

Herausgeber: Univ.-Prof. em. Dr. **Heinrich Reinermann**, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer | Univ.-Prof. Dr. **Veith Mehde**, Mag.rer.publ., Leibniz Universität Hannover (geschäftsführend) | Prof. Dr. **Tino Schuppan**, IfG.CC – Institute for eGovernment, Potsdam (geschäftsführend)

Beirat: Dr. **Stephan Articus**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetages, Köln | Dr. **Hans Bernhard Beus**, Staatssekretär im Bundesministerium der Finanzen, Berlin | Prof. Dr. **Martin Brüggemeier**, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin | **Hans Jörg Duppré**, Landrat, Präsident des Deutschen Landkreistages, Berlin | Prof. Dr. **Dieter Engels**, Präsident des Bundesrechnungshofes, Bonn | Univ.-Prof. Dr. **Gisela Färber**, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer | Prof. Dr. **Gerhard Hammerschmid**, Hertie School of Governance GmbH, Berlin | **Peter Heesen**, Bundesvorsitzender des Deutschen Beamtenbundes, Bonn | Dr. **Gerd Landsberg**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Berlin | Prof. Dr. **Andreas Lasar**, Hochschule Osnabrück | Dr. **Johannes Meier**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh | Univ.-Prof. Dr. **Isabella Proeller**, Universität Potsdam | Prof. Dr. **Marga Pröhl**, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht | Dr. **Sebastian Saxe**, Mitglied der Geschäftsleitung der Hamburg Port Authority Anstalt des öffentlichen Rechts, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Christina Schaefer**, Helmut Schmidt Universität, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Reto Steiner**, Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern | Prof. Dr. **Arthur Winter**, Donau-Universität Krems | **Christian Zahn**, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin

Die Nutzung integrierter Aufgaben- und Finanzpläne (IAFP)

Wie Schweizer Kantonsparlamentarier den IAFP im Budgetprozess verwenden

Lukas Summermatter/Labinot Demaj

Mit der Verbreitung des New Public Management bzw. seinen nationalen Ausprägungen nahm die von der Verwaltung produzierte Menge an Leistungs- und Wirkungsinformationen stetig zu. Ob und wie die Adressaten die bereitgestellten Informationen verwenden, rückt in letzter Zeit vermehrt in den Fokus von Wissenschaft und Praxis. Dabei konzentrieren sich die meisten Untersuchungen auf das Informationsverhalten der Verwaltungsmanager. Dieser Artikel geht der Frage nach, wie Legislativpolitikerinnen und -politiker aus Schweizer Kantonen die so genannten integrierten Aufgaben- und Finanzpläne (IAFP) im Rahmen des Budgetierungsprozesses verwenden. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die IAFPs zu weiten Teilen ihre zugeordnete Funktion erfüllen. Sie werden von den Politikerinnen und Politikern als vertrauenswürdige Kommunikationsinstrument der Regierung betrachtet. Oft sind sie jedoch eher Ausgangs- als Endpunkt der Informationssuche.

Einleitung und Vorgehen

Zwei zentrale Herausforderungen des New Public Management haben dazu geführt, dass die Verwaltung der Politik heute nicht nur andere, sondern auch mehr Informationen zur Verfügung stellt. Erstens fordern die neuen Steuerungsmodelle eine Verschiebung des Steuerungsfokus weg von den finanziellen Ressourcen hin zu Leistungen und Wirkungen der öffentlichen Verwaltung. Dabei wird die finanzielle Betrachtung nicht ersetzt, sondern durch eine Leistungs- und Wirkungsperspektive ergänzt, was zu entsprechenden Mehrinformationen führt. Diese leistungs- und wirkungsorientierte Steuerung findet nicht nur zwischen Regierung und Verwaltung statt, sondern bezieht auch das Parlament mit ein. Zweitens findet eine Dezentralisierung statt. Verwaltungseinheiten erhalten mehr Autonomie oder werden ausgegliedert. Der damit einhergehende Steuerungs- bzw. Kontrollverlust



Prof. Dr. Lukas Summermatter

Assistenzprofessor für Public Management am Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG).



Labinot Demaj

M.A. HSG, M.Sc. IM-CEMS, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG).

wird durch eine Stärkung des Controllings ausgeglichen. Zentrales Element solcher ausgebauter Controlling-Kreisläufe ist eine verstärkte Rechenschaftspflicht der dezentralen Einheiten, welche sich u.a. in einer häufigeren und umfangreicheren Berichterstattung äußert.

Im Zuge dieser Entwicklungen wurden zahlreiche neue Instrumente geschaffen, welche die Steuerung dezentraler Organisationen über Leistungen und Wirkungen unterstützen sollen. Zu diesen Instrumenten gehört sicherlich der Leistungsauftrag¹, welcher zusammen mit dem Globalbudget in vielen Gemeinwesen zur Steuerung öffentlicher Aufgaben eingesetzt wird. Im Bereich der Wirkungsmessung werden zunehmend Evaluationen eingesetzt und die interne Steuerung wird

Schluss, dass keine Publikationen zum grundsätzlichen Informationsverhalten von Politikern bekannt sind. Die Forschung hierzu konzentrierte sich bis in die 1990er Jahre vor allem auf die Verwendung von Evaluations- und Forschungsinformationen, die den Politikern für ihre Entscheidungsfindung zur Verfügung gestellt werden. Neuere Publikationen beschäftigen sich mit der Verwendung von Performance-Informationen bei der Beurteilung der Leistung von Verwaltungsmanagern, öffentlichen Programmen und Verwaltungseinheiten, sowie mit dem Einfluss, den diese Informationen auf Budgetentscheidungen ausüben. Generell kann festgehalten werden, dass der Fokus empirischer Erhebungen selten auf die Gruppe der Politiker, sondern mehrheitlich auf verwaltungsinterne Anspruchsgruppen

rakteristika zurückgeführt werden, so dass erfahrene Politiker generell eine tiefere Entscheidungsunsicherheit aufweisen und daher weniger Performance-Informationen als Entscheidungshilfe nutzen.⁸ Letztlich wird auch die *Natur des politischen Prozesses* als Ursache für eine geringe Verwendung von Performance-Informationen angeführt. Dieser zeichnet sich vor allem durch politisch motivierte Verteilungsüberlegungen und weniger durch eine technisch und ökonomisch rationale Allokation von öffentlichen Mitteln aus.⁹

Der vorliegende Artikel versucht einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke in einem ausgesuchten Anwendungsbereich zu leisten, indem er folgender Frage nachgeht: Wie nutzen Legislativpolitikerinnen und -politiker aus Schweizer Kantonen die sogenannten integrierten Aufgaben- und Finanzpläne (IAFP) im Rahmen des Budgetierungsprozesses? Dabei wird nicht eine Überprüfung des angedachten Zwecks der IAFP vorgenommen, sondern explorativ dessen Verwendung untersucht.

Um Antworten auf die obigen Fragen zu erhalten, wurden im August 2011 teilstrukturierte Interviews mit den Präsidenten der jeweils vier größten Fraktionen in den Parlamenten der Kantone Aargau und Zürich geführt. Die Interviews dauerten bis zu eineinhalb Stunden und fokussierten auf folgende Aspekte: Erstens sollten typische (d.h. wiederkehrende) und kritische (d.h. in denen Positionen festgelegt werden) Situationen während des Budgetierungsprozesses identifiziert werden. Zweitens interessierten die Informationsbedürfnisse, welche in diesen Situationen entstehen. Und drittens sollten die Interviews aufzeigen, wie die Politikerinnen und Politiker die so entstehenden Informationsbedürfnisse befriedigen und welche Rolle dabei der IAFP spielt.

1 Vgl. zu Leistungsaufträge: Summermatter, 2010.

2 Pollitt, 2008, S. 2; Raudla, 2012, S. 2.

3 Pollitt, 2006a.

4 Raudla, 2012.

5 Pollitt, 2006a, S. 41.

6 Matheson/Kwon, 2003, S. 14 zit. in Pollitt 2006a, S. 43.

7 Bourdeaux, 2008.

8 Askim, 2008.

9 Schick, 1976.

»Das Verwaltungsmanagement, aber auch die Exekutive und die Legislative haben zusätzlich zu den traditionellen Finanzinformationen immer mehr nicht-finanzielle Informationen zur Verfügung.«

durch Kennzahlen-Systeme wie der Balanced Scorecard unterstützt. Diese und weitere Instrumente haben dazu geführt, dass neben dem Verwaltungsmanagement auch die Exekutive und die Legislative zusätzlich zu den traditionellen Finanzinformationen immer mehr nicht-finanzielle Informationen zur Verfügung gestellt erhalten. Je nach Instrument (z.B. IAFP) wird damit die Politik lediglich informiert (zur Kenntnisnahme) oder aber zum Entscheiden aufgefordert (Genehmigung, Beschluss). In jedem Fall wird davon ausgegangen, dass die Informationen für die Politik relevant sind und von dieser auch für die Entscheidungsfindung verwendet werden.

Das Informationsverhalten der Politiker ist aus wissenschaftlicher Perspektive zwar kein Neuland, aber auf festem Boden bewegt man sich nicht.² Einen Überblick über die wissenschaftliche Forschung zum Themenkomplex bieten Pollitt³ und Raudla⁴. Pollitt kommt zum

gelegt wurde: „‘Politics‘ tends to feature as the endpoint of analysis, rather than the beginning[...].“⁵ Die existierenden Studien gehen vornehmlich der Frage nach, ob die vorliegenden Informationen – in diesem Fall Evaluationsberichte aller Art, vor allem aber Performance-Evaluationen – überhaupt von den Politikern verwendet werden. Bisherige Ergebnisse zeichnen hierzu ein eher pessimistisches Bild. Exemplarisch hierzu dient ein Auszug aus einem OECD-Bericht: „The growing popularity of performance measurement around the budget and reporting process [...] often creates flows of superfluous information that nobody in fact uses [...]“.“⁶ Die Ursachen sind vielfältig. Sie können *institutioneller* Art sein, indem bspw. die beschränkte Rolle der Legislative im Budgetierungsprozess dazu führt, dass Politiker keinen Mehrwert darin sehen, sich mit der Menge an Performance-Informationen auseinanderzusetzen.⁷ Die geringe Verwendung kann auch auf *individuelle Cha-*

Vor der Darstellung der Interviewergebnisse wird zunächst das Konzept der integrierten Aufgaben- und Finanzplanung (IAFP) kurz erläutert, wie es sich zunehmend in der Schweiz verbreitet, um so die konzeptionellen Vorstellungen der IAFP-Verwendung darzulegen. Anschließend wird auf die theoretischen Grundlagen des Informationsverhaltens von Politikern eingegangen und dabei die Bedeutung von Informationen bei politischen Entscheidungen erläutert.

Das Konzept des integrierten Aufgaben- und Finanzplans

Mit der Einführung von Leistungsbudgets¹⁰ seit den 1990er Jahren versuchte man die jährlichen Budgetzahlen mit den daraus zu finanzierenden Leistungen und den beabsichtigten Wirkungen zu verbin-

werden absehbare Entwicklungen auf der Leistungsseite mit jenen auf der Finanzseite verbunden, so dass daraus eine Planung entsteht, die die Strategien der Verwaltungseinheiten transparent macht¹⁵. Gleichzeitig bildet der Aufgaben- und Finanzplan eine Grundlage für die politische Diskussion in der Exekutive, wenn Politiken formuliert werden sollen.

Das St. Galler Konzept der politischen Planung geht von einer Zweiteilung der mittelfristigen Planung aus:¹⁶

- Spätestens sechs Monate nach Amtsantritt publiziert die (neue) Regierung ihre politischen Schwerpunkte für die Legislatur, die in der Schweiz in der Regel vier Jahre dauert. Dieser so genannte Legislaturplan kann für die politische Profilbildung der Regierung verwendet werden. Er wird einmal pro

Übereinstimmung der Zielsetzungen erwartet wird, in den Folgejahren jedoch Anpassungen im IAFP Abweichungen zum Legislaturplan möglich machen.

Der IAFP soll der Legislative Informationen „für eine langfristig ausgerichtete und damit nachhaltige Politik“¹⁷ liefern. Er ist ein Instrument der politischen Kommunikation¹⁸ zwischen Exekutive und Legislative. Die Regierung kann damit der Legislative vorausschauend ihre geplanten Aktivitäten und Maßnahmen in der mittleren Frist glaubhaft darlegen und rückblickend Rechenschaft über ihr Handeln ablegen. Die Legislative erhält mit dem IAFP eine Gesamtsicht über die laufenden und geplanten Tätigkeiten der Regierung in den nächsten vier Jahren inklusive deren Begründungen.

In der Schweiz setzen acht¹⁹ bis elf²⁰ der 26 Kantone und eine steigende Zahl an Gemeinden integrierte Aufgaben- und Finanzpläne ein. Die konkrete Ausgestaltung ist jedoch ausgesprochen heterogen.²¹

Auch in Deutschland und Österreich existieren mittelfristige Finanzplanungen, werden politische Schwerpunktprogramme formuliert und politikfeldspezifische Aufgabenplanungen vorgenommen. Eine Integration der politischen Schwerpunkte, der finanziellen Planung und der flächendeckenden Aufgabenplanung ist bisher aber erst in der Schweiz in institutionalisierter Form anzutreffen.²²

Informationsverhalten von Politikern

Die bisherige Diskussion des Informationsverhaltens von Politikerinnen und Politikern wurde stark durch die Publikationen von Weiss²³, Rein²⁴ sowie von Leviton und Hughes²⁵ geprägt.

»Der IAFP soll der Legislative Informationen für eine langfristig ausgerichtete und damit nachhaltige Politik liefern und er ist ein Instrument der politischen Kommunikation zwischen Exekutive und Legislative.«

den. Schnell wurde jedoch klar, dass sich eine Leistungssteuerung oder Wirkungsorientierung nicht mit einer jährlichen Betrachtungsweise vereinbaren lässt, da sich beschlossene Maßnahmen üblicherweise erst in einer mittelfristigen Perspektive im Leistungs- und vor allem im Wirkungsbe- reich niederschlagen.

Vor diesem Hintergrund sind international konzeptionelle Ansätze für eine mittelfristige Aufgaben- und Finanzplanung entstanden und unter verschiedenen Begriffen publiziert worden: Mid-term Budgeting¹¹; Pluri-annual Budgeting¹²; Strategic Budgeting¹³. In der Schweiz wurde der so genannte Integrierte Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) entwickelt¹⁴, der die Idee der Verknüpfung von Leistungs- und Finanzseite aus der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WoV) übernimmt und auf eine mittlere Planungsfrist überträgt. Auf der Verdichtungsebene von Produktgruppen oder Aufgabenbereichen

Legislatur erstellt und die Erreichung der Legislaturziele kann am Ende der Legislatur evaluiert werden.

- Einmal jährlich wird außerdem ein flächendeckender (d.h. alle Aufgaben umfassender) Integrierter Aufgaben- und Finanzplan (IAFP) erstellt, der jährlich rollend aktualisiert wird. Er umfasst in der Regel die Planung der jeweils kommenden vier Jahre und verknüpft die Finanz- und die Leistungsseite, analog zum Leistungsbudget.
- Die beiden Instrumente sind lose gekoppelt, indem im ersten Jahr eine

10 Alternativ verwendete Begriffe sind Produktgruppenbudgets und Performance Budgets.

11 Matheson, 2002.

12 Tarschys, 2002.

13 Meyers, 1994.

14 Brühlmeier et al., 2001.

15 Haldemann, 2006.

16 Brühlmeier et al., 2001, S. 111 ff.

17 Schedler/Summermatter/Signer, 2010.

18 Schedler, 1998.

19 Schedler/Summermatter, 2009, S. 407.

20 Schmidt, 2008, S. 74f.

21 Schedler/Summermatter/Signer, 2010.

22 Vgl. Schedler/Summermatter, 2012.

23 Weiss, 1983, 1998, 1979.

24 Rein, 1980.

25 Leviton/Hughes, 1981.

Für Weiss²⁶ ist die Beobachtung des politischen Prozesses an sich Ausgangspunkt einer Konzeption der grundsätzlichen Einflussmöglichkeiten von Informationen auf politische Entscheidungen. Politische Entscheidungen wurden und werden gemäß Weiss von Beobachtern oft als Resultat eines großen „Wirrwarra“ wahrgenommen, scheinbar geprägt von irrationalen Akteuren, die mit „besseren“ Informationen auch „bessere“ politische Entscheidungen fällen würden. Weshalb Politiker im konkreten Fall aber die Informationen an sich verwenden würden, bleibt oft im Dunkeln. Diesbezüglich, so Weiss, scheint

haben, in denen Ideologie und Interessen besonders ausgeprägt sind und daher nur noch die geeignete Information die politisch festgefahrene Patt-Situation auf die eine oder andere Seite auflösen kann.

Zur Frage, was überhaupt unter Informationsverwendung zu verstehen ist, gibt es unterschiedliche Haltungen. Rein²⁹ ist grundsätzlich der Ansicht, dass „Verwendung“ nicht der geeignete Ausdruck ist, um einen Prozess zu beschreiben, der im Grunde ein ‚Wechselspiel‘ (‘interplay’) zwischen Information und politischen Entscheidungen ist. Es sei davon aus-

die für die Politiker von Bedeutung sein könnten.

Auch Leviton und Hughes³² definieren die Informationsverwendung kontextbezogen. Ihrer Ansicht nach sollte eine Kategorisierung der Arten der Informationsverwendung darauf beruhen, den Zweck ausfindig zu machen, dem Information zu einem bestimmten Zeitpunkt dient. Diese Argumentation ist die Folge einer Auseinandersetzung der Autoren mit drei unterschiedlichen, in der Empirie vorherrschenden Typologien der Informationsverwendung: die *instrumentelle*³³, *konzeptuelle*³⁴ und die auf *Überzeugung* zielende³⁵ Informationsverwendung – die letzte Kategorie wird von Pelz³⁶ sowie Young und Comptois³⁷ auch als „symbolisch“ bezeichnet. Diese Kategorien machen gemäß Leviton und Hughes nur dann Sinn, wenn auch der politische Prozess, innerhalb dessen sich die Politiker bewegen, miteinbezogen wird: „[...] instrumental use of information is not possible if there is no relevant decision making.“³⁷

Welche Typologie der Informationsverwendung auch immer herangezogen wird, damit Information als ‚verwendet‘ betitelt werden kann, müssen zwei grundlegende Kriterien erfüllt sein: Erstens übernehmen die Autoren die Forderung ihrer Kollegen, dass Hinweise dafür vorliegen müssen, dass der Nutzer die Information in Beziehung zum politischen Prozess gesetzt hat. Zweitens fügen sie an, dass Indizien zu suchen seien, dass der Politiker ohne die Information anders gehandelt hätte. Dies ist nicht nur als Verhaltensänderung zu verstehen, sondern kann auch eine Veränderung der Haltung zu einem Thema oder in der Art der Argumentation sein. Leviton und Hughes³⁹ halten aber fest, dass letzteres Kriterium wohl schwierig nachzuweisen sei.

Bis in die 1990er Jahre untersuchten empirische Beiträge mehrheitlich die Ver-

»Informationen nehmen nicht nur Einfluss auf politische Entscheidungen, sondern auch die zu treffenden politischen Entscheidungen haben einen Einfluss darauf, welche Informationen verwendet werden bzw. verwendet werden sollten.«

immer noch die simple Annahme vorzuherrschen, dass Information verwendet wird, „because it was there“²⁷. Dieser verkürzten Erklärung stellt Weiss ihre These entgegen, dass Positionen und Entschiede von Politikern das Resultat ihrer Ideologie, ihrer Interessen (z.B. Machtkalküle oder finanzielle Überlegungen) und der verfügbaren Informationen sind. Während eines politischen Prozesses sind aber nicht immer alle drei Kräfte gleich stark an der Herausbildung einer Position oder Entscheidung beteiligt. Wie ausgeprägt der Einfluss von Information ist, hängt von drei wesentlichen Wechselwirkungen ab²⁸: Wie kompatibel sind neue Informationen mit bereits vorhandenen? Wie stark ist eine ideologische Haltung zu einem Thema und wie verändert sich diese im Verlauf eines politischen Prozesses? Wie verändern Informationen die Auffassung eines Politikers davon, was im eigenen Interesse liegt? Aus diesen drei Interaktionen kann ein ganzes Bündel von Hypothesen abgeleitet werden. Weiss allerdings formuliert vorderhand lediglich die zentrale Idee, dass Informationen in denjenigen Situationen einen großen Einfluss auf kollektive politische Entscheidungen

zugehen, dass nicht nur Informationen Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen, sondern auch die zu treffenden politischen Entscheidungen einen Einfluss darauf ausüben, welche Information überhaupt von Bedeutung ist und verwendet wird bzw. verwendet werden sollte. Was Rein damit beschreibt, ist im Grunde die Kehrseite der Medaille, die uns von Wilson³⁰ und von Weiss³¹ bekannt ist: Die Rolle der Information ist nicht nur von den Bedürfnissen des Nutzer und seinem verfolgten Ziel her zu definieren, sondern ist auch vom politischen Kontext her zu denken. Der Budgetierungsprozess als relevanter Ausschnitt dieser Arbeit grenzt nach dieser Denkart bereits von Anfang an den relevanten Informationsraum und die darin enthaltenen Informationen ein,

26 Weiss, 1983, S. 213f.

27 Weiss, 1983, S. 214.

28 Weiss, 1983, S. 229-239.

29 Rein, 1980.

30 Wilson, 1981.

31 Weiss, 1983.

32 Leviton/Hughes, 1981, S. 531f.

33 Rich, 1979.

34 Rich, 1979.

35 Florio/Behrmann/Goltz, 1979.

36 Pelz, 1978.

37 Young/Comptois, 1979.

38 Leviton/Hughes, 1981, S. 531.

39 Leviton/Hughes, 1981.

wendung wissenschaftlicher Informationen oder von Evaluationsberichten.⁴⁰ Diesbezüglich ist eine Wende erkennbar. Die Publikationen neueren Datums widmen sich in materieller Hinsicht der Verwendung von Performance-Informationen.⁴¹ Sie gehen der grundsätzlichen Frage nach, in welchem *Ausmaß* Performance-Informationen verwendet werden. Im Mittelpunkt steht dabei das Interesse der Forscher zu untersuchen, ob denn die enorme Vielfalt an Informationen, die mit der Einführung von New-Public-Management-Reformen entstanden ist, auch

folgt, dass Politiker kein großes Interesse an Performance-Informationen hätten, solange alles seinen gewohnten Lauf geht und zieht das Fazit, dass Performance-Messungen und die Verwendung der daraus resultierenden Informationen mehrheitlich für Verwaltungsmanager von Interesse wären.⁴⁹ Für den Schweizerischen Kontext wird Ähnliches festgestellt:

[...] as soon as the conflict enters an acute phase and political demarcation mechanisms start to bite, procedures with less political legitimacy (such as evaluations and policy ana-

Prozess, bei dem politische Wünsche mit den vorhandenen Ressourcen in Einklang gebracht bzw. die Sichtweisen der Finanz- und Sachpolitik integriert werden müssen. Relevante Themen sind von Budgetprozess zu Budgetprozess verschieden, so dass die Kristallisationspunkte nicht im Voraus klar ersichtlich sind, sondern sich erst im Prozessverlauf ergeben.

Aus Sicht der Befragten sind die geringen Einflussmöglichkeiten erstens auf den hohen Anteil gesetzlich gebundener Ausgaben zurückzuführen, zweitens auf die Möglichkeit der Regierung über Nachtragskredite nicht bewilligte Ausgaben dennoch vorzunehmen. Und drittens werden Reformen im Zusammenhang mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung als Steuerungsverlust wahrgenommen, da der Regierung erlaubt wird, Mittel innerhalb einer Produktgruppe nach eigenem Ermessen zu verschieben. Für die Mitglieder der Legislative geht es deshalb nicht darum, spezifische Ausgaben zu diskutieren, sondern die Höhe der einzelnen Globalbudgets im Sinne von Kostendächern festzulegen. Dies hat nach Ansicht der Befragten dazu geführt, dass Anträge auf Pauschalkürzungen und andere Veränderungen, die am Personalbestand von einzelnen Verwaltungseinheiten ansetzen, unter den Parlamentariern beliebter geworden sind als vor Einführung der wirkungsorientierten Verwaltungsführung. Aus Sicht der Befragten sind deshalb materielle, längerfristige Veränderungen am Budget lediglich auf dem Weg der Gesetzesänderungen möglich.

Aufgrund dieser „systembedingten“ Eigenschaften wird der Budgetierungs-

»Politiker haben eher geringes Interesse an Performance-Informationen, solange alles seinen gewohnten Lauf geht, Performance-Messungen und die Verwendung der daraus resultierenden Informationen sind eher für Verwaltungsmanager von Interesse.«

tatsächlich in Anspruch genommen wird. Nebst dem Ausmaß der Verwendung interessiert, *wozu* Politiker Performance-Informationen verwenden.⁴² Diese Fragen implizieren einen Zusammenhang zwischen Performance-Informationen – als einer bestimmten Art von Informationen – und einem bestimmten Zweck. Es liegt auf der Hand der Frage nachzugehen, ob Performance-Informationen tatsächlich zur Beurteilung der Leistung von öffentlichen Projekten, Organisationen oder Personen innerhalb der öffentlichen Verwaltung verwendet werden.⁴³ Des Weiteren wird das Informationssuchverhalten der Politiker hinsichtlich Performance-Informationen untersucht.⁴⁴ Letztlich machen sich Beiträge auch daran, die Informationsnachfrage der Politiker zu erklären⁴⁵ oder die Informationsbedürfnisse dieser Akteursgruppe zu eruieren⁴⁶.

Der Grundtenor der Literatur zum Ausmaß der Verwendung von Performance-Informationen ist länderübergreifend und unabhängig von der betrachteten staatlichen Ebene pessimistisch.⁴⁷ Politiker scheinen eher persönliche Treffen und Beratungen mit Managern der öffentlichen Verwaltung zu bevorzugen.⁴⁸ Pollitt

*lyses) are crowded out by those with greater legitimacy.*⁵⁰

Vor diesem theoretischen Hintergrund zeigen die nächsten beiden Abschnitte die Ergebnisse aus den Interviews. Dabei wird zuerst die Wahrnehmung des relevanten Kontexts, also des Budgetierungsprozesses, durch die Kantonsparlamentarierinnen und -parlamentarier erläutert, um deren Informationsbedürfnisse in dieser Situation zu kennen. Anschließend wird auf die Rolle des integrierten Aufgaben- und Finanzplans als Informationsquelle in diesem Kontext eingegangen.

Der Budgetprozess aus Sicht der Legislativpolitiker

Der Budgetierungsprozess wird von den interviewten Parlamentarierinnen und -parlamentariern grundsätzlich als ein sich stetig wiederholender, langwieriger Prozess wahrgenommen, der durch Zeitdruck und Abstimmungsverhandlungen mit anderen Parteien geprägt ist und bei welchem nur in sehr beschränktem Ausmaß auf den Vorschlag der Regierung Einfluss genommen werden kann. Es handelt sich um einen hoch arbeitsteiligen

40 U.a. Bozeman & Blankenship, 1979; Bradley, 1980; Whiteman, 1985.

41 U.a. Askim, 2007; Johnson & Talbot, 2007; Jansen, 2008; Raudla, 2012.

42 ter Bogt, 2003, 2004, Askim, 2007, ter Bogt, 2001.

43 U.a. ter Bogt, 2001.

44 U.a. ter Bogt, 2004.

45 U.a. Askim, 2009.

46 U.a. Shailendra/Prakash, 2007.

47 Vgl. Brun, 2003; Bussmann, 1996, S. 313; Moynihan, 2005, S. 204f; Pollitt, 2006a, S. 46ff; ter Bogt, 2004, S. 241.

48 Askim, 2007, S. 456.

49 Pollitt, 2006b, S. 41.

50 Bussmann, 1996, S. 313

prozess nicht selten als „Veranstaltung für die Zuschauergalerie“ beschrieben. Es führt aber auch dazu, dass die jeweilige ideologische Haltung der Partei/Fraktion zu einem Sachverhalt mehr in den Vordergrund rückt. Mit anderen Worten werden auf der einen Seite zahlreiche Anträge nur deshalb gestellt, weil man auf das jeweilige Parteiprofil verweisen möchte, das dann hoffentlich über die Medien in die Öffentlichkeit transportiert wird. Auf der anderen Seite ist bei der überwältigenden Mehrheit der Entscheidungen die Haltung der eigenen Partei zu einem bestimmten Sachverhalt letztendlich die Basis für die persönliche Entscheidung.

Für die befragten Personen ist deshalb die Verfolgung der eigenen Parteilinie ein prägendes Merkmal des Budgetierungsprozesses. Diese bietet für die meisten

gilt, und „Diskussion“ der Anträge, die man stellen möchte.

- Sachkommission: Erklärungen zu den einzelnen Budgetposten (v.a. Veränderungen im Budget) durch Regierungs- und Verwaltungsvertreter innerhalb der jeweiligen Sachkommissionen bzw. der Finanzkommission.
- Fraktion: Erneute Beratung innerhalb der eigenen Fraktion hinsichtlich der eigenen Anträgen und Haltungen gegenüber Anträgen anderer Fraktionen.
- Sachkommission: Debatten in den einzelnen Sachkommissionen und Einbringen bzw. Durchsetzen der eigenen Parteipositionen. Kommissionsentscheidungen.
- Plenum: (Schluss-)Abstimmungen.

Kritisch im Sinne der Positionsbildung sind die Beratungen innerhalb der Frak-

2. Brüche in der Entwicklung: Das Verhalten der Politikerinnen und Politiker im Budgetierungsprozess lässt sich als „rückwärtsgerichtet“ charakterisieren. Das heißt, dass das Interesse einer Politikerin oder eines Politikers darin besteht, Veränderungen (v.a. finanzieller Art) innerhalb eines spezifischen Sachbereichs festzustellen. Es geht darum, Abweichungen zwischen dem vorliegenden und vergangenen Budgets zu identifizieren und deren bisherige Entwicklung nachzuvollziehen. Die Aufmerksamkeit wird somit von erwarteten oder unerwarteten „Brüchen“ in der Entwicklung der einzelnen Budgetpositionen angezogen.
3. Begründungen für Brüche: Nachdem auffällige Veränderungen konstatiert wurden, wird versucht, deren Ursachen zu verstehen. Prominent im Bewusstsein der Parlamentarierinnen und Parlamentarier scheint die Begründungspflicht der Exekutive für diese Veränderungen ihnen gegenüber zu sein. Dies ist ein Aspekt, der über das ganze politische Spektrum zum Vorschein kommt und die Informationsbedürfnisse der Legislativmitglieder zu bestimmen scheint. Man möchte bspw. wissen, wieso es dieses Jahr mehr/weniger Geld für etwas braucht oder wieso dieses Jahr das Budget gleich hoch ist, obwohl Leistungen abgebaut wurden.

»Die Verfolgung der eigenen Parteilinie bietet den meisten Parlamentariern im Budgetierungsprozess für die meisten Sachverhalte eine ausreichende Orientierung.«

Sachverhalte eine ausreichende Orientierung. Auch Verhandlungsoptionen sind aus diesem Grund bereits von Beginn an bekannt und der Ausgang von Verhandlungen mehr oder weniger vorhersehbar.

Der Budgetierungsprozess verläuft aus der Sicht der Parlamentarierinnen und Parlamentarier typischerweise entlang der folgenden „Stationen“ ab:

- Fraktion: Nach dem Budget ist vor dem Budget. Bereits vor der Veröffentlichung des Budgets durch die Regierung legt die Fraktion ihre grundsätzliche Haltung zu bestimmten, für sie relevanten Themen fest. Es werden die zu verfolgenden Orientierungspunkte festgelegt.
- Regierung: Veröffentlichung des Budgets.
- Fraktion: Beratung innerhalb der Fraktionen hinsichtlich Unklarheiten, die es in den Fachkommissionen zu beseitigen

tionen im Anschluss an die Veröffentlichung des Budgets und nach den ersten Klärungen in den Sachkommissionen. Dort geht es für die Fraktionspräsidenten darum, die eigenen Leute auf „eine Linie“ zu bringen, bevor die eigenen Positionen in die einzelnen Sachkommissionen eingebracht und die Haltung zu den Positionen der anderen Fraktionen vertreten werden.

Inhaltlich interessieren sich die interviewten Legislativpolitiker im Budgetierungsprozess für drei Aspekte:

1. Schwerpunkte der Departemente⁵¹: Grundsätzlich möchten die Parlamentarierinnen und Parlamentarier zu Beginn des Budgetierungsprozesses auf inhaltlicher Ebene wissen, was die Aufgaben, Schwerpunkte und Herausforderungen der Departemente sind und wo es finanzielle Reserven gibt. Letzteres versuchen sie aus vergangenen Rechnungsabschlüssen herzuleiten.

Letztlich geht es bei der Identifikation von Veränderungen und dem Verstehen ihrer Ursachen für die Politikerinnen und Politiker darum, beurteilen zu können, ob sie eine spezifische Entwicklung als richtig oder falsch bzw. gut oder schlecht erachten. Der Bewertungsmaßstab, mit welchem die Begründungen der Budgetveränderungen beurteilt werden, ist wiederum die Parteilinie. Sie bietet Orientierungspunkte und erlaubt auch komplexe Sachverhalte auf für die Fraktion relevante Dimensionen zu reduzieren.

Für eine einzelne Politikerin oder einen einzelnen Politiker werden die hierfür benötigten Informationen vornehmlich aus dem integrierten Aufgaben- und Finanzplan abgeleitet, vom jeweiligen Sachexperten der eigenen Fraktion vermittelt oder

⁵¹ Bezeichnung für Ministerien in der Schweiz.

aus den Erläuterungen der Exekutivvertreter in den Sachkommissionen zu Beginn des Budgetierungsprozesses ersichtlich. Beliebte ist auch, bei den zuständigen Amtsstellen selbst nachzufragen oder sich bei den entsprechenden Personen über Probleme bei der Erstellung des Budgets an sich zu erkundigen. Bisher selten aber an Bedeutung zunehmend scheinen Informationskampagnen über einzelne Sachverhalte von Interessensgruppen zu sein.

Bedeutung und Nutzung des IAFP

Der integrierte Aufgaben- und Finanzplan, so wie er dem Parlament von der Regierung zugestellt wird, ist für Parlamentarierinnen und Parlamentarier eine „Anlaufstelle“, um die Regierungstätigkeit umfassend zu überblicken. Als Produkt der Exekutive wird das Dokument zum einen als „Meinung“ bzw. „Einschätzung“ der Regierung zu relevanten Entwicklungen und Sachverhalten verstanden. Zum anderen gesteht man dem IAFP zu, dass er „Fakten“ vermittelt. Er stellt eine Institution dar, der man vertraut. Die dort festgehaltenen Informationen werden nicht angezweifelt, dies obwohl der IAFP als Kommunikationsplattform der Exekutive verstanden wird, die es zu interpretieren gilt. Einige Volksvertreterinnen und -vertreter sehen den Wert des IAFP daher auch nicht in der Bereitstellung von Detailinformationen, sondern in der Möglichkeit der Regierung, der Legislative glaubhaft zu machen, dass die Mittel vernünftig eingesetzt werden.

Der IAFP erfüllt unterschiedliche Funktionen, die von den jeweiligen Absichten der Politikerinnen und Politiker bestimmt werden. Grundsätzlich lassen sich jedoch folgende Verwendungszecke subsummieren. Der IAFP ...

- dient als Wegweiser für die Identifikation von Schwerpunkten bei der Budgetdebatte;
- wird als Nachschlagewerk für Detailinformationen bezüglich konkreter Sachverhalte verwendet, insbesondere zur Vorstoßplanung;
- fungiert teilweise als eine Art Vertrag zwischen den Legislativmitgliedern, in welchem Abmachungen über zukünftige Schwerpunkte festgehalten werden;
- wird auch als Reminder bzw. Kontrollinstrument verwendet, der den Status

quo den Planungen der Vergangenheit gegenüberstellt und Debatten über künftige Entwicklungen „eingrenzt“.

Der IAFP liefert den Parlamentarierinnen und Parlamentariern Informationen in den drei Bereichen, die sie interessieren: 1) Schwerpunkte, 2) Brüche in der Entwicklung und 3) Begründungen für Brüche. Parlamentarierinnen und Parlamentarier entnehmen dem IAFP die derzeitigen Handlungsfelder des Kantons, die Schwerpunkte der Regierung innerhalb dieser Handlungsfelder, die Beurteilung der finanziellen Entwicklung des Gemeinwesens und die Planung der Zukunft.

Konkret suchen sie zu Beginn des Budgetprozesses anhand des IAFP nach markanten Veränderungen. Die so identifizierten „Brüche“ mit der Vergangenheit

»Der IAFP stellt eine Institution dar, der man vertraut; die dort festgehaltenen Informationen werden nicht angezweifelt und dies obwohl der IAFP als Kommunikationsplattform der Exekutive gilt.«

veranlassen die Legislativpolitikerinnen und -politiker nach den Ursachen für diese Veränderungen zu suchen. Der IAFP ist damit nicht End-, sondern Ausgangspunkt der Informationsbeschaffung.

Das Verlangen nach Begründungen für die Veränderungen bestimmt die Relevanz einzelner Informationsteile. Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass vor allem diejenigen Teile des IAFP für Parlamentarierinnen und Parlamentarier von Bedeutung sind, welche Erklärungen für spezifische Veränderungen liefern.

Aus den deklarierten Vorhaben der Regierung und den „Brüchen mit der Vergangenheit“ bilden sich die für Parlamentarierinnen und Parlamentarier relevanten „Deltas“ und somit die Diskussionspunkte für die Budgetdebatte heraus. Nach der Budgetdebatte greift man mehrheitlich punktuell auf den IAFP zurück. Allenfalls

kann der IAFP als Informationsgrundlage dienen, wenn es darum geht, einen parlamentarischen Vorstoß zu planen.

Die Verbindlichkeit für die Regierung und die Entscheidung darüber, ob man den IAFP zeitgleich mit dem Budget behandelt oder nicht, ist ausschlaggebend für die faktische Bedeutung des IAFP bei der parlamentarischen Arbeit. Je verbindlicher der IAFP für die Regierung ist und je näher seine Beratung mit der Budgetdebatte zusammenfällt, desto größer ist seine Bedeutung für die parlamentarische Arbeit.

Ursache dafür, dass für einige Parlamentarierinnen und Parlamentarier der IAFP keine hohe Bedeutung hat, liegt in der Tatsache, dass organisatorische Umgestaltungen in der Verwaltung oder die

Änderung von Berechnungs- bzw. Messgrundlagen die Vergleichbarkeit zu den Vorjahren erschweren oder gar unmöglich machen.

Konsequenzen für die Ausgestaltung der IAFPs

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass dem IAFP eine bedeutende Informationsfunktion im Budgetierungsprozess zukommt. Parlamentarierinnen und Parlamentarier arbeiten mit dem IAFP und nutzen dabei weit mehr als die reinen Finanzinformationen. Sie informieren sich über die vergangene und geplante Aufgabenerfüllung von Regierung und Verwaltung und interessieren sich dabei primär für Brüche in der Entwicklung.

Mit der Einführung der IAFPs ist es somit gelungen, die Betrachtung der Aufgaben und Leistungen in die Budgetdiskus-

sion zu integrieren. Auch wenn die direkte Verknüpfung von Kosten und Leistungen aus verschiedenen Gründen in den IAFPs nicht realisiert ist, werden Leistungsinformationen im IAFP von den Parlamentarierinnen und Parlamentariern zeitgleich mit Finanzinformationen aufgenommen und – so ist zu hoffen – auch verarbeitet. Am Grundkonzept der verknüpften Präsentation von Leistungs- und Finanzinformationen sollte aus dieser Perspektive festgehalten werden.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass drei Aspekte bei der Betrachtung der IAFPs im Rahmen des Budgetierungsprozesses im Vordergrund stehen: Entwicklungen aus Sicht der Regierung, Brüche und Be-

oder Finanzen verändern. Auch hier ist zu prüfen, ob die Legislativpolitikerinnen und -politiker diese Begründungen durch die Analyse von Indikatoren und Finanzzahlen selber erarbeiten sollen, oder ob ihnen Regierung und Verwaltung zumindest einen Teil dieser Arbeit abnehmen können und sollen.

Die Vorselektion und -interpretation von Rohdaten durch Regierung und Verwaltung vor der Weiterbehandlung im Parlament kann als (weitere) Stärkung der Regierung gegenüber dem Parlament betrachtet und dementsprechend beurteilt werden. Wird dem Parlament jedoch die Möglichkeit geboten, jederzeit auf die Rohdaten zuzugreifen (z.B. über IT-Sys-

Literaturverzeichnis

- Askim, J. (2007): How do Politicians Use Performance Information? An Analysis of the Norwegian Local Government Experience. *International Review of Administrative Sciences*, 73, 453-472.
- Askim, J. (2009): The Demand Side of Performance Measurement: Explaining Councillors' Utilization of Performance Information in Policymaking. *International Public Management Journal*, 12, 24-47.
- Brühlmeier, D./Haldemann, T./Mastronardi, P./Schedler, K. (2001): Politische Planung: Mittelfristige Steuerung in der wirkungsorientierten Verwaltungsführung, Bern Stuttgart Wien.
- Bussmann, W. (1996): Democracy and Evaluation's Contribution to Negotiation, Empowerment and Information: Some Findings from Swiss Experience. *Evaluation*, 2, 307-319.
- Florio, D. H./Behrmann, M. M./Goltz, D. L. (1979): What Do Policy Makers Think of Educational Research & Evaluation? „Or Do They“? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1, 61-87.
- Haldemann, T. (2006): Politische und betriebliche Steuerung mit dem Integrierten Aufgaben- und Finanzplan. In: Horváth, P. (Hrsg.) *Controlling und Finance Excellence*. Stuttgart.
- Leviton, L. C./Hughes, E. F. X. (1981): Research On the Utilization of Evaluations. *Evaluation Review*, 5, 525-548.
- Matheson, A. (2002): Better public sector governance: the rationale for budgeting and accounting reform in Western nations. *OECD Journal on Budgeting*, 2, 37-49.
- Matheson, A./Kwon, H. (2003): Public sector modernisation: A new agenda. *OECD Journal on Budgeting*, 3, 7-23.
- Meyers, R. T. (1994): *Strategic Budgeting*, Michigan, University Press.
- Pelz, D. Z. (1978): Some expanded perspectives on use of social science in public policy. In: Yinger, J. M. & Cutler, S. J. (Hrsg.) *Major Social Issues: A Multidisciplinary View*. New York.
- Pollitt, C. (2006a): Performance Information for Democracy: The Missing Link? *Evaluation*, 12, 38-55.
- Pollitt, C. (2006b): Who are We, What are We Doing, Where are We Going? A Perspective on the Performance Management Community, Keynote speech to the conference „A Performing Public Sector“, Katholieke Universiteit, Leuven, Belgium, June 1st.
- Pollitt, C. (2008): The Use of Performance Indicator Information on Public Services by Citizens and Elected Representatives. *STAKES Seminar*. Helsinki.
- Raudla, R. (2012): The Use of Performance Information in Budgetary Decision-Making by Legislators: Is Estonia Any Different? *Public Administration*, early view online.
- Rein, M. (1980): Methodology for the study of the interplay between social science and social policy. *International Social Science Journal*, 32, 361-367.
- Rich, R. F. (1979): Problem-solving and evaluation research: unemployment insurance policy. In: Rich, R. F. (Hrsg.) *Translating Evaluation into Policy*. Beverly Hills: Sage.

»Der IAFP hat seinen festen Platz in der Kommunikation zwischen Regierung und Parlament, seine Ausgestaltung wird aber weiter auf das Informationsverhalten der Legislative adaptiert werden müssen.«

gründungen für die Brüche. Es stellt sich die Frage, ob die heute in der Schweiz im Einsatz stehenden IAFPs auf Bedürfnisse ausgerichtet sind. Beispielsweise werden meist Indikatoren und Finanzdaten nur für die zwei dem Budgetjahr vorangehenden Jahre und die drei auf das Budgetjahr folgenden Jahre präsentiert, was eine Identifikation von Brüchen in der Entwicklung erschwert. Oft wären dazu längere Zeitreihen notwendig, die den IAFP aber wiederum aufblähen würden. Es wäre daher zu überlegen, ob die Parlamentarierinnen und Parlamentarier die Brüche durch die aufwändige Analyse von Zeitreihen selber erkennen müssen oder ob es nicht eher Aufgabe der Regierung und Verwaltung ist, aktiv auf Brüche hinzuweisen.

Schließlich scheint auf Seiten der Verwaltung die Bedeutung der Begründungen oft unterschätzt zu werden. Parlamentarierinnen und Parlamentarier wollen von der Regierung und Verwaltungen Erklärungen, wieso sich Aufgaben, Leistungen

teme) und demnach bei Bedarf eigene Selektionen und Interpretationen vorzunehmen, so würde eine Vorinterpretation die Arbeit des Parlamentes massiv erleichtern. Gleichzeitig könnte die Informationsflut reduziert werden, da die meisten Zahlenreihen nur noch bei Bedarf zur Verfügung gestellt werden müssen.

Der IAFP hat seinen festen Platz in der Kommunikation zwischen Regierung und Parlament, seine Ausgestaltung wird aber weiter auf das Informationsverhalten der Legislative adaptiert werden müssen.

Schedler, K. (1998): Parlamentarisches Controlling. Instrumente und Gefässe als Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses der Politik. In: Ehrenzeller, B., Mastronardi, P., Schaffhauser, R., Schweizer, R. J. & Vallender, K. A. (Hrsg.) Der Verfassungsstaat vor neuen Herausforderungen. St. Gallen/Lachen.

Schedler, K./Summermatter, L. (2009): Der Integrierte Aufgaben- und Finanzplan als Instrument der mittelfristigen Steuerung in der Schweiz. Der Moderne Staat - dms, 2, 391-410.

Schedler, K./Summermatter, L. (2012): Mittelfristige Planung von Aufgaben und Finanzen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Schröter, E. & von Maravic, P. (Hrsg.) Auf dem Weg zur zukunftsfähigen Verwaltung? Die Schweiz, Österreich und Deutschland im Vergleich. Opladen.

Schedler, K./Summermatter, L./Signer, D. (2010): Politik mit Weitblick: Leitfaden zu einer integrierten Aufgaben- und Finanzplanung. IDT Working-Paper. St. Gallen: Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG).

Schmidt, N. (2008): New Public Management im Parlament. Auswirkungen auf die Steuerungsfähigkeit in den Kantonen, Zürich, Rüegger.

Shailendra, K./Prakash, H. (2007): A Study of Information Needs of Members of the Legislative Assembly in the Capital City of India. Aslib Proceedings, 60, 158-179.

Summermatter, L. (2010): Leistungsaufträge. In: Blanke, B., von Bandemer, S., Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg.) Handbuch zur Verwaltungsreform., 4 ed. Wiesbaden.

Tarschys, D. (2002): Time horizons in budgeting. OECD Journal on Budgeting, 2, 77-102.

ter Bogt, H. J. (2001): Politicians and output-oriented performance evaluation in municipalities. European Accounting Review, 10, 621-643.

ter Bogt, H. J. (2003): Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work? Management Accounting Research, 14, 311-332.

ter Bogt, H. J. (2004): Politicians in Search of Performance Information? – Survey Research on Dutch Aldermen's Use of Performance Information. Financial Accountability & Management, 20, 221-252.

Weiss, C. H. (1979): Many Meanings of Research Utilization. Public Administration Review, 39, 426-431.

Weiss, C. H. (1983): Ideology, Interest, and Information: The Basis of Policy Positions. In: Callahan, D. & Jennings, B. (Hrsg.) Ethics, the Social Sciences and Policy Analysis. New York.

Weiss, C. H. (1998): Have we learned anything new about the use of evaluation? The American Journal of Evaluation, 19, 21-33.

Wilson, T. D. (1981): On User Studies and Information Needs. Journal of Documentation, 37, 3-15.

Young, C. J./Comptois, J. (1979): Increasing congressional utilization of evaluation. In: Zweig, F. (Hrsg.) Evaluation in Legislation. Beverly Hills.

Kreativität und Effizienz – Einflussmöglichkeiten durch Kennzahlennutzung?



Nutzung von Kennzahlen in der Produktentwicklung

Auswirkungen auf Ambidextrie und Projekterfolg

Von Dr. Nils Gamm

2012, 320 S., brosch., 59,- €, ISBN 978-3-8329-7563-0

(Controlling Praxis)

Die Balance des Spannungsfelds zwischen der Ausbeutung bestehenden Wissens und dem Aufbau neuen Wissens ist ein zentrales Handlungsfeld für Entscheidungsträger in der Produktentwicklung. Welche Rolle der Einsatz von Kennzahlen vor dem spezifischen Hintergrund dieses Spannungsfelds spielen kann, ist bisher weitestgehend unklar. Die Arbeit greift diese Problematik auf und liefert Handlungsempfehlungen für Projektleiter.

Weitere Informationen: www.nomos-shop.de/15188



Nomos