Performance-Steigerung des Unternehmens.



**Abbildung 10: Die PROMOTE® Architektur zur Wissensbilanz**

Nach der Qualitätssicherung der Perspektiven wurde mit der Entwicklung der Wissensbilanz begonnen.

1. Spezifikation der Ziele: Vorhandene Instrumente wie Produktlandkarte, Kennzahlensystem, Qualitätsmanagement, Arbeitsplatzbeschreibung, lieferten wertvollen Input für die Abbildung der Erfolgsfaktoren. Die hieraus resultierenden Elemente werden zuerst den Perspektiven zugeordnet und dann vor allem der Übersichtlichkeit und der weiteren Verwendbarkeit wegen anhand ähnlicher Merkmale aggregiert. Eine Aggregation mehrerer Erfolgsfaktoren ergibt ein Wissens-Ziel. Die Ziele an sich sind generell in strategische und operative Ziele unterteilt. Ein operatives Ziel dient als Zwischeninstanz zu einem strategischen Ziel.

2. Erkennen der Wirkungszusammenhänge: Danach wurden die Ursache-Wirkungsbeziehungen definiert und abgebildet. Die Wirkungszusammenhänge der Ziele wurden im Zuge eines Reviews an der ABCAbwS kontrolliert und bestätigt.
3. Quantifizierung der Ziele: Effektive Unternehmensdaten werden in den Kennzahlen hinterlegt bzw. an Datenquellen wie z.B. den Reportingsystemen angebunden. Kennzahlen beinhalten die aktuellen Werte, sowie Vergleichswerte (Soll-Werte) und Toleranzgrenzen. Aufgrund der Komplexität betriebswirtschaftlich eingesetzter Kennzahlen, bestehen diese zumeist aus mathematischen Formelkonstrukten. Abgebildet wird dies als zusammengesetzte Kennzahl. Insofern lassen sich jene Kennzahlen, die effektiv zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden immer auf elementare Kennzahlen herunter brechen.
4. Operative Datenanbindung: Die operative Datenanbindung erfolgt mittels Beispiel Daten. Die Herausforderung war dabei, die Kennzahlen aus unterschiedlichen Instrumenten im Modell zu integrieren. Die beispielhafte technische Realisierung mittels Excel Files wurde aus Demonstrationszwecken einer Anbindung an ein Data Warehouse vorgezogen.
5. Kommunikation der Inhalte: Beispiel-Berichte wurden aus der Wissensbilanz generiert, um die definierten Zielgruppen mit Informationen zu versorgen.
6. Steuerung durch die Wissensbilanz: Danach wurden operative Reportingsysteme angebunden und nach Plausibilitätstests ein Performance Cockpit generiert. Dieses Cockpit ist ein HTML-basiertes Steuerungsinstrument für die Wissensbilanz. Es vereint Analyse-, Steuerungs- und Reportingfunktionalitäten in einer Anwendung.

Das Instrument der Wissensbilanz wurde als eine Möglichkeit Wissensmanagement im ÖBH zur Verbesserung der Einsatz-, Transformations-, Ausbildungs- und Forschungsperformance zu optimieren, getestet. Abbildung 11 zeigt die Wissensbilanz im operativen Einsatz.

Die dabei benötigten Ressourcen, Fähigkeiten, Prozesse, Strukturen für den Anlassfall werden abgebildet und mit den verfügbaren verglichen werden.

Dieses Monitoring gibt einen Überblick über die Verfügbarkeit der Kompetenz in einer bestimmten Zeit-Periode. Die Perioden werden aggregiert, um die Verfügbarkeit der Kompetenz in allen Perioden zu ermitteln.

Beispielsweise kann durch Simulation von Anlassfällen eine Perioden-übergreifende Entwicklung der Organisations-Einheit beobachtet werden.

Das Controlling Cockpit als HTML-basiertes Steuerungsinstrument für die Wissensbilanz vereint Analyse-, Steuerungs- und Reportingfunktionalitäten.

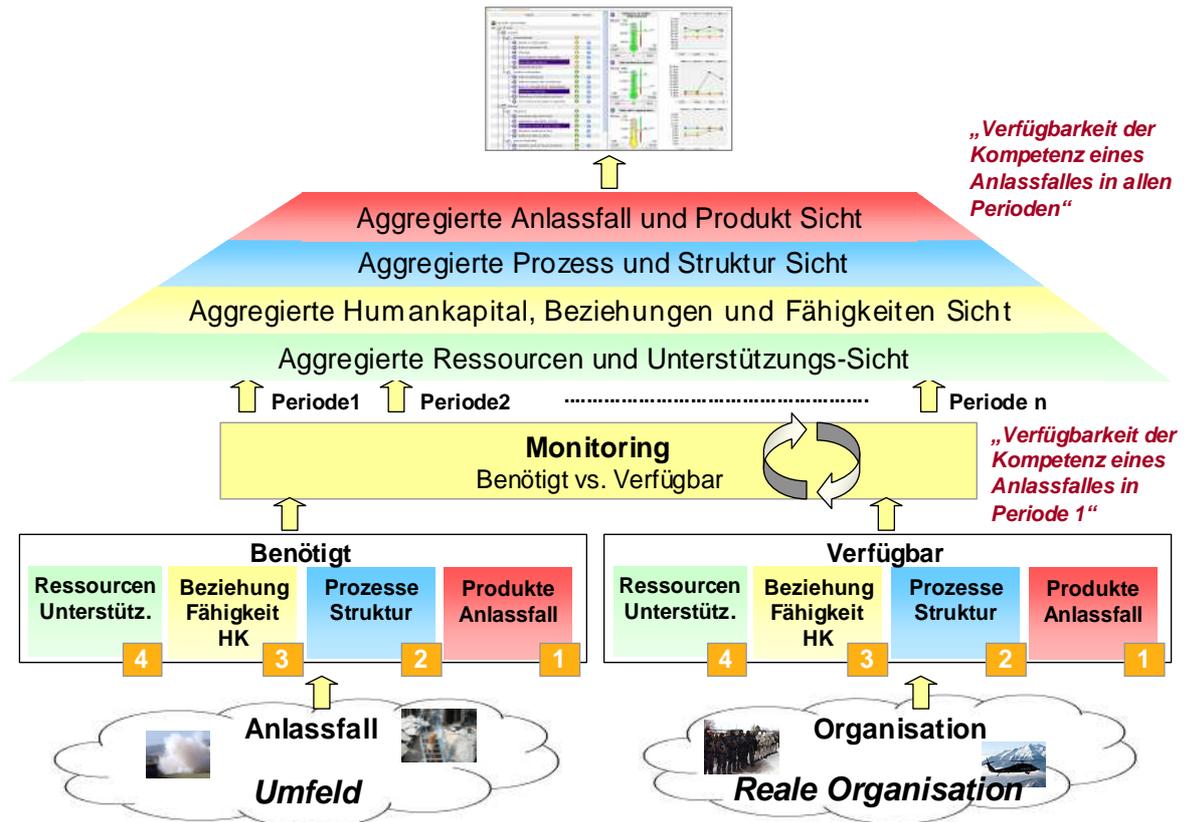


Abbildung 11: Die Wissensbilanz im operativen Einsatz

## 10. Ausblick

Im Show Case zu Wissensmanagement und Wissensbilanz der Waffengattung ABC-Abwehr und die ABC-Abweherschule des ÖBH<sup>71</sup> und als Auftrag der Projektgruppe SP05 - Management ÖBH 2010, wurde von 2006-2008 modellhaft ein Performance Management Framework erarbeitet, welches unter Zugrundelegung des vorgestellten NPM-Betriebs-Organisationsmodelles eine komplementäre Berichtsform transparent, objektiv, qualitativ und quantitativ zum „Wert“ einer Organisation darstellt.

Aus der Modellogik der Wissensbilanz, mit dessen „**Vier Perspektiven**“<sup>72</sup>:

1. Anlassfall und Produkt,
2. Prozesse und Struktur,
3. Humankapital, Beziehungen und Fähigkeiten
4. Ressourcen und Unterstützung

werden anwendbare, aussagekräftige Mess- und Kennzahlen beispiel- und modellhaft abgeleitet und definiert. Damit kann sowohl die Justierung der strategischen Ausrichtung, als auch die operative Steuerung erfolgen.

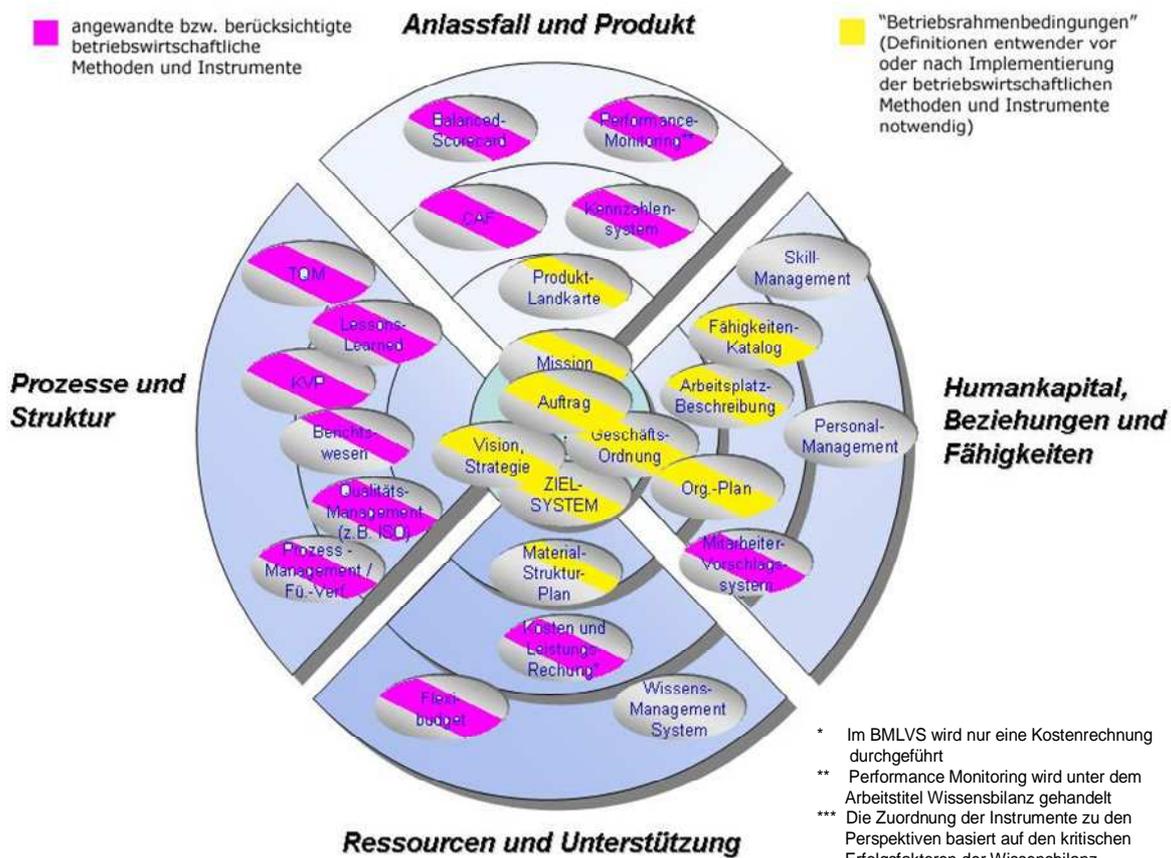


Abbildung 12: Performance-Management-Framework<sup>73</sup>

<sup>71</sup> Johannes Göllner, Klaus Mak, Günther Trattng, Robert Woitsch: Wissensmanagement und Wissensbilanz im ÖBH am Beispiel der ABCAbwS & ABCAbw, Wien, Landesverteidigungsakademie, 7/2008/S, Projektbericht des ÖBH MNG 2010-SP05-Projektes (2006-2008)

<sup>72</sup> Johannes Göllner, Klaus Mak, Günther Trattng, Robert Woitsch: Wissensmanagement und Wissensbilanz im ÖBH am Beispiel der ABCAbwS & ABCAbw, Wien, Landesverteidigungsakademie, 7/2008/S, Abb.3, Seite 19

<sup>73</sup> Johannes Göllner, Klaus Mak, Günther Trattng, Robert Woitsch: Wissensmanagement und Wissensbilanz im ÖBH am Beispiel der ABCAbwS & ABCAbw, Wien, LVak, 7/2008/S, Abb.1, Seite 11

Die Darstellung der Entwicklungs-Ergebnisse erfolgte unter Verwendung von Adonis PROMOTE®<sup>74</sup> und ADOScore in einem Berichtswesen (Cockpit, Reporting Portal), in welchem (angenommene) IST-Werte entsprechenden SOLL-Werten (Zielen) gegenübergestellt wurden.

Wesentlicher Mehrwert der Anwendung eines derartigen IT-Tools ist die Möglichkeit der Darstellung von Beziehungs- bzw. Wirkungszusammenhängen zwischen Werten gemäß der Modell-Logik.

Dies bedeutet, dass, unter variablen und austauschbaren Parametern, eine Ursache-Wirkungs-Darstellung der Abläufe in der Organisation hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, den Kosten und den Qualitäten verknüpft werden kann.

Die Organisation kann also auch bei volatilen Parametern und unter sich ändernden Rahmenbedingungen in Bewegungsbildern durch Kennzahlen-Cockpits abgebildet und ihre jeweiligen Aggregatzustände und die Zusammenhänge der umgesetzten Unternehmensstrategien veranschaulicht sowie kausal ableitbar gemacht werden.

Daraus wird ein Risikomanagement zur Identifizierung, Quantifizierung und Steuerung von Chancen und Risiken, auf Basis von Wissen und Information ermöglicht, d.h. damit können interne und externe Risiken und Schwachstellen der Organisation erkannt und eine dementsprechende Ausrichtung durch das Management und seiner Entscheidungsträger unterstützt werden.

---

<sup>74</sup> Wissensprozesswerkzeug, in BMLVS eingeführte Software

## 11. Index

- Ausgabencontrolling 18  
Berichtsbild 29  
Betriebsführung 5, 9, 11, 21, 30, 32, 35, 36, 38  
Betriebsführungsmodell 34  
Betriebsmodell 15  
Betriebssteuerung 19, 29  
Betriebswirtschaft 29  
Bibliothekscluster 35  
BKA 6, 21, 34  
BMF 5, 10, 17, 34  
BMLVS 5, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 50, 53  
Budgetdruck 5  
Budgetierung 5, 10  
Budgetinformationssysteme 13  
Bundesbedienstete 5  
Bundesheer 9, 20  
Bundesministerium für Finanzen 5  
Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport 5  
Bundesregierung 11, 34  
Bundes-Verfassungsgesetz 5, 9  
Bundesverwaltung 5, 6, 9, 12, 15, 34, 35, 36, 39  
CAF 6, 11, 21, 28, 32, 34, 37, 38, 44  
Controlling 11, 13, 15, 17, 29, 34, 39  
Fuhrparkmanagement 35  
Führungsunterstützung 17, 20  
Gesellschaft 19  
Gesetzgebungsperiode 34  
Haushaltsverrechnung 18  
Kameralistik 5, 12, 34  
Kennzahlen 12, 13, 21, 29, 37, 49, 50  
Kennzahlcockpit 33  
Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess 20  
Kostencontrolling 11  
KuLR 9, 11, 13, 15, 17, 18, 29, 32, 33, 36, 37  
Leistung 10, 13, 17, 19, 29, 39  
Leistungserbringung 5, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 34, 39  
Leistungsfähigkeit 13  
Leistungsorientierung 32  
Leistungsspektrum 9, 10, 20  
Management 5, 13, 15, 16, 21, 29, 30, 32, 36, 37, 39, 49, 50, 53  
Managementmethode 19  
Modell 13, 14, 29, 30, 36, 50  
NPM-Orientierung 6  
Organisation 6, 8, 9, 12, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 35, 39, 41, 42, 43, 49, 50  
Prozess 5, 28, 29, 43  
Prozesslandschaft 32  
Prozessmanagement 20, 21  
Prozessorientierung 21, 30  
QM 11, 15, 16, 19, 20, 21, 29, 30, 37, 38  
QMS 6, 11, 12, 13, 18, 19, 20, 21, 32, 33, 37  
Qualität 5, 6, 11, 12, 13, 15, 17, 19, 20, 29, 35, 39  
Qualitätsdarstellung 21  
Qualitätslenkung 19  
Qualitätsmanagement 6, 17, 18, 20, 21, 39  
Qualitätsplanung 19  
Qualitätspolitik 11, 19  
Qualitätssicherung 19, 36  
Qualitätsverbesserung 19  
Qualitätsziele 19  
Regierungsprogramm 10, 34  
Risikomanagement 38, 50, 53  
Transformation 20, 25, 45  
Verwaltung 5, 9, 10, 11, 12, 18, 19, 34, 36  
Verwaltungsführung 5, 6, 11, 19, 20, 30  
VerwaltungsInnovationsProgramm 6  
Verwaltungsqualitätsoffensive 34  
Verwaltungsreform 5, 11, 34  
Wehrgesetz 5, 10  
Wehrtechnik 11, 20  
Wirkungsorientierte Verwaltungsführung 6  
Wirkungsorientierung 5  
Wirtschaftlichkeit 5, 6, 17, 29, 32  
Wissen 7, 24, 25, 41, 42, 43, 44, 50  
Wissensbilanz 26, 27, 28, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49  
Wissensgesellschaft 7  
Wissensmanagement 6, 7, 8, 16, 20, 22, 23, 24, 28, 41, 42, 44, 47, 49, 53  
Zentralstelle 9, 13, 39

## **12. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Instrumente und Ihre Bedeutung für die Wissensbilanz .....	44
---	----

## **13. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: generisches „Betriebswirtschaftliches Modell von Streitkräften“ .....	14
Abbildung 2: Management, CO, QM und WM .....	16
Abbildung 3: Zusammenwirken von QM und CO .....	16
Abbildung 4: Abgrenzung von „Kosten“ und „Ausgaben“ der Haushaltsverrechnung.....	18
Abbildung 5: optimierten Ansatz in Prozessen .....	30
Abbildung 6: integrativer NPM-Ansatz .....	31
Abbildung 7: Roadmap zu NPM-Einführung seit 2002.....	33
Abbildung 8: HLogS NPM – Jahreszyklus (Auswahl) .....	33
Abbildung 9: Perspektiven der Wissensbilanz.....	45
Abbildung 10: Die PROMOTE® Architektur zur Wissensbilanz .....	46
Abbildung 11: Die Wissensbilanz im operativen Einsatz .....	48
Abbildung 12: Performance-Management-Framework .....	49

## 14. Autoren

Mag. Günther TRATTNIG, BMLVS/ZTA  
Projektleiter „System Life Cycle Management“  
Controller und Qualitätsauditor  
guenther.trattnig@bmlvs.gv.at

Ing. Mag. Klaus MAK, Ltr ZentDok/LVAk  
Oberst des höheren militärfachlichen Dienstes  
Leiter der Zentraldokumentation (ZentDok) an der Landesverteidigungsakademie  
EU-zertifizierter Informationsexperte (www.certidoc.net)  
klaus.mak@bmlvs.gv.at

Dipl.-Ing. Johannes GÖLLNER, M.Sc.  
Leiter Referat Risikomanagement & höhere Fachausbildung und  
Referent Wissensmanagement/Abteilung Weiterentwicklung und höhere Fachausbildung an  
der ABC-Abweherschule und derzeit:  
Leiter Referat Wissensmanagement an der  
Zentraldokumentation/Landesverteidigungsakademie  
johannes.goellner@bmlvs.gv.at  
*Lektor und Externer Lektor für Risiko- und Wissensmanagement sowie Supply Chain  
Networks an der Landesverteidigungsakademie und ABC-Abweherschule des ÖBH, der  
Universität für Bodenkultur, der Universität Wien und Donau Universität Krems.*

## 15. Lektorat

Dipl.-Ing. Christian MEURERS  
Referent Wissensmanagement an der  
Zentraldokumentation/Landesverteidigungsakademie  
christian.meurers@bmlvs.gv.at