

# **Analyse der Zufriedenheit der Kunden des Stadtrechnungshofes Wien**

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts in Business

FH Oberösterreich

Studiengang: Gesundheits-, Sozial- und Public Management

**Verfasser:** Mag. (FH) Thomas Koch

**Erstgutachter:** FH-Prof. Dr. Sebastian Martin, LL.M.

**Zweitgutachter:** Mag. Dr. Fritz Hemedinger

Linz, Mai 2017

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Linz, Mai 2017

---

(Verfasser)

# Kurzfassung

Im deutschsprachigen Raum hat sich inzwischen das Peer Review bei den rechtlich legitimierten öffentlichen Kontrolleinrichtungen etabliert. Hierbei werden unter dem Einsatz eines Leitfadens samt Checkliste die Leistungen von Kontrolleinrichtungen beurteilt. Nicht nur die Evaluierung, ob eine Kontrolleinrichtung in Übereinstimmung mit den geltenden Gesetzen handelt, sondern auch die Wahrnehmung durch die geprüften Stellen haben einen hohen Stellenwert in der öffentlichen Diskussion über Kontrolleinrichtungen.

Die vorliegende Arbeit behandelt die Analyse der Kundenzufriedenheit der geprüften Stellen des Stadtrechnungshofes Wien. Neben der theoretischen Aufarbeitung von Kundenzufriedenheit und Stakeholder-Management erfolgt die empirische Untersuchung des Themenfeldes. Dabei werden die allgemeine Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien sowie die Erwartung und Wahrnehmung des Prüfungsablaufes seitens der geprüften Stellen quantitativ erhoben.

Abschließend werden durch Abgleich der Theorie mit den Ergebnissen der Befragung Verbesserungspotentiale in Bezug auf die allgemeine Wahrnehmung sowie den Prüfungsablauf des Stadtrechnungshofes Wien vorgeschlagen.

## Abstract

In the German-speaking world, peer review has now established itself among the legally legitimate public control institutions. The performance of control equipment is assessed using a guideline together with a checklist. Not only the evaluation of whether a control device is in accordance with the applicable laws, but also its perception among audited bodies is of great importance in the public discussion on control devices.

This master`s thesis deals with the analysis of the customer satisfaction of the Audit Office of the City Court of Vienna. In addition to the theoretical analysis of customer satisfaction and stakeholder management, an empirical study of the subject area was carried out. In doing so, the general perception of the Audit Office of the City Court of Vienna as well as the expectations and the perception of the examination procedure were assessed quantitatively by the audited bodies.

Finally, by comparing the theory with the results of the survey, the author has proposed improvement potential with regard to the general perception and the examination procedure of the Audit Office of the City Court of Vienna.

### **Key words:**

Audit Office of the City Court of Vienna

Public control institutions

Audited body

Customer satisfaction

Test running

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung .....</b>	<b>I</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Kundenzufriedenheit .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor .....	7
2.1.2 Kundenzufriedenheit nach dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma .....	8
2.1.3 Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit .....	15
2.1.4 Kano-Theorie der Kundenzufriedenheit .....	17
2.1.5 Messung der Kundenzufriedenheit.....	23
<b>2.2 Stakeholder-Management .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Begriff Stakeholder.....	27
2.2.2 Stakeholder-Theorie.....	28
2.2.3 Stakeholder-Dialoge.....	34
2.2.4 Stakeholder-Kommunikation .....	36
<b>3 Stadtrechnungshof Wien .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Begriffsbestimmungen.....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Geschichte Stadtrechnungshof Wien .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Rechtsgrundlagen und Aufgaben Stadtrechnungshof Wien .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4 Kommunikation und Information des Stadtrechnungshofes.....</b>	<b>42</b>
<b>4 Empirische Untersuchung.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Methodik der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Auswahl der Teilnehmer .....</b>	<b>54</b>

4.3	Durchführung und Auswertung des Online-Fragebogens.....	55
<b>5</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>56</b>
5.1	Allgemeine Informationen über die geprüften Stellen .....	56
5.2	Wahrnehmung letzte Prüfung .....	60
5.3	Ablauf der Prüfung .....	63
5.3.1	Erwartungen vor der Prüfung .....	63
5.3.2	Wahrnehmung Eröffnungsgespräch .....	64
5.3.3	Wahrnehmung Prüfungsablauf.....	66
5.3.4	Wahrnehmung Schlussbesprechung.....	70
5.4	Wahrnehmung Prüfbericht .....	71
5.5	Insgesamt mit der Prüfung zufrieden.....	75
5.6	Wünsche für zukünftige Prüfungen .....	75
5.7	Informationen über den Stadtrechnungshof Wien .....	77
<b>6</b>	<b>Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>82</b>
6.1	Wahrnehmung Stadtrechnungshof und Prüfungsablauf .....	88
6.2	Verbesserungspotentiale .....	91
<b>7</b>	<b>Resümee .....</b>	<b>94</b>
	Literaturverzeichnis .....	96
	Anhang.....	104

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Argumentationskette .....	4
Abbildung 2: Darstellung des C/D-Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Konzepte .....	9
Abbildung 3: Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie .....	16
Abbildung 4: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	19
Abbildung 5: Drei Aspekte der Stakeholder-Theorie.....	30
Abbildung 6: Phasen des Marktforschungsprozesses .....	46
Abbildung 7: Operationalisierung des Merkmals Servicequalität.....	48
Abbildung 8: Überblick der Organisationsbereiche (n=113) .....	56
Abbildung 9: Position innerhalb der geprüften Organisation (n=112).....	57
Abbildung 10: Häufigkeit einer Überprüfung im Zeitraum 2011 bis 2016 (n=113) .....	57
Abbildung 11: Ausmaß der Beteiligung am Prüfungsprozess (n=113).....	58
Abbildung 12: Eigenschaften Stadtrechnungshof Wien .....	59
Abbildung 13: Letzte Prüfung rückblickend empfunden (n=114) .....	60
Abbildung 14: Nachvollziehbarkeit warum Organisation ausgewählt wurde (n=113) .....	60
Abbildung 15: Übersicht Wochenanzahl im Vorhinein informiert (n=64) .....	61
Abbildung 16: Zeitpunkt der Information über die Prüfung als rechtzeitig empfunden (n=64).....	62
Abbildung 17: Erwartungen vor der Prüfung .....	63
Abbildung 18: Eröffnungsgespräch sehr informativ (n=111).....	64
Abbildung 19: Genug Zeit für das Eröffnungsgespräch (n=110) .....	65
Abbildung 20: Gestellte Fragen an das Prüfungsteam blieben unbeantwortet (n=110).....	65
Abbildung 21: Erfahrung mit dem Eröffnungsgespräch (n=115).....	66
Abbildung 22: Während Prüfungsablauf Verbesserungsvorschläge unterbreitet (n=114) .....	67
Abbildung 23: Während Prüfungsablauf Verbesserungsvorschläge sinnvoll (n=30).....	67
Abbildung 24: Erfahrungen Prüfungsablauf.....	68
Abbildung 25: Dauer gesamter Prüfungsablauf (n=115).....	69
Abbildung 26: Erfahrung Prüfungsablauf (n=115) .....	69
Abbildung 27: Beurteilung der Schlussbesprechung (n=112).....	70
Abbildung 28: Zufriedenheit mit der Schlussbesprechung (n=115) .....	70
Abbildung 29: Erfahrungen mit dem Prüfbericht (n=115).....	71
Abbildung 30: Prüfbericht vorgelegt (n=52).....	71
Abbildung 31: Beurteilung des letzten Prüfberichtes.....	72
Abbildung 32: Empfehlungen Prüfbericht umgesetzt (n=115) .....	73
Abbildung 33: Eigenschaften Prüfungsteam .....	74

Abbildung 34: Insgesamt mit Prüfung zufrieden (n=115) .....	75
Abbildung 35: Interesse für Informationen vom Stadtrechnungshof Wien (n=114) .....	77
Abbildung 36: Über welche Medien über den Stadtrechnungshof Wien informiert (n=115) ..	78
Abbildung 37: Wichtigkeit der Medien, um Informationen über den Stadtrechnungshof Wien zu erhalten .....	79
Abbildung 38: Interesse an Themen bezüglich des Stadtrechnungshofes Wien (n=115) .....	80



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionale und dysfunktionale Fragen im Kano-Fragebogen .....	22
Tabelle 2: Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten .....	50

## Abkürzungsverzeichnis

C/D	Confirmation/Disconfirmation
CIT	Critical Incident Technique
CSI	Customer Satisfaction Index
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFQM	European Foundation for Quality Management
F&E	Forschung und Entwicklung
INTOSAI	Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden
ISO	Internationale Organisation für Normung
ISSAI	Internationale Normen für Oberste Rechnungskontrollbehörden
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LGBl	Landesgesetzblatt
NPO	Non-Profit-Organisation
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ORKB	Oberste Rechnungskontrollbehörden
SMS	Short Message Service
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
StRH	Stadtrechnungshof

Zu Gunsten der besseren Lesbarkeit sind sämtliche personenbezogene Ausdrücke geschlechtsneutral zu verstehen.

# 1 Einleitung

Bei Prüftätigkeiten sowie bei internen und externen Audits werden öfter die Fragen „Wer prüft eigentlich die Prüfer?“ und „Wer stellt sicher, dass die Prüfung nach bestimmten Vorgaben und Normen abläuft?“ gestellt.

Der Stadtrechnungshof Wien wird sich einem Peer Review, beginnend mit Juli 2017, unterziehen. Als Peers konnten der Landesrechnungshof Oberösterreich und der Rechnungshof Sachsen (Deutschland) gewonnen werden.

Das Peer Review hat sich, ausgehend von seiner ursprünglichen Nutzung als Evaluationsinstrument im Forschungs- und Hochschulbereich, mittlerweile auch in anderen Bereichen etabliert. Neben internationalen Organisationen wie beispielsweise der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) etablierte sich das Peer Review auch als gängiges Instrument unter den Obersten Rechnungskontrollbehörden. Diese entwickelten unter dem Dachverband Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden (INTOSAI) einen Leitfaden samt Checkliste für Peer Reviews, welcher beim gegenständlichen Peer Review zur Beurteilung der Leistungen des Stadtrechnungshofes (StRH) Wien herangezogen wird.<sup>1</sup>

Mithilfe des Peer Review soll einerseits evaluiert werden, ob der Stadtrechnungshof Wien - als rechtlich legitimierte Institution der externen öffentlichen Finanzkontrolle - in Übereinstimmung mit dem geltenden Gesetzesrahmen handelt und anerkannte berufsethische beziehungsweise fachliche Grundsätze beachtet. Andererseits soll mit dem Peer Review der Qualität und Glaubwürdigkeit Rechnung getragen werden, um die Frage "Wer prüft eigentlich die Prüfer?" zu beantworten.

Der Stadtrechnungshof Wien entschied sich darüber hinaus dazu, in Ergänzung zu den Peers auch wissenschaftliche Einrichtungen in den Prozess mit einzubeziehen. Durch das Ergebnis der Masterarbeit soll die Frage nach der Kundenzufriedenheit der geprüften Stellen des Stadtrechnungshofes Wien empirisch beantwortet werden.

---

<sup>1</sup> INTOSAI Komitee für fachliche Normen, 6ff.

## 1.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die Qualität der Tätigkeit des Stadtrechnungshofes Wien zeigt sich in der Qualifikation seiner Mitarbeiter, im professionellen Außenauftritt und schließlich in der Qualität seiner Berichte. Wesentlich dabei ist auch, wie die geprüften Stellen den Stadtrechnungshof Wien im Rahmen seiner Prüfungstätigkeit vor Ort wahrnehmen.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist eine Analyse der Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien im Zuge seiner Prüfungstätigkeit. Dies umfasst den gesamten Prüfungsablauf, beginnend mit dem Eröffnungsgespräch, die Kommunikation zu den geprüften Stellen bis hin zur Schlussbesprechung. Auf Basis des durch die Kundenbefragung erhobenen Ist-Zustandes sollen einerseits Verbesserungspotentiale eines einheitlich strukturierten Außenauftritts sowie andererseits die Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien im Zuge der Prüfungshandlungen erhoben werden.

Bei der theoretischen und empirischen Betrachtung der Zielsetzung werden folgende Forschungsfragen zu klären sein:

- **Wie wird der Stadtrechnungshof Wien von den geprüften Stellen allgemein wahrgenommen?**
- **Wie wird der Prüfungsablauf seitens der geprüften Stellen wahrgenommen?**
- **Welche Verbesserungspotentiale lassen sich hinsichtlich Außenauftritt und Prüfungsablauf identifizieren?**

## 1.2 Methodisches Vorgehen

Die Erstellung dieser Arbeit erfolgte in 4 Phasen:

Im ersten Schritt wurden mittels strukturierter Literaturrecherche die theoretischen Grundlagen erarbeitet, auch wurde das Themenfeld abgegrenzt und die verwendeten Begrifflichkeiten erläutert.

In der zweiten Phase erfolgt die empirische Untersuchung des Themenfeldes. Die quantitative Befragung wurde als Online-Befragung mit einer gängigen Online-Befragungssoftware durchgeführt. Die Zielgruppe der Befragung waren jene Einrichtungen, die seit dem Jahr 2011 zumindest einmal geprüft wurden. Das sind jene Einrichtungen, wo die Vorlage der Berichte

in den jeweiligen Kontrollamts- bzw. Stadtrechnungshofausschüssen im Zeitraum Jänner 2011 bis Mai 2016 stattfand. Der Zugang zu den Kontaktdaten dieser geprüften Stellen wurde durch den Stadtrechnungshof Wien sichergestellt. Die Kontaktdaten (Bezeichnung der geprüften Institution, konkrete Ansprechperson inkl. Titel und Emailadressen) wurden dem Verfasser der Masterarbeit in elektronischer Form bis Ende September 2016 zur Verfügung gestellt. Der Stadtrechnungshof Wien informierte vor Versand des Fragebogens die geprüften Stellen über die geplante Kundenbefragung.

Die dritte Phase bildete die Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Befragung.

In Phase 4 findet der kritische Abgleich der Literaturrecherche und der Analyse der durchgeführten quantitativen Befragung statt, zudem werden die Forschungsfragen beantwortet und mögliche Verbesserungspotentiale verfasst.

Diese vier Schritte/Phasen bilden die Grundlage für die folgende Argumentationskette:

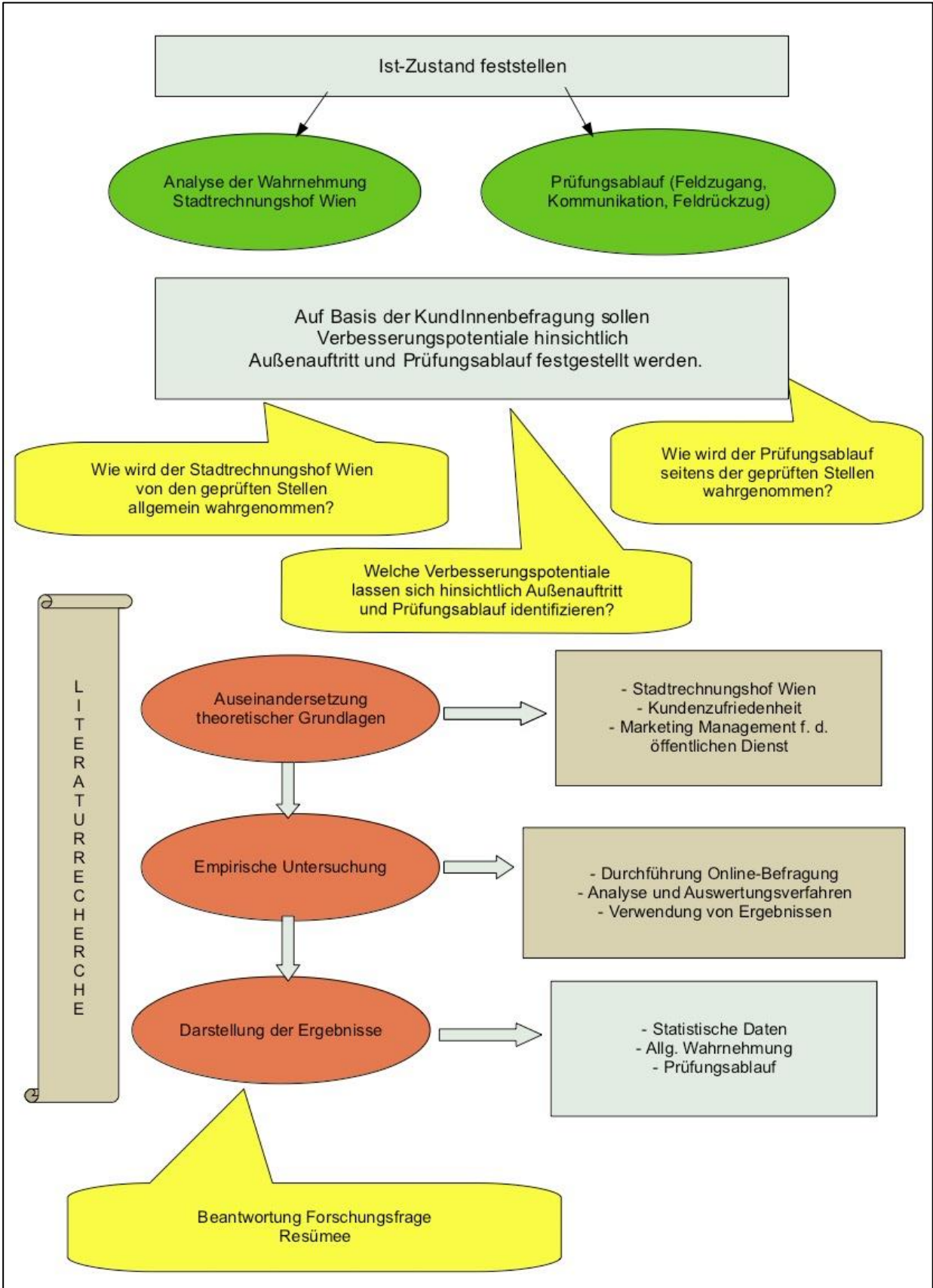


Abbildung 1: Argumentationskette<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Eigene Abbildung.

Der Ist-Zustand wird durch die Analyse der Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien sowie des Prüfungsablaufes erhoben. In Abbildung 1 sind die Zusammenhänge der Methoden und der Einfluss der theoretischen Grundlagen sowie der Empirischen Untersuchung auf die Ergebnisse ersichtlich.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel.

Im Einleitungskapitel wird die Ausgangslage, die Zielsetzung der Arbeit, die Forschungsfragen, das methodische Vorgehen sowie der Aufbau der Arbeit dargelegt.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Die Theorie und die Messung der Kundenzufriedenheit werden in diesem Kapitel diskutiert. Des Weiteren wird das Stakeholder-Management behandelt.

Kapitel 3 widmet sich dem Stadtrechnungshof Wien. Nach der geschichtlichen Betrachtung werden die Rechtsgrundlagen, die Aufgaben und die Kommunikation des Stadtrechnungshofes Wien nähergebracht.

Kapitel 4 beinhaltet die empirische Untersuchung der Arbeit. Nach dem Untersuchungsdesign und der quantitativen Befragung wird auf die Durchführung und Anwendung von Forschungsmethoden eingegangen.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt.

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse interpretiert und anschließend die Forschungsfragen beantwortet. Mögliche Verbesserungspotentiale werden im Zuge der Beantwortung der Forschungsfragen beleuchtet.

Die Arbeit wird mit dem Kapitel Resümee abgerundet.

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zuerst der Begriff und die Entwicklung der Kundenzufriedenheit erläutert. Danach werden Modelle zur Messung der Kundenzufriedenheit vorgestellt. Abschließend wird das Stakeholder-Management betrachtet.

### 2.1 Kundenzufriedenheit

In der Alltagssprache wird deutlich, dass die Nutzung des Begriffs der Kundenzufriedenheit zu keinen größeren Verständnisproblemen führt. Ein Großteil der Menschen hat eine mehr oder minder genaue, wenn auch individuell unterschiedliche Vorstellung von Kundenzufriedenheit.<sup>3</sup> Die Zufriedenheit beschreibt als nicht direkt beobachtbares, hypothetisches Konstrukt das psychische Innenleben eines Individuums und wird in der Regel mit positiven Zuständen wie beispielsweise Freude, Glück oder Genugtuung assoziiert.<sup>4</sup>

Ferner wird die Zufriedenheit als relativ stabiles Resultat eines Vergleiches von menschlichen Ansprüchen einerseits mit Realitäten andererseits interpretiert, wobei sie gleichermaßen durch Befriedigung wie auch Absenkung der individuellen Ansprüche erreicht werden kann.<sup>5</sup>

Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit, insbesondere im Hinblick auf eine theoretische Modellierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit, mangelt es den oben genannten Beschreibungen jedoch an notwendiger Präzision. Daher muss der Begriff der Kundenzufriedenheit genau definiert werden. Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur wird deutlich, dass zum Zwecke der Operationalisierung eine Vielzahl von verschiedenen theoretischen Abgrenzungen existieren.<sup>6</sup>

Meffert und Bruhn beschreiben die Konsumentenzufriedenheit als die „Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen“.<sup>7</sup>

Handy definiert in ähnlicher Weise die Konsumentenzufriedenheit als *„the gap of distance between consumer's ideal attribute combination for a particular product or service and the attribute combination of the product or service offered in the marketplace which comes closest to this ideal“*.<sup>8</sup>

Unter der Berücksichtigung von psychologischen Gesichtspunkten handelt es sich bei Zufriedenheit gemäß Runow um einen *„Gefühlszustand des Nervensystems eines*

---

<sup>3</sup> Vgl. Runow (1982), 72.

<sup>4</sup> Vgl. Schwetje (1999), 12; Bauer (2000), 15.

<sup>5</sup> Vgl. Holtz (1998), 19.

<sup>6</sup> Vgl. Kaiser (2005), 43.

<sup>7</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (1981), 597.

<sup>8</sup> Vgl. Handy (1977), 217.



*Organismus, der sich auf Reizobjekte bezieht und durch einen bewerteten Vergleich (...) mit den Anspruchsniveaus bezüglich dieser Objekte zustande kommt, wobei dieser Zustand sich sowohl rasch als auch allmählich ändern kann und in Form von Appetenz das Verhalten gegenüber Reizobjekten beeinflusst.*<sup>9</sup>

Nach diesen Definitionen ist es eindeutig, dass es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion handelt. In Bezug auf wirtschaftliche Austauschvorgänge ist somit Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung. Die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wird in der Literatur im Wesentlichen entweder aus der Sicht der Psychologie bzw. der Sozialpsychologie, in wenigen Fällen aus der Sicht der Ökonomie erklärt. Da die Erklärung aus der Sicht der Ökonomie wenig geeignet ist, hat sich der sozialpsychologische Ansatz zur Definition der Kundenzufriedenheit und in weiterer Folge das sogenannte Disconfirmation-Modell durchgesetzt.<sup>10</sup>

Zur Systematisierung der Theorien und Konzepte, die im Zusammenhang mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit relevant sind, wird auf das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma, (Bestätigungs-/Nichtbestätigungsmodell) in weiterer Folge C/D-Paradigma genannt, hingewiesen.<sup>11</sup> Dieses dient als integrativer Rahmen, in den speziellere Theorien und Konzepte zur Erklärung der Kundenzufriedenheit eingeordnet werden können.<sup>12</sup>

Das C/D-Paradigma hat eine weite Verbreitung im Rahmen der Kundenzufriedenheitsforschung und wird als Basismodell verstanden. Mehrere speziellere Theorien und Konzepte beziehen sich jeweils auf einzelne Aspekte des C/D-Paradigmas.<sup>13</sup>

### 2.1.1 Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor

Die Kundenzufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung ist ein zentraler Indikator im Rahmen des Qualitätsmanagements. Damit die Qualität der angebotenen Leistungen des Stadtrechnungshofes Wien stetig verbessert werden kann, muss vorrangig ermittelt werden, ob und aus welchen Gründen die Kunden mit dem Angebot zufrieden bzw. unzufrieden sind. Weiters ist es wichtig, die Bedeutung einzelner Aspekte der Leistung für das abschließende Zufriedenheitsurteil der Kunden herauszufinden. So erhält der Stadtrechnungshof Wien

---

<sup>9</sup> Vgl. Runow (1982), 82.

<sup>10</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 5.

<sup>11</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 19.

<sup>12</sup> Vgl. Hölzing (2008), 23.

<sup>13</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 19.

wichtige Anhaltspunkte für die Entscheidung, auf welche Maßnahmen der Qualitätsverbesserung er sich im Sinne einer optimalen Ressourcenverteilung konzentrieren muss.<sup>14</sup>

#### Kritische Anmerkungen zur Betrachtung der geprüften Stellen als Kunden

Es muss angemerkt werden, dass die geprüften Stellen nicht auf den Kundenstatus reduziert werden dürfen. Auch ist der Stadtrechnungshof Wien als unabhängige und weisungsfreie Einrichtung mehr als ein herkömmliches Dienstleistungsunternehmen.<sup>15</sup>

Im traditionellen Verständnis sind Kunden vorrangig Konsumenten, d.h. sie sind eher passiv und auf reine Bedürfnisbefriedigung gerichtet. Die geprüften Stellen haben darüber hinaus noch weitere Rollen, z.B. als Mitgestalter in dem jeweiligen Tätigkeitsfeld, wo gerade ihre aktive Kooperation erforderlich ist. Aufgrund gesetzlicher Grundlagen befinden sich die geprüften Stellen faktisch in der Rolle des „Muss-Kunden“.<sup>16</sup> Dies bedeutet, dass sie sich nicht freiwillig einer Überprüfung durch den Stadtrechnungshof Wien unterziehen können, sondern vielmehr die Prüfung vorgeschrieben wird. In weiterer Folge werden - trotz dieser Anmerkungen - die geprüften Stellen als Kunden des Stadtrechnungshofes Wien gesehen.

Für die Messung der Kundenzufriedenheit bieten sich mehrere wissenschaftliche Modelle an. Nachfolgend wird auf das sogenannte Confirmation/Disconfirmation-Paradigma eingegangen, da es in der theoretischen Diskussion die größte Rolle spielt.<sup>17</sup>

#### 2.1.2 Kundenzufriedenheit nach dem Confirmation/Disconfirmation-Paradigma

Das Basismodell des C/D-Paradigmas basiert auf der Adaption-Level-Theorie von Helson. Nach dieser Theorie erfolgt die Wahrnehmung eines Stimulus in Relation zu einer Referenzgröße bzw. einem adaptierten Standard, dem so genannten Adaptionniveau. Dieses Referenzniveau ergibt sich aus einer Vielzahl in der Vergangenheit wahrgenommener Reize und kann als der gewichtete geometrische Mittelwert dieser Reize verstanden werden.<sup>18</sup>

Eine Übertragung der Kernaussagen der Adaption-Level-Theorie auf das C/D-Paradigma führt dazu, dass die Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei

---

<sup>14</sup> Vgl. Hohn/Wesselmann (2012), 40.

<sup>15</sup> Vgl. Hohn/Wesselmann (2012), 42.

<sup>16</sup> Vgl. Hohn/Wesselmann (2012), 42.

<sup>17</sup> Vgl. Homburg/Rudolph (1997), 35ff.

<sup>18</sup> Vgl. Helson (1948), 297ff; Helson (1964), 36ff.

der Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung) resultiert. Die Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem Vergleichsstandard führt zu einer Bestätigung (Konfirmation). Das Ausmaß der Zufriedenheit, welches bei exakter Übereinstimmung der wahrgenommenen Leistung mit dem Vergleichsstandard vorliegt, wird als Konfirmationsniveau der Zufriedenheit bezeichnet.<sup>19</sup> Ein Zufriedenheitsniveau, welches über dem Konfirmationsniveau liegt, entsteht dann, wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung (positive Konfirmation) übertrifft. Liegt hingegen die Ist-Leistung unterhalb der Soll-Leistung (negative Konfirmation), so führt dies zu einem Zufriedenheitsniveau, das unterhalb des Konfirmationsniveaus der Zufriedenheit liegt.<sup>20</sup>

In Abbildung 2 sind die vier grundlegenden Komponenten des C/D-Paradigmas dargestellt: der Vergleichsstandard (Soll-Leistung), die wahrgenommene Leistung (Ist-Leistung), der Vergleichsprozess und die Zufriedenheit selbst.<sup>21</sup>

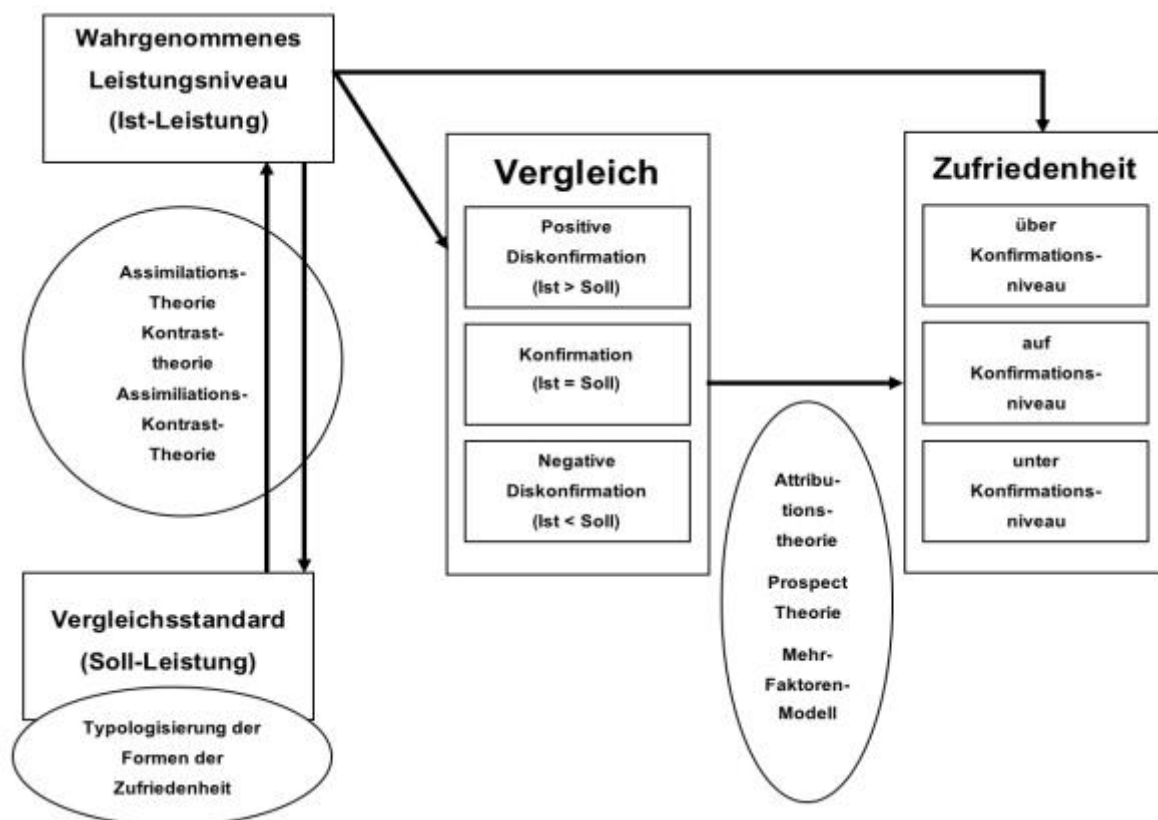


Abbildung 2: Darstellung des C/D-Paradigmas: Wirkungsbeziehungen bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit und Einordnung theoretischer Konzepte<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 20.

<sup>20</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982), 492.

<sup>21</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 8.

<sup>22</sup> Abbildung entnommen aus: Homburg/Stock-Homburg (2008), 21.

## **Der Vergleichsstandard (Soll-Leistung)**

Der Vergleichsstandard für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung ist für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von zentraler Bedeutung. Der Vergleichsstandard kann in folgende Gruppen gegliedert werden:<sup>23</sup>

- Das Erwartete
- Das Normale
- Ideale
- Das minimal Tolerierbare

### Das Erwartete

Dieser Standard ist die wichtigste Komponente der in den Vergleichsprozess einfließenden Erwartungen und hat die meiste empirische Beachtung gefunden. Alle vorangegangenen Erfahrungen mit einem Produkt oder einem Service sowie die Erfahrungen mit Alternativen fließen hier ein. Diese Erfahrungen setzen sich aus persönlichen und situationalen Mediatoren zusammen. Zu den persönlichen Mediatoren zählen demografische Merkmale wie Alter, Einkommen, Geschlecht, Word of Mouth<sup>24</sup>, etc. Situationale Mediatoren setzen sich aus der technologischen Entwicklung, der Art des Wettbewerbs sowie aus der Werbung zusammen.<sup>25</sup>

### Das Normale

Das in einer Branche zu erwartende Leistungsniveau stellt einen Mittelwert der Erfahrungen dar.<sup>26</sup>

### Ideale

Der Kunde überlegt sich, was überhaupt möglich ist, und verwendet zum Vergleich das optimal mögliche Leistungsniveau. Vor allem anspruchsvolle Kunden werden diesen Vergleichsmaßstab anwenden.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 9f.

<sup>24</sup> Word of Mouth (Mundpropaganda) geht sowohl von zufriedenen als auch unzufriedenen Kunden aus. Die zufriedenen Kunden teilen ihre positiven Erfahrungen im Durchschnitt drei Personen mit. Dagegen teilen unzufriedene Kunden neun bis zehn Personen ihre negativen Erfahrungen mit. 13% der unzufriedenen Kunden berichten sogar mehr als 20 Personen über ihre Unzufriedenheit. Vgl. Schütze (1992), 14.

<sup>25</sup> Vgl. Oliver (1997), 68f.

<sup>26</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 10.

<sup>27</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 10.

### Das minimal Tolerierbare

Dieser Standard ist bei pessimistischen Personen bzw. Kunden, die schlechte Erfahrungen gemacht haben, denkbar. Hierbei stellt sich der Kunde die Frage: „Was muss das Produkt oder Service zumindest erfüllen?“<sup>28</sup>

Tse und Wilton konnten den Einfluss von drei verschiedenen Vergleichsstandards nachweisen, die sowohl gleichzeitig als auch sequenziell von den Kunden herangezogen wurden. Auch ist anzunehmen, dass der Typ und die Intensität der Wahrnehmung des Vergleichsstandards in verschiedenen Situationen (z.B. Kauf, Nutzung) variiert.<sup>29</sup>

Als gesichertes Erkenntnis gilt, dass neben dem Vergleichsmechanismus, der zur Entstehung von Kundenzufriedenheit führt, auch das wahrgenommene Leistungsniveau selbst einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat. Das führt dazu, dass die wahrgenommene Leistung auf zweifache Weise die Kundenzufriedenheit beeinflusst, zum einen auf direktem Wege und zum anderen indirekt über den Vergleichsprozess (siehe Abbildung 2).<sup>30</sup> Das wahrgenommene Leistungsniveau und der Vergleichsstandard werden nicht vollkommen unabhängig voneinander betrachtet. Im Fall einer Diskrepanz wird vielmehr zwischen diesen beiden Größen (Diskonfirmation) von einer nachträglichen Korrektur der Erwartungen bzw. der wahrgenommenen Leistung ausgegangen. Diese nachträgliche Korrektur führt entweder zu einer Verringerung oder zu einer Vergrößerung der Diskonfirmation.<sup>31</sup>

*„Zusammengefaßt kann also festgehalten werden, daß die Soll-Komponente der Kundenzufriedenheit bzw. die Erwartungen der Kunden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, und daß der Ausprägungsgrad bzw. die Höhe von Erwartungen individuell unterschiedlich ausfällt.“<sup>32</sup>*

Mit der Soll-Leistung wird die Beurteilung eines Produktes oder eines Service mit den Erwartungen und Erfahrungen (= wahrgenommene Ist-Leistung) verglichen. Als nächstes erfolgt daher die Erläuterung der wahrgenommenen Ist-Leistung.

---

<sup>28</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 10.

<sup>29</sup> Vgl. Tse/Wilton (1988), 204.

<sup>30</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 20.

<sup>31</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 20.

<sup>32</sup> Scharnbacher/Kiefer (2003), 9.

## **Die wahrgenommene Ist-Leistung**

In Bezug auf die Ist-Leistung wird zwischen objektiver und subjektiver Leistung unterschieden.<sup>33</sup> Während die objektive Leistung (d.h. die tatsächliche Leistung) für alle Kunden gleich ist, variiert die subjektive Leistung aufgrund verschiedener Wahrnehmungseffekte. Infolgedessen existieren für ein und dasselbe Objekt mehrere wahrgenommene Leistungsniveaus.<sup>34</sup>

Damit diese Wahrnehmungsverzerrungen bezüglich einer Leistung geklärt werden können, wurden verschiedene Theorien entwickelt. Die beiden wichtigsten Theorien sind die Assimilations-Kontrast-Theorie und die Dissonanztheorie. Die Assimilations-Kontrast-Theorie besagt, dass Erfahrungen, die nahe den Erwartungen liegen, als identisch angenommen werden, d.h. sie werden assimiliert. Erfahrungen hingegen, die entfernt von den Erwartungen sind (egal ob positiv oder negativ), werden als weitaus stärker entfernt angenommen, als sie tatsächlich sind (kontrastiert). Es entsteht eine Indifferenzzone<sup>35</sup>, innerhalb derer die Erwartungen in etwa erfüllt werden und der Kunde zufriedengestellt ist. Liegen die wahrgenommenen Leistungen außerhalb dieser Indifferenzzone, so entsteht ein starkes Gefühl der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Die Größe der Indifferenzzone hängt von der wahrgenommenen Wichtigkeit der Produkteigenschaften ab.<sup>36</sup>

Der Dissonanztheorie folgend, entstehen bei Kunden, die nicht ihren Erwartungen entsprechende Erfahrungen mit einem Produkt gemacht haben, kognitive Spannungen (Dissonanzen). Damit die Dissonanzen abgebaut werden, versucht der Kunde, seine Wahrnehmung der Produktleistung anzupassen. Dies geschieht durch Senkung der Erwartungen oder durch Erhöhung der wahrgenommenen Produktleistung. Die Wahrscheinlichkeit kognitiver Spannungen ist besonders bei psychologischer und finanzieller Bedeutung des Kaufs groß, je größer die Alternativen und je mehr attraktive Eigenschaften diese Alternativen haben.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 10.

<sup>34</sup> Vgl. Cadotte/Woodruff/Jenkins (1987), 305ff.

<sup>35</sup> Vgl. Woodruff/Cadotte/Jenkins (1983), 300.

<sup>36</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 11.

<sup>37</sup> Vgl. Matzler (1997), 79.

## **Der Soll-Ist-Vergleich**

Dieser Vergleich wird als zentrale Variable zwischen der Soll- bzw. Ist-Leistung angesehen.<sup>38</sup> Das Ergebnis dieses Vergleiches ist die Bestätigung oder Nicht-Bestätigung der Erwartungen.<sup>39</sup>

In Bezug auf das Soll-Ist-Verhältnis werden drei mögliche Situationen unterschieden:<sup>40</sup>

- positive Konfirmation,
- Konfirmation und
- negative Konfirmation.

### Positive Konfirmation

Werden die vom Kunden gesetzten Erwartungen (Soll) durch die wahrgenommene Leistung (Ist) übertroffen, so wird ein hoher Grad an Zufriedenheit empfunden.<sup>41</sup> Die Zufriedenheit liegt somit oberhalb des Konfirmationsniveaus.

### Konfirmation

Eine Konfirmation ist festzustellen, wenn die Erwartungen und die wahrgenommene Leistung exakt übereinstimmen.<sup>42</sup> Der Kunde ist zufrieden und behält seine Erwartungen bei. Die exakte Erfüllung der Erwartungen, die seitens des Kunden in den allerseltensten Fällen genau spezifiziert werden können, ist aber weder einfach noch der optimale Zustand. Grundsätzlich suchen Individuen die Verbesserung eines einmal erreichten Zustandes. Falls erhöhte Erwartungen zuerst von einem Wettbewerber erfüllt werden, so besteht die Gefahr des Verlustes der Geschäftsbeziehung an sich. Daher sollten Unternehmen kontinuierlich versuchen, die erwartete Unternehmensleistung zu übertreffen.<sup>43</sup>

### Negative Konfirmation

Bei einer negativen Diskonfirmation werden die Erwartungen nicht durch die wahrgenommene Leistung erfüllt. Die Zufriedenheit liegt dadurch unterhalb des Konfirmationsniveaus.<sup>44</sup> Dies kann aus zu hohen Erwartungen seitens der Kunden und/oder unzureichender Leistung resultieren. Die Folge ist die Unzufriedenheit der Kunden, was aber nicht gleichbedeutend mit dem Verlust der Kunden ist.<sup>45</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Churchill/Surprenant (1982), 492.

<sup>39</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 10.

<sup>40</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 22.

<sup>41</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 11.

<sup>42</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 22.

<sup>43</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 11f.

<sup>44</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 22.

<sup>45</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 13.

Zur Unterscheidung der Ist-Leistung und der Soll-Leistung werden zunächst die Ist-Leistung und die Soll-Leistung separat erfasst. Anschließend wird die Differenz zwischen der Soll- und Ist-Leistung durch eine mathematische Subtraktion ermittelt.<sup>46</sup> Bitner und Hubbert betrachten diese Vorgehensweise kritisch, da individuelle Unterschiede vernachlässigt werden.<sup>47</sup> Deswegen wird in der jüngeren Literatur zunehmend die subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen wahrgenommener und erwarteter Leistung direkt erfasst.<sup>48</sup>

### **Zufriedenheit**

Die Zufriedenheit wird als das Ergebnis eines kognitiven Vergleiches definiert. Eine Zeitlang dominierte dieses Verständnis von Zufriedenheit als ausschließlich kognitiver Erscheinung. Demnach sei die Zufriedenheit ein eindimensionales Konstrukt: Je höher die wahrgenommene Produktqualität, umso höher die Zufriedenheit und umgekehrt.<sup>49</sup> In neueren Arbeiten gehen einige Autoren allerdings von einer mehrfaktoriellen Struktur der Zufriedenheit aus.<sup>50</sup> Neben der kognitiven Komponente wird zusätzlich eine affektive Komponente in die Definition von Kundenzufriedenheit aufgenommen.<sup>51</sup> Die Komponente der emotionalen Verfassung des Kunden konnte in zahlreichen Studien<sup>52</sup> nachgewiesen werden.<sup>53</sup>

#### **2.1.2.1 Zusammenfassung Confirmation/Disconfirmation-Paradigma**

Das C/D-Paradigma hat sich als Basismodell für die Entstehung von Kundenzufriedenheit durchgesetzt. Mit diesem Modell kann aber nicht geklärt werden, mit welchen Erwartungen ein Kunde eine wahrgenommene Ist-Leistung eines Unternehmens vergleicht. Die Erwartungen der einzelnen Kunden sind unterschiedlich und können nicht verallgemeinert werden. Dies bedeutet, dass ein und dieselbe Ist-Leistung eines Unternehmens bei dem einen Kunden die Erwartungen erfüllt, bei einem anderen Kunden die Erwartungen enttäuscht. Diese mangelnde Operationalisierbarkeit des Erwartungsbegriffs hat nachhaltige Folgen für die Messung der Kundenzufriedenheit. Wenn nicht eindeutig klar ist, wie ein Kunde seine Erwartungshaltung an eine unternehmerische Leistung begründet, kann keine Differenzbildung anhand der wahrgenommenen Leistung erfolgen, da dies zu Verzerrungen führen würde.<sup>54</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), 41ff; Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), 13.

<sup>47</sup> Vgl. Bitner/Hubbert (1994), 75.

<sup>48</sup> Vgl. Giering (2000), 9.

<sup>49</sup> Vgl. Westbrook/Oliver (1991), 84.

<sup>50</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 12f.

<sup>51</sup> Vgl. Dubé/Morgan (1998), 310f.

<sup>52</sup> Vgl. Mooradian/Oliver, 1997 und Richins, 1997.

<sup>53</sup> Vgl. Homburg/Stock-Homburg (2008), 22.

<sup>54</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), 9.



### 2.1.3 Das Mehr-Faktoren-Modell der Kundenzufriedenheit

Wie vorhin beschrieben, wurde lange Zeit in der Zufriedenheitsforschung die Kundenzufriedenheit als eindimensionales Konstrukt betrachtet.<sup>55</sup> Die Prozesse der Zufriedenheitsbildung wirkten nur auf der Ebene der Gesamtzufriedenheit. Die Soll- und Ist-Komponenten des C/D-Paradigmas betrachten das gesamte Produkt bzw. die komplette Dienstleistung.

Da diese Sichtweise der Komplexität des Zufriedenheitskonstruktes nicht gerecht wird, hat sich mittlerweile eine mehrdimensionale Auffassung von Kundenzufriedenheit durchgesetzt.<sup>56</sup> Dabei wird von der Annahme ausgegangen, dass die Kunden mit einzelnen Produktattributen zufrieden und gleichzeitig mit anderen Leistungsparametern unzufrieden sein können.<sup>57</sup>

Der Ausgangspunkt des Mehr-Faktoren-Modells der Kundenzufriedenheit ist die Studie von Herzberg, Mausner und Snyderman, auf deren Basis die Autoren die sogenannte Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitszufriedenheit entwickelten.<sup>58</sup> Die Theorie wurde auch Dual-Faktoren- bzw. Motivator-Hygiene-Theorie der Arbeitszufriedenheit genannt.<sup>59</sup>

Die Autoren befragten im Rahmen ihrer Studie mittels der Critical-Incident-Technique<sup>60</sup> 203 Arbeiter nach solchen Arbeitserlebnissen, mit denen diese entweder besonders zufrieden oder besonders unzufrieden waren. Die angeführten Ereignisse wurden geordnet und in 16 Gruppen zusammengefasst. Diese Gruppen lassen sich dahingehend differenzieren, dass spezifische Gruppen primär mit positiven Gefühlen verknüpft werden, während andere Gruppen vermehrt mit negativen Emotionen behaftet sind. In der nachfolgenden Abbildung sind die Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie ersichtlich.<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Yi (1990), 71ff.

<sup>56</sup> Vgl. Beutin (2006), 129; Homburg/Stock-Homburg (2006), 34.

<sup>57</sup> Vgl. Yi (1990), 73.

<sup>58</sup> Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman (1959).

<sup>59</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 29.

<sup>60</sup> Messansatz, mit dem kritische Ereignisse systematisch und kategorial erhoben werden können. Vgl. Flanagan (1954), 327ff.

<sup>61</sup> Vgl. Herzberg/Mausner/Snyderman (1959), 100f; Herzberg (1966), 97ff.

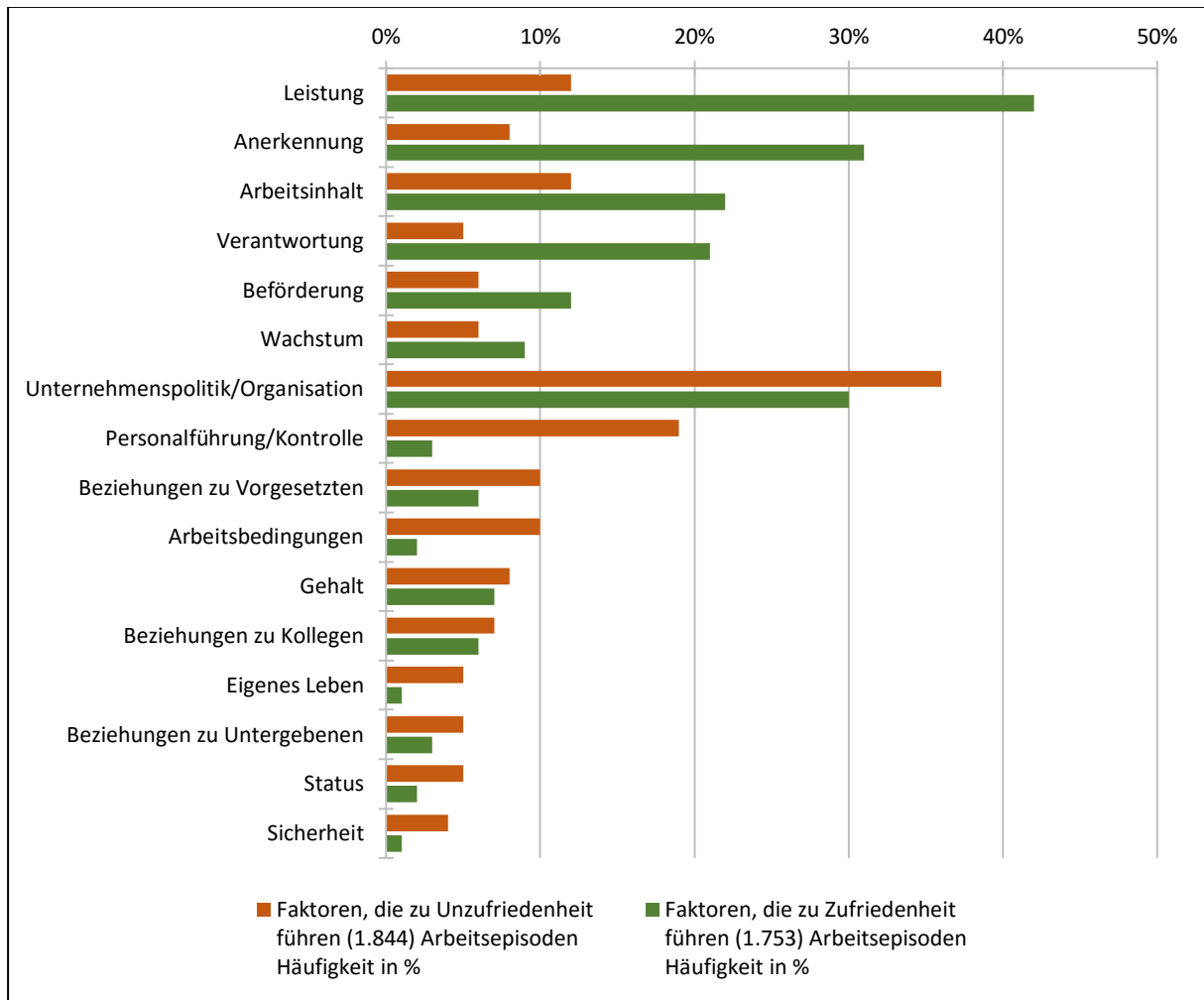


Abbildung 3: Motivatoren und Hygienefaktoren der Zwei-Faktoren-Theorie<sup>62</sup>

Die überwiegend mit angenehmen Gefühlen verbundenen Geschehnisse werden als Motivatoren, die vorwiegend negativ verknüpften Geschehnisse hingegen als Hygienefaktoren bezeichnet.<sup>63</sup>

Die Hygienefaktoren stellen eine Mindestanforderung dar, bei einer Nichterfüllung entsteht Unzufriedenheit, jedoch entsteht bei der Erfüllung keine Zufriedenheit. Zu diesen Faktoren zählen beispielsweise die Personalführung, die Arbeitsbedingungen sowie die Beziehung zu den Vorgesetzten. Im Unterschied dazu bedingt eine Nichterfüllung der Motivatoren keine Unzufriedenheit, da diese vom Mitarbeiter nicht als selbstverständlich betrachtet werden.<sup>64</sup> Zu diesen Motivatoren zählen z.B. der Inhalt, die Anerkennung sowie die Leistung der Arbeit.<sup>65</sup>

<sup>62</sup> Abbildung verändert entnommen aus: Herzberg/Mausner/Snyderman (1959), 100f; Herzberg (1966), 97ff.

<sup>63</sup> Vgl. Shipley/Kiely (1988), 18; Bidmon (2004), 64.

<sup>64</sup> Vgl. Herzberg (1966), 71; Shipley/Kiely (1988), 19.

<sup>65</sup> Vgl. Hölzing (2008), 43.

Die Herzberg-Studie wird in inhaltlichen sowie methodischen Aspekten angegriffen. Die Ergebnisse können nur unter Anwendung der Critical-Incident-Technique reproduziert werden. Bei Studien mit anderen Methoden können die Resultate der Herzberg-Studie hingegen nicht bestätigt werden, weshalb der Zwei-Faktoren-Theorie vorgeworfen wird, sie sei ein Erzeugnis ihrer Methode.<sup>66</sup>

Trotz dieser Kritik ist Herzbergs Arbeit insofern von Wichtigkeit, weil sie die einzige Motivationstheorie ist, die auch einen bleibenden Einfluss auf die Wirtschaftswissenschaften hatte. Nicht nur Kano verwendete seine Theorie als Grundlage, daneben übersetzten auch andere seine Theorie in Forschungsbemühungen zur Kundenzufriedenheit und entwickelten vergleichbare Modelle.<sup>67</sup>

#### 2.1.4 Kano-Theorie der Kundenzufriedenheit

In der Marketingforschung hat die Kano-Theorie mittlerweile einen festen Platz eingenommen.<sup>68</sup> Das Themengebiet der Kano-Theorie umfasst das Kano-Modell und die Kano-Methode.

Die theoretischen Überlegungen zu den verschiedenen Leistungsattributen sowie die grafische Darstellung des Zusammenhangs zwischen der Erfüllungserfüllung und der Kundenzufriedenheit werden als Kano-Modell bezeichnet. Hingegen stellt die Kano-Methode eine Methodik zur Identifikation und Klassifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren dar.<sup>69</sup>

Die beiden Elemente der Kano-Theorie werden meistens zusammen betrachtet und die unterschiedlichen Bezeichnungen werden mitunter gar synonym verwendet, obwohl sie doch zwei unterschiedliche Aspekte der Kundenzufriedenheitsforschung behandeln.<sup>70</sup>

In dieser Arbeit wird in weiterer Folge näher auf das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit eingegangen, welches seinen Ursprung in der so genannten „Theory of Attractive Quality“<sup>71</sup> von Kano hat. In seinen Studien analysierte Kano die Beziehung zwischen dem Erfüllungsgrad eines Qualitätsattributes und der Zufriedenheit mit eben diesem.

---

<sup>66</sup> Vgl. Bidmon (2004), 64; Matzler/Fuchs/Schubert (2004), 1184.

<sup>67</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 30.

<sup>68</sup> Vgl. Matzler/Fuchs/Schubert (2004), 1183.

<sup>69</sup> Vgl. Matzler (2003), 341.

<sup>70</sup> Vgl. Hölzing (2008), 76.

<sup>71</sup> Im angloamerikanischen Sprachraum wird das Kano-Modell bisweilen alternativ als Theory of Attractive Quality bezeichnet.

Das Kano-Modell entstand in den 70er Jahren im Zusammenhang mit der Entwicklung einer neuen Kamera der Firma Konica. Die Abteilung für Forschung und Entwicklung (F&E) und die Marketingabteilung führten Kundeninterviews durch und stellten dabei fest, dass die Kunden selbst nur geringfügige Änderungen gegenüber den bestehenden Modellen wünschten. Als die beiden Abteilungen ein Fotolabor besuchten, stellten sie zahlreiche Mängel fest: unscharfe Bilder, Über- und Unterbelichtung und unbelichtete Filmrollen. Der F&E-Abteilung gelang im Zuge der Lösung dieser Probleme die Entwicklung bedeutender Produkteigenschaften wie der Auto-Fokus, der eingebaute Blitz und die automatische Filmrückspulung. Kano war an dieser Entwicklung beteiligt und stellte fest, dass der Schlüssel zum Erfolg nicht darin lag, auf das zu hören, was der Kunde sagte, sondern ein tiefes Verständnis für die Problemwelt des Kunden zu entwickeln. Dabei ist wesentlich, dass zwischen der Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden und der Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit ein enger Zusammenhang besteht. Kano ging dabei von der Zweifaktoren-Theorie aus, die er infolgedessen weiterentwickelte.<sup>72</sup>

Shewhart geht davon aus, dass bei der Darstellung von Qualität zwischen den beiden unterschiedlichen Aspekten der subjektiven sowie der objektiven Qualität differenziert werden müsse: *„There are two common aspects of quality. One of these has to do with the consideration of the quality of a thing as an objective reality independent of the existence of man. The other has to do with what we think, feel, or sense as a result of the objective reality. In other words, there is a subjective side of quality.”*<sup>73</sup>

Ting und Cheng beschreiben die objektive Qualität als die Gesamtheit von Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, mit deren Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse erfüllt werden können. Abweichend wird die subjektive Qualität als individuelle Wahrnehmung und Interpretation der tatsächlichen, objektiven Qualität durch den Kunden betrachtet.<sup>74</sup> Dies bedeutet, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung mit gleicher objektiver Qualität von den Kunden eine unterschiedliche subjektive Qualität zugeschrieben bekommen kann.

---

<sup>72</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 25.

<sup>73</sup> Vgl. Shewhart (1931), 53.

<sup>74</sup> Vgl. Ting/Chen (2002), 548.

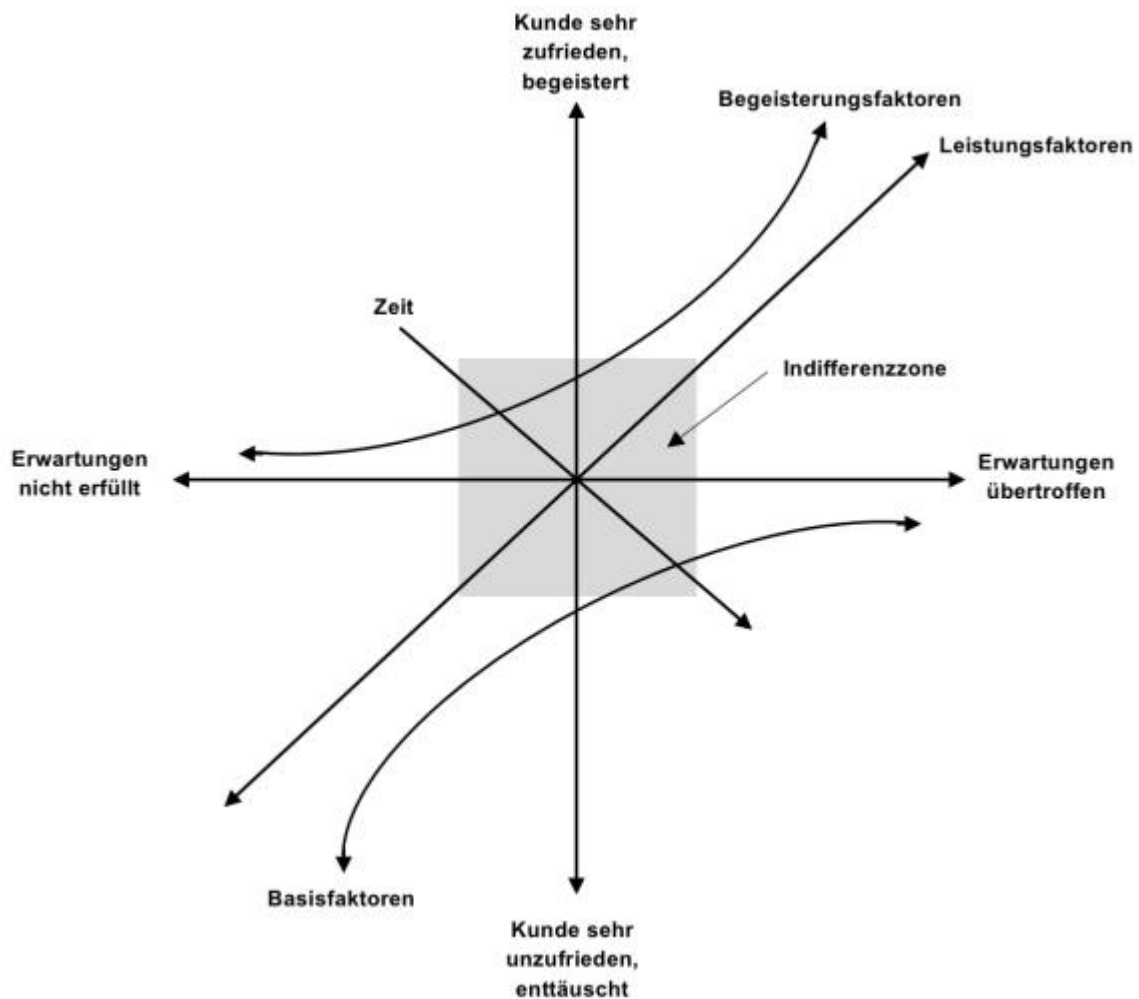


Abbildung 4: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit<sup>75</sup>

In seinem Modell unterscheidet er folgende Arten von Produktanforderungen, deren Erfüllung einen unterschiedlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat:<sup>76</sup>

- Basisfaktoren (Must-be, Basic, Expected, Dissatisfier): Die Basisfaktoren sind Musskriterien für ein Produkt. Das Nicht-Erfüllen dieser Anforderungen führt zu extremer Unzufriedenheit, während die Erfüllung vom Kunden vorausgesetzt wird und daher nicht zu einer erhöhten Zufriedenheit führt. Die Erfüllung einer Basisanforderung kann lediglich zum Status einer „Nicht-Unzufriedenheit“ führen. Von einem Kunden werden die Basisanforderungen vorausgesetzt, als selbstverständlich angenommen und auch nicht explizit verlangt. Gelingt es einem Anbieter, eine vom Kunden betrachtete Basisanforderung durch eine neue technologische Lösung entscheidend besser zu lösen, als dies durch bisherige Technologien möglich war, führt dies

<sup>75</sup> Abbildung entnommen aus: Matzler/Stahl/Hinterhuber (2004), 20.

<sup>76</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 25f.

kurzfristig zu einer überproportionalen Steigerung der Kundenzufriedenheit. Der neue allgemeine Standard in der Branche wird relativ schnell eine Basisanforderung werden. Wettbewerber, welche diesen Standard noch nicht anbieten, haben dadurch einen Wettbewerbsnachteil. Sie werden daher von den Kunden nicht mehr als relevanter Anbieter betrachtet, da sie nicht mehr dem allgemeinen technischen Niveau entsprechen.

- Leistungsfaktoren (One-dimensional, Satisfier, Straight-Lined): Bei den Leistungsfaktoren verhält sich die Zufriedenheit proportional zum Erfüllungsgrad – je höher der Erfüllungsgrad, umso höher die Zufriedenheit und umgekehrt. Die Kunden erwarten und verlangen ausdrücklich die Leistungen eines Produktes, die leicht zu messen sind und daher als Benchmarks für die Wettbewerbsanalyse verwendet werden,<sup>77</sup> z.B. Verbrauch eines Autos,  $c_w$ -Wert<sup>78</sup> eines Autos, Akkuleistung eines Smartphones, etc. Es ist zu erwarten, dass diese Attribute bei allen wettbewerbsfähigen Produkten mehr oder weniger stark vorhanden sind.
- Begeisterungsfaktoren (Attractive, Attractor, Delighter, Exciters): Die Begeisterungsfaktoren sind jene Produktkriterien, welche den höchsten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Vom Kunden werden die Begeisterungsanforderungen nicht explizit formuliert und auch nicht erwartet. Die Erfüllung dieser Anforderungen führt zu überproportionaler Kundenzufriedenheit. Werden diese Anforderungen hingegen nicht erfüllt, entsteht demnach kein Gefühl der Unzufriedenheit. Diese Attribute können kaum erkannt werden, indem die Kunden direkt befragt werden, da sie latente, versteckte Probleme des Kunden lösen. Ein Attractive/Exciters kann auch das Produkt an sich sein, das einen vollkommen neuen Markt schafft. Man denke z.B. an den Sony Walkman, Apple iPhone oder die 3M-Post-it-Zettel.<sup>79</sup> Attractives/Exciters können aber auch sehr subtil sein, wie zum Beispiel ein Getränkehalter in einem Auto.<sup>80</sup>
- Indifferenzzone (Indifferent): Bei diesem Attribut ist kein Einfluss auf die Zufriedenheit festzustellen, unabhängig von der Erfüllung oder Nichterfüllung der

---

<sup>77</sup> Vgl. Cohen (1995), 38.

<sup>78</sup> Der Strömungswiderstandskoeffizient oder  $c_w$ -Wert ist ein dimensionales Maß (Koeffizient) für den Strömungswiderstand eines Körpers der von Gasen oder Flüssigkeiten umströmt wird.

<sup>79</sup> Vgl. Cohen (1995), 39.

<sup>80</sup> Durch dieses Beispiel lässt sich gut der Unterschied zwischen verschiedenen Kundengruppen illustrieren: Getränkehalter zählen in den USA zu Must-Bes, während ein solcher Halter von europäischen Kunden als Attractive klassifiziert wurde. Diese Erfahrung musste Volkswagen in den 80er Jahren machen. Vgl. Bokelmann (1992), 573.

Produktanforderung. Kunden können diese Anforderungen durchaus in einem Interview nennen, ohne dem Attribut eine größere Bedeutung beizumessen. Ein Grund für die Nennung könnte z.B. sein, dass der Kunde ein Produkt kennt, bei dem dieses Attribut erfüllt wird.

- Reverse Attribute (Reverse): Bei diesen Anforderungen erwartet der Kunde eigentlich genau das Gegenteil der in der funktionalen Frage formulierten Produkteigenschaft. Die Nichterfüllung führt zu einer Zufriedenheit und die Erfüllung der Produkteigenschaft zu einer Unzufriedenheit. Die Häufigkeit reverser Attribute sollte eher gering sein, wenn das Untersuchungsdesign stimmt. Es kann aber durchaus passieren, dass das befragende Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden oder eines bestimmten Segmentes fehleinschätzt. Als Beispiel:<sup>81</sup> Bei einer Reise könnte der Kunde nach einem voll durchgeplanten Tagesprogramm gefragt werden, das er eigentlich gar nicht will. Vielmehr erwartet sich der Kunde zeitliche Freiräume zur selbständigen Tagesplanung.

### Kano-Fragebogen

Die Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren sowie die Produkthanforderungen können anhand eines Fragebogens klassifiziert werden.<sup>82</sup> Für jede einzelne Produkteigenschaft werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte jeweils fünf Antwortmöglichkeiten hat.<sup>83</sup> Die erste Frage geht auf die Reaktion des Kunden ein, wenn die Produkteigenschaft (funktionale Form der Frage) vorhanden ist, die zweite Frage geht auf die Reaktion ein, wenn die entsprechende Produkteigenschaft nicht vorhanden ist (dysfunktionale Form der Frage). Bei der Fragenformulierung ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Beschreibung des zu lösenden Problems aus der Sicht der Kunden passiert.

---

<sup>81</sup> Vgl. Berger u.a. (1993), 10.

<sup>82</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 36.

<sup>83</sup> Vgl. Berger u.a. (1993), 5.

Funktionale Form der Frage

If the gas mileage is good how do you feel?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I like it that way.</li> <li>2. It must be that way.</li> <li>3. I am neutral.</li> <li>4. I can live with it that way.</li> <li>5. I dislike it that way.</li> </ol>
If the gas mileage is poor, how do you feel?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I like it that way.</li> <li>2. It must be that way.</li> <li>3. I am neutral.</li> <li>4. I can live with it that way.</li> <li>5. I dislike it that way.</li> </ol>

Dysfunktionale Form der Frage

Tabelle 1: Funktionale und dysfunktionale Fragen im Kano-Fragebogen<sup>84</sup>

Durch die Kombination der beiden Antworten in einer Auswertungstabelle lassen sich die Produkteigenschaften klassifizieren. Zu den Kano-Fragen ist es zusätzlich ratsam, den Kunden die einzelnen Produktkriterien für sein derzeitiges Produkt beurteilen zu lassen.<sup>85</sup>

Für Kano-Befragungen eignen sich insbesondere standardisierte, mündliche Interviews. Der Rücklauf ist hoch und bei eventuellen Verständnisschwierigkeiten kann der Interviewer erklärend eingreifen, da aufgrund der Fragenbogentechnik zumeist ein Erklärungsbedarf besteht.<sup>86</sup>

Die Auswertung des Kano-Fragebogens erfolgt in drei Schritten. Zuerst werden die Antworten der funktionalen und dysfunktionalen Frage in der Auswertungstabelle kombiniert und anschließend werden die Ergebnisse für die einzelnen Produktkriterien in der Ergebnisliste eingetragen. Im letzten Schritt werden die Ergebnisse analysiert und interpretiert.<sup>87</sup>

Nach der Einführung in die Thematik der Kundenzufriedenheit sowie in den Kano-Fragebogen wird nun auf den folgenden Seiten die Messung der Kundenzufriedenheit näher beschrieben.

<sup>84</sup> Tabelle entnommen aus: Berger u.a. (1993), 5.

<sup>85</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 37f.

<sup>86</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 39.

<sup>87</sup> Vgl. Sauerwein (2000), 40.



## 2.1.5 Messung der Kundenzufriedenheit

Die Messung der Kundenzufriedenheit kann mit unterschiedlichen Messverfahren vollzogen werden.

Bis heute gibt es nicht die „eine“ Vorgehensweise bei den Kundenzufriedenheitsmessungen. Nach wie vor existieren weiterhin je nach Land, Branche, Institut, Anwendungsgebiet, etc. unterschiedliche Messansätze von unterschiedlicher Komplexität und Informationsqualität.<sup>88</sup>

Nachfolgend wird ein Einblick in die Methodik zur Messung der Kundenzufriedenheit gegeben.

### 2.1.5.1 Methodik zur Messung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheitsmessverfahren werden grundsätzlich in objektive und subjektive Messverfahren unterschieden. Beim objektiven Messverfahren wird die Kundenzufriedenheit anhand beobachtbarer Größen (Indikatoren), die nicht durch die persönliche, subjektive Wahrnehmung beeinflusst sind, erfasst. Dazu zählen z.B. monetäre Größen wie die Höhe und Entwicklung von relativem oder absolutem Marktanteil, Umsatz und Auftragseingang. Wissenschaftliche und praktische Studien konnten einen starken Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und diesen Größen nachweisen. Problematisch an der Verwendung objektiver Größen ist, dass diese Größen neben der Kundenzufriedenheit auch durch zahlreiche andere externe Faktoren (z.B. Konjunktur, Wechselkurs, Klima, Subventionen, Wettbewerberaktivitäten) beeinflusst werden, die häufig nicht vorhersehbar sind. Dagegen stellen subjektive Messverfahren auf die Erfassung der vom Kunden subjektiv empfundenen Zufriedenheit ab. Es wird unabhängig von den unterschiedlichen Ausprägungen der objektiven Größen gemessen. Dadurch wird die tatsächliche Bewertung der Kunden transparenter. Aufgrund der Problematik des Einflusses anderer externer und interner Faktoren auf objektive Kundenzufriedenheitsindikatoren werden objektive Verfahren als ungeeignet zur umfassenden validen und zuverlässigen Messung der Kundenzufriedenheit betrachtet.<sup>89</sup>

Daher werden sich die folgenden Beispiele auf das subjektive Verfahren beziehen.

Das subjektive Messverfahren umfasst ein ereignis- und ein merkmalorientiertes Verfahren. Das ereignisbezogene Verfahren beleuchtet lediglich ein als besonders wichtig empfundenes Kundenkontakt ereignis, etwa einen kürzlich stattgefundenen Kontakt (z.B. durch ein Telefonat, Servicebesuch in einer Werkstatt) oder einen Vertragsabschluss (z.B. Kauf eines Autos). Beim

---

<sup>88</sup> Vgl. Beutin (2008), 123.

<sup>89</sup> Vgl. Beutin (2008), 127f.

ereignisbezogenen Verfahren wird nur die Zufriedenheit mit genau diesen Ereignissen betrachtet.

Das merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit beschäftigen sich mit einem breiten Spektrum an Produkt-, Service- oder Interaktionsmerkmalen, über die sich der Kunde eine Meinung bildet. Dies kann über mehrere Jahre geschehen. Dieses Verfahren wird aufgrund der kumulativen Betrachtung verschiedener Aspekte bzw. Merkmale auch als kumulatives Verfahren bezeichnet.<sup>90</sup>

Beim merkmalsgestützten Verfahren wird zwischen der indirekten Messung der Zufriedenheit durch geeignete Indikatoren, die Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit zulassen (implizite Messung), und der direkten Messung des Erfüllungsgrades der Erwartungen (explizite Messung) unterschieden, wobei letztere auch durch Direktbefragungen bezüglich Zufriedenheit passieren kann.<sup>91</sup>

Beim impliziten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit werden die wahrgenommenen Leistungsdefizite mittels einer umfassenden Analyse von Beschwerden bzw. Reklamationen ermittelt. Es wird vermutet, dass es bei hoher Zufriedenheit zu weniger Beschwerden bzw. Reklamationen seitens der Kunden kommt. Beim expliziten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit wird dagegen eine direkte Befragung der Kunde mithilfe geeigneter Instrumente vorgenommen. Dabei wird der Erfüllungsgrad von Erwartungen bzw. die empfundene Zufriedenheit gemessen.<sup>92</sup>

Nach ihrer Dimensionalität kann auch eine Aufteilung der Verfahren erfolgen. Beim eindimensionalen Verfahren wird mittels einer inhaltlichen Dimension, d.h. einem inhaltlichen Bereich der Zufriedenheit, die Kundenzufriedenheit gemessen. Dies bedeutet, dass die Messung der Kundenzufriedenheit anhand eines einzigen Faktors, der wiederum nur mit einer Frage gemessen wird, erfolgt. In der heutigen Wissenschaft herrscht Einigkeit, dass die Messung eines komplexen Konstruktes anhand nur eines Indikators sowohl in Bezug auf die Reliabilität als auch Validität vollkommen unzureichend ist. Da die eindimensionale Messung die notwendige Tiefe nicht gewährleisten kann, ist sie für eine umfassende Messung der Kundenzufriedenheit ungeeignet. Daher wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft die mehrdimensionale Messung der Kundenzufriedenheit generell präferiert und gilt als das am weitesten verbreitete Verfahren.<sup>93</sup> Das mehrdimensionale Verfahren lässt sich weiter in

---

<sup>90</sup> Vgl. Beutin (2008), 128f.

<sup>91</sup> Vgl. Töpfer (1999), 307.

<sup>92</sup> Vgl. Beutin (2008), 130f.

<sup>93</sup> Vgl. Beutin (2008), 131f.

einstellungs- und zufriedenheitsorientierte Messansätze sowie SERVQUAL, SERVPERF, SERVIMPERF und neuerdings auch CSI untergliedern.<sup>94</sup>

Mit den SERV-Ansätzen können Komponenten der Servicequalität untersucht werden. Das Customer Satisfaction Index (CSI) ist eine Weiterentwicklung von SERVIMPERF, die für Ereignisse und Merkmale gleichermaßen angewandt wird. Hierbei ist eine Differenzierung nicht nur nach Merkmalen, sondern auch nach Prozessphasen möglich. Dadurch ist es möglich, die Zufriedenheit mit der Parkplatzsituation, dem Empfang und dem Leitsystem innerhalb eines Gebäudes zu erfragen. Dies funktioniert mit physischen und psychosozialen Faktoren bzw. Ereignissen und nicht nur mit Einzelattributen wie Freundlichkeit des Empfangspersonals.<sup>95</sup>

Schließlich lassen sich die Messungen der Kundenzufriedenheit nach dem Zeitpunkt der Messung unterscheiden. Beim ex ante/ ex post Verfahren wird die Kundenzufriedenheit anhand eines Vergleiches zwischen einer zeitlich vorgelagerten und einer zeitlich nachgelagerten Messung der Erfüllung der Erwartungen ermittelt.<sup>96</sup>

Im Rahmen dieses Vergleiches wird dann zumeist eine Gap-Analyse durchgeführt, um die Unterscheidung zwischen Erwartung und Erfüllung festzustellen.<sup>97</sup>

Wegen des extrem hohen Aufwandes wird diese Art der Messung in der Praxis kaum angewendet, weshalb sich das ex post-Verfahren durchgesetzt hat. Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgt bei diesem Verfahren ausschließlich auf eine ex post erhobene Bewertung.

### SERVQUAL, SERVPERF, SERVIMPERF

Durch die Modelle SERVQUAL, SERVPERF, SERVIMPERF kann die Dienstleistungs- oder auch Servicequalität gemessen werden. Diese Methoden sind auch für die Messung der Kundenzufriedenheit anwendbar. Das Modell SERVQUAL von Berry/Parasuraman/Zeithaml geht von einem kundenorientierten Qualitätsbegriff aus und basiert auf Fokusgruppeninterviews mit Dienstleistungskunden und auf Expertengesprächen mit Dienstleistungsanbietern verschiedener Branchen, wie z.B. Banken und Versicherungen. Die durchgeführte Studie der drei Autoren zeigt die Erarbeitung von fünf Lücken (gaps) auf, die zwischen der Wahrnehmung der Leistung durch den Kunden und der (angebotenen) Dienstleistung des Anbieters bestehen können.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. Töpfer (1999), 308.

<sup>95</sup> Vgl. Töpfer (1999), 308.

<sup>96</sup> Vgl. Beutin (2008), 132.

<sup>97</sup> Vgl. Beutin (2008), 132.

<sup>98</sup> Vgl. Töpfer (1999), 314.

Cronin und Taylor ersetzen die Messung der wahrgenommenen Qualität bei SERVQUAL durch die der wahrgenommenen Leistung (performance). Anstatt der Doppelskala kommt eine Einfachskala zur Anwendung. Die jeweiligen Einzelurteile werden ermittelt und zum Gesamturteil verknüpft. Hingegen erfolgt keine Bildung von Teilqualitäten über die einzelnen Qualitätsdimensionen.<sup>99</sup>

Ein Vorteil von SERVPERF ist die recht einfache Einsetzbarkeit und die verbesserte Inhaltsvalidität. Die Schwachpunkte sind der Verzicht auf die Erhebung der Erwartung, die Bedeutung der einzelnen Attribute sowie der Informationsverlust bezogen auf die Angaben.<sup>100</sup>

Nach dieser Betrachtung der verschiedenen Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit werden im nächsten Schritt einige allgemeine Grundlagen der Marktforschung bzw. der empirischen Sozialforschung und der Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen vorgestellt.

#### 2.1.5.2 Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen

Für die Messung der Kundenzufriedenheit bieten sich mehrere wissenschaftliche Modelle an. Das C/D-Paradigma spielt in der Marketingwissenschaft eine wichtige Rolle.

Ausgangspunkt des Modells ist ein Vergleichsprozess zwischen erwarteter Leistung (Soll-Leistung) und wahrgenommener Leistung (Ist-Leistung). Wird die zugrunde gelegte Soll-Leistung bestätigt oder übertroffen, entsteht Zufriedenheit als emotionale Reaktion

Aufgrund der Komplexität und eventuellen Unverständlichkeit des Fragebogens wurde nicht das Kano-Modell zur Erstellung des Fragebogens herangezogen. Weiters würde die Abfrage der Merkmale in beide Richtungen den Umfang des Fragebogens sprengen und demzufolge eine ausreichende Rücklaufquote negativ beeinflussen. Als Unterstützung zur Erstellung des Fragebogens stand der Fragebogen des Studierendenprojekts „Kritische Analyse der derzeitigen Wahrnehmung des Landesrechnungshofs OÖ durch die geprüften Stellen“ (Studiengang Gesundheits- Sozial- und Public Management 2014 im Wintersemester 2015/2016) zur Verfügung. Wo es möglich war, wurde der Fragebogen anhand der SERVPERF-Methode nach Cronin und Taylor angepasst.

---

<sup>99</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992), 58.

<sup>100</sup> Vgl. Cronin/Taylor (1992), 125ff.

## 2.2 Stakeholder-Management

Im folgenden Kapitel wird das Thema Stakeholder-Management beleuchtet. Zuerst erfolgt eine Begriffsbestimmung, um ein klares Verständnis desselben zu ermöglichen.

Anschließend werden die Grundlagen sowie die Bestandteile der Stakeholder-Theorie betrachtet. Abschließend wird noch die Stakeholder-Kommunikation erläutert.

### 2.2.1 Begriff Stakeholder

1963 wurde erstmals der Begriff Stakeholder in einem Papier des Stanford Research Institute erwähnt.<sup>101</sup>

Im deutschsprachigen Raum wird häufig bereits der Begriff Stakeholder ohne Übersetzung verwendet. Bei einer Übersetzung ins Deutsche wird vorwiegend der Begriff Anspruchsgruppen bzw. Anspruchsberechtigte verwendet.<sup>102</sup>

Der bekannteste Ansatz ist der Stakeholder-Ansatz von Freeman:

*A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.*<sup>103</sup>

Dadurch definiert Freeman in seinem Werk 1984 „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ Stakeholder als jede Gruppe bzw. jedes Individuum, die bzw. das die Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst oder dadurch beeinflusst wird.<sup>104</sup>

Die deutsche Definition von Stakeholder wurde in der Norm DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ folgendermaßen beschrieben:

*„Einzelperson oder Gruppe, die Interessen an einer Entscheidung oder Aktivität einer Organisation hat.“<sup>105</sup>*

---

<sup>101</sup> Vgl. Hentze/Thies (2014), 11.

<sup>102</sup> Vgl. Hentze/Thies (2014), 11.

<sup>103</sup> Freeman (2010), 46.

<sup>104</sup> Vgl. Würz (2012), 43.

<sup>105</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), 26.

In der Norm DIN ISO 26000 wird klargestellt, dass solche Interessen gemeint sind, welche einen unmittelbaren Bezug zu den Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung haben.<sup>106</sup>

Mit seiner allgemeinen Definition ließ Freeman ausreichend Raum für eine Interpretation innerhalb des Stakeholder–Diskurses.<sup>107</sup>

Clarkson unterscheidet zwischen freiwilligen und unfreiwilligen Stakeholdern und hebt die Bedeutung der Ansprüche der unfreiwilligen Stakeholder hervor.

*„Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm. Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm’s activities. But without the element of risk, there is no stake“.*<sup>108</sup>

Weitere Definitionen werden nicht angeführt, da im Allgemeinen die engen Definitionen zu Stakeholder das Grundverständnis besitzen, dass nur diejenigen Akteure eine Relevanz für das Unternehmen besitzen, die auch in einem direkten Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens stehen.<sup>109</sup>

## 2.2.2 Stakeholder-Theorie

Mit der Stakeholder-Theory<sup>110</sup>, welche Freeman begründete, werden die Zusammenhänge zwischen betrieblicher Organisation und gesellschaftlicher Umwelt untersucht. Freemans Ansatz wurde von vielen Autoren fortgesetzt. Der Ansatz wurde um unterschiedliche Aspekte erweitert und wird in verschiedenen Managementmodellen für den Umgang mit Stakeholdern genutzt.<sup>111</sup>

Im angloamerikanischen Sprachgebrauch hat sich für den Umgang mit Stakeholdern der Begriff Stakeholder-Management etabliert, wobei in den letzten Jahren vermehrt die Bezeichnung Stakeholder Engagement verwendet wird.<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), 26.

<sup>107</sup> Vgl. Würz (2012), 44.

<sup>108</sup> Clarkson (1994), 5.

<sup>109</sup> Vgl. Würz (2012), 44.

<sup>110</sup> In Deutsch als Stakeholder-Theorie oder Stakeholderkonzept übersetzt.

<sup>111</sup> Vgl. Mesicek (2016), 5f.

<sup>112</sup> Vgl. Mesicek (2016), 6.

Die unterschiedlichen Vorläufer zum Stakeholder-Konzept fasste Freeman in einem Buch für strategisches Management zusammen. Freeman nennt die Bereiche strategic planning, systems theory, corporate social responsibility und organization theory als jene Bereiche, in denen das Konzept vorweg bereits entwickelt wurde. Vor allem die Probleme amerikanischer Unternehmen, deren Management sich einer leistungsstarken internationalen Konkurrenz gegenüber sah, waren der Grund für weitere Überlegungen von Freeman. Daher sollte ein Konzept dem Management helfen, damit die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden konnten.<sup>113</sup>

Der Ansatz lässt sich anhand von drei Merkmalen charakterisieren:

- In **deskriptiver Hinsicht** beschreibt der Ansatz die Natur der Unternehmung als „öffentlich exponierte“ bzw. gesellschaftliche Organisation. Als Stakeholder werden alle direkt artikulierten Interessen bzw. Umwelteinflüsse, die an die Unternehmung herangetragen werden, verstanden.<sup>114</sup>

Freeman und Evan beschreiben:

*„Stakeholders are those groups who have a stake in or claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups.”*<sup>115</sup>

Primäre Stakeholder stehen in direktem Austausch mit dem Unternehmen und tragen zu dessen Erfolg bei. Sekundäre Stakeholder stehen in keinem direkten Kontakt zum Unternehmen. Jene Anspruchsgruppen, welche für das Überleben des Unternehmens entscheidend sind, zählen zu den primären Stakeholdern. Dadurch wird ihnen Macht verliehen. Sekundäre Stakeholder haben keine direkte Beziehung zu dem Unternehmen und haben dadurch keine direkte Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Allerdings können auch sekundäre Stakeholder Einfluss ausüben und sind bei unternehmerischen Aktivitäten zu berücksichtigen.<sup>116</sup>

- In **instrumenteller Hinsicht** konzentriert sich der Ansatz auf das Management der Interaktionen mit den Anspruchsgruppen. Es wird am Leistungsergebnis der

---

<sup>113</sup> Vgl. Hentze/Thies (2014), 12.

<sup>114</sup> Vgl. Karmasin (2015), 342.

<sup>115</sup> Vgl. Freeman/Evan (1993), 255.

<sup>116</sup> Vgl. Bachinger (2012), 48.

Unternehmung angesetzt und die Identifikation der Ansprüche und Interessen (Stakes) der Anspruchsgruppen (Stakeholder) wird in den Mittelpunkt gestellt. Das Stakeholder-Management stellt eine Erweiterung traditioneller Shareholder- bzw. Stockholder-Konzepte dar. Deswegen ist der Stakeholder-Ansatz in erster Linie ein Managementkonzept.<sup>117</sup>

- In **normativer Hinsicht** betont der Ansatz das Erfordernis der Einbeziehung aller Ansprüche (Stakes) in unternehmerische Entscheidungen. Es werden nicht mehr nur die Interessen der Kapitaleigentümer, sondern auch alle anderen Rechte und Interessen in Unternehmensentscheidungen einbezogen.<sup>118</sup>

Die drei Ansätze sind nicht voneinander zu trennen und weisen an vielen Stellen wechselseitige Beziehungen zueinander auf.<sup>119</sup>

Deren Zusammenhang wird noch einmal in Abbildung 5<sup>120</sup> visualisiert.

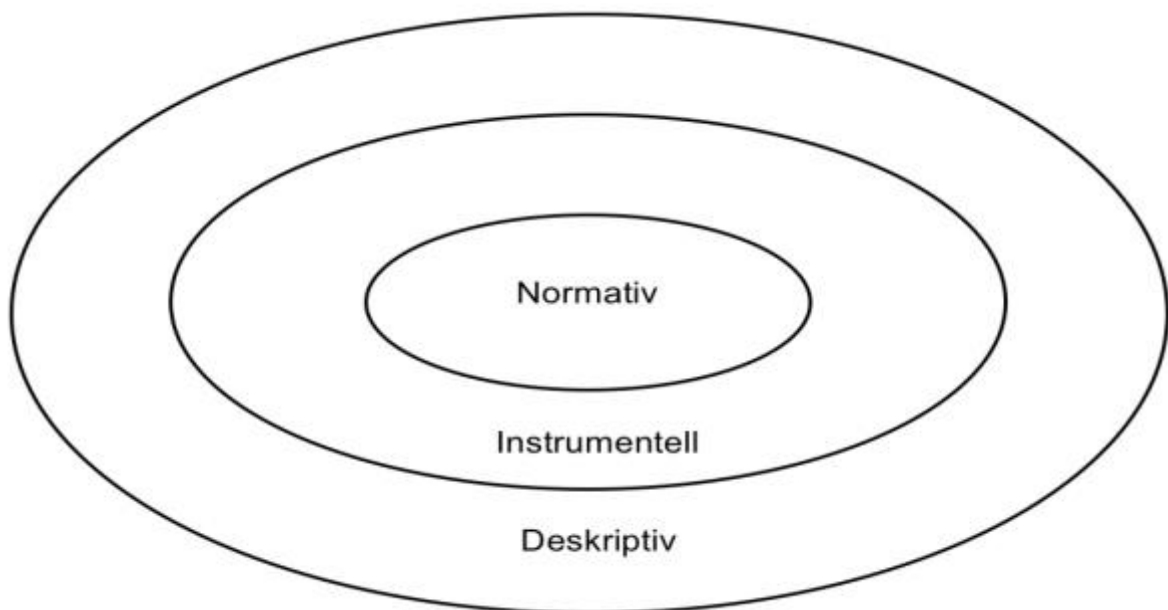


Abbildung 5: Drei Aspekte der Stakeholder-Theorie

Die Implementierung von Stakeholder-Management erfolgt sowohl aus ethischer als auch aus einer unternehmensstrategischen Zielsetzung. Die proaktive Strategie dient der Besserstellung aller Anspruchsgruppen. Dadurch sind nicht nur primäre und sekundäre,

<sup>117</sup> Vgl. Karmasin (2015), 342.

<sup>118</sup> Vgl. Karmasin (2015), 342.

<sup>119</sup> Vgl. Würz (2011), 47.

<sup>120</sup> Abbildung entnommen aus: Donaldson/Preston (1995), 74.



interne und externe Stakeholder, die die Möglichkeit haben, die Unternehmung in ihrem Bestand zu gefährden, in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen, sondern auch diejenigen, die von Entscheidungen der Unternehmung betroffen sind, ohne dass sie unmittelbar über strategische Machtmittel verfügen.<sup>121</sup>

Karmasin schlägt für diese Ansprüche (Stakes) den Begriff „tertiäre Stakes“ bzw. „tertiäre Stakeholder“ vor. Sie sind gemeint, wenn durch unternehmerisches Handeln zukünftige Generationen, die Umwelt, die Grundwerte der menschlichen Gemeinschaft, das Gemeinwohl etc. betroffen sind.

In vielen Stakeholder-Beziehungen ist oft nicht mehr klar, ob sich der Stakeholder außerhalb oder innerhalb des Unternehmens befindet. Im Bereich der Softwareentwicklung sind immer mehr Experten als Freelancer<sup>122</sup> tätig. Hierbei stellt sich die Frage, ob jemand, der vielleicht zu 40% seiner Arbeitszeit für das Unternehmen tätig ist, zum Unternehmen gehört oder nicht.<sup>123</sup>

Wie schon bei den Aspekten der Stakeholder-Theorie erwähnt, sind die drei Aspekte nicht unabhängig voneinander zu betrachten und somit verschieben sich auch die Grenzen zwischen Unternehmen und ihrer Stakeholder-Umwelt.

### Identifikation von Stakeholdern

Manager sollten Akteure in der Unternehmenswelt klassifizieren und sich auf bestimmte Stakeholder fokussieren. Die Manager werden in diesem Gedankengang als Unternehmenslenker verstanden, die das organisationale Handeln bestimmen.<sup>124</sup>

Der Ansatz von Mitchell, Agle und Wood gilt mittlerweile als Klassiker. Die Autoren haben auf Basis einer breiten Literaturanalyse drei zentrale Kriterien für die Identifikation von Stakeholdern vorgeschlagen.<sup>125</sup>

Die Identifikation der verschiedenen Kategorien wird anhand der drei Attribute Power, Legitimacy und Urgency vorgenommen.<sup>126</sup>

Werden die drei Attribute ins Deutsche übersetzt, bedeuten sie so viel wie Macht, Legitimität und Dringlichkeit.

---

<sup>121</sup> Vgl. Karmasin (2015), 343.

<sup>122</sup> Angelsächsische Bezeichnung für freiberuflich Tätige, i.d.R. von mehreren Arbeitgebern Aufträge erhaltende Personen, die nicht wie ein Arbeitnehmer in das Unternehmen des Auftraggebers eingegliedert sind. Vgl. Springer Gabler Verlag (2017).

<sup>123</sup> Vgl. Menz/Stahl (2008), 5.

<sup>124</sup> Vgl. Würz (2011), 49.

<sup>125</sup> Vgl. Greiling (2010), 94.

<sup>126</sup> Vgl. Friedmann/Miles (2006), 94.

## Power

Ein Großteil der Definitionen von Macht lehnt sich an Max Weber an:

*„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“<sup>127</sup>*

Salancik und Pfeffer verwenden eine allgemeinere Definition von Power:

*“(…) the ability of those who possess power to bring about the outcomes they desire.”<sup>128</sup>*

Mitchell, Agle und Wood beschreiben, dass die Ursache der Macht materielle, physische symbolische oder technische Ressourcen sein können. Dies bedeutet, dass Macht erlangt und verloren werden kann.<sup>129</sup>

## Legitimacy

In der Stakeholder-Theorie wird das Attribut Legitimacy im Zusammenhang mit Power angeführt.<sup>130</sup>

Davis führt dazu aus:

*„In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it.“<sup>131</sup>*

Trotz des Zusammenhangs werden beide Attribute getrennt in dieser Arbeit betrachtet.

---

<sup>127</sup> Weber (1972), 28.

<sup>128</sup> Salancik/Pfeffer (1977), 3.

<sup>129</sup> Vgl. Greiling (2010), 94.

<sup>130</sup> Vgl. Würz (2011), 51.

<sup>131</sup> Davis (1973), 314.

Suchman gibt eine genauere Definition an:

*“Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.”<sup>132</sup>*

### Urgency

Auch das dritte Attribut ist von besonderer Bedeutung. Neben einer machtvollen Stellung und einem legitimen Anspruch müssen die Stakeholder auch über die Bereitschaft zur Geltendmachung ihrer Ansprüche verfügen. Dadurch erhält der Ansatz eine dynamische Komponente, da vom Management eine unmittelbare Reaktion verlangt wird.<sup>133</sup>

Dies wird auch durch die Definition von Mitchell, Agle und Wood ersichtlich:

*„(...) the degree to which stakeholder claims call for immediate action.“<sup>134</sup>*

Die drei erwähnten Attribute sind variabel und sollten nicht statisch betrachtet werden. Die Attribute können von den Stakeholdern erlangt, aber auch wieder verloren werden.<sup>135</sup>

Nach diesem Überblick über die drei Attribute zur Identifikation von Stakeholdern erfolgt nun die Einteilung der Stakeholder in Kategorien. Ein Stakeholder kann über eines, zwei oder auch drei Attribute verfügen. Je mehr Attribute ein Stakeholder besitzt, desto relevanter ist er für das Unternehmen.<sup>136</sup>

Die Anwendungsmöglichkeiten des Stakeholder-Managements wurden auch von anderen Geschäftsfeldern erkannt, so wird das Konzept nun auch für Non-Profit-Organisationen, öffentlich-rechtliche Unternehmungen, KMUs und im Bereich politischer Kommunikation als geeignet und nutzbringend erachtet.<sup>137</sup>

---

<sup>132</sup> Suchman (1995), 574.

<sup>133</sup> Vgl. Würz (2011), 51.

<sup>134</sup> Mitchell/Agle/Wood (1997), 869.

<sup>135</sup> Vgl. Würz (2011), 52.

<sup>136</sup> Vgl. Würz (2011), 52.

<sup>137</sup> Karmasin (2015), 341.

### 2.2.3 Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge werden zunehmend als Instrument für nachhaltige Entwicklung genutzt, beispielsweise wenn es um den Klimawandel, den Ausbau erneuerbarer Energie, Ressourcenmanagement, die Verbesserung des Gesundheitswesens, nachhaltige Stadtentwicklung, ein verbessertes Bildungswesen oder um die Durchsetzung von sozialen Standards geht. Dafür müssen unterschiedliche Interessensgruppen aus dem öffentlichen Sektor, dem Privatsektor und aus der Zivilgesellschaft in die Prozesse einbezogen werden, um Lösungsoptionen für bestehende Herausforderungen gemeinsam erörtert werden können.<sup>138</sup>

Stakeholder-Dialoge sind eine pragmatische und innovative Methode, um Veränderungen mithilfe von Kooperationen zu erzielen. Die Anwendung der Methode eignet sich dort, wo Ergebnisse in einer vielschichtigen Zusammenstellung ungleicher Akteure erreicht werden müssen.<sup>139</sup>

Stakeholder werden in drei große gesellschaftliche Gruppen eingeteilt:<sup>140</sup>

- Öffentlicher Sektor
- Privatwirtschaft
- Zivilgesellschaft

Nicht alle Stakeholder lassen sich eindeutig einer dieser Gruppen zuordnen. Wissenschaftliche Einrichtungen können der Zivilgesellschaft oder dem öffentlichen Sektor zugeordnet werden. Die Einteilung hilft trotzdem, um die Motivation oder Zurückhaltung von Akteuren zu verstehen, sich in Stakeholder-Dialogen zu engagieren.<sup>141</sup>

#### Öffentlicher Sektor

Das Gemeinwohl steht im Vordergrund, dabei orientiert sich der öffentliche Sektor an Recht und Ordnung und nach diesen Prinzipien wird der Zugang zu öffentlichen Gütern reguliert und Dienstleistungen für die Bürger bereitgestellt. Der Entwurf und der Vollzug von Regeln und Bestimmungen sowie das Einhalten der internen Abläufe sind bestimmend für das Arbeiten im öffentlichen Sektor. Dabei ist zu bedenken, dass Entscheidungsprozesse langsam, administrativ und hierarchisch sind. Der öffentliche Sektor mit seinen unterschiedlichen Institutionen auf nationaler, föderaler und lokaler Ebene hat grundsätzlich gemeinsame

---

<sup>138</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 5.

<sup>139</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 10.

<sup>140</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 32.

<sup>141</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 32.

Interessen. Dennoch können Interessenkonflikte zwischen einzelnen Regierungs- und Verwaltungsebenen entstehen. Auf der Gemeindeebene werden die Dinge vereinzelt anders betrachtet als auf Landesebene. Dementsprechend werden nicht alle Dinge, die auf Landesebene als wichtig gelten, mit der nationalen Ebene abgestimmt. Weiters können auch Unterschiede beim Umgang mit bestimmten Themen auftreten. Die Interessen differieren und Ressourcen werden unterschiedlich verteilt. In Stakeholder-Dialogen engagiert sich der öffentliche Sektor, um eine ausgedehnte Basis für Politik und öffentliche Aufgaben zu schaffen. Die Dialogprozesse werden für die Politikentwicklung genutzt, um Dienstleistungen zu verbessern oder öffentliche Güter bereitzustellen. Stakeholder-Dialoge, die vom öffentlichen Sektor veranlasst werden, können zu einer positiven Politikentwicklung führen. Daneben gibt es aber auch Nachteile. Der öffentliche Sektor kann den Einfluss einbüßen, wenn Gruppen schlecht vorbereitet in Dialogprozesse einbezogen werden, die Auswahl der beteiligten Stakeholder intransparent ist oder der Eindruck entsteht, dass gewisse Unternehmen einen zu starken Einfluss auf die Politik ausüben.<sup>142</sup>

### Privatwirtschaft

Die Privatwirtschaft strebt nach Wachstum, dabei steht die Profitorientierung im Vordergrund. Falls Unternehmen an Stakeholder-Dialogen teilnehmen oder diese initiieren, behalten sie stets den geschäftlichen Nutzen im Blick. Der Aufwand für einen Dialog muss sich für sie rechnen. Dabei erfordert jede Zeitinvestition einen Nachweis der Nützlichkeit. Deswegen können private Akteure auf einen schnellen und kurzfristig angelegten Entscheidungsprozess drängen, sie haben daher wenig Verständnis für langwierige Prozesse, wie sie teilweise im öffentlichen Sektor üblich sind. Die Privatwirtschaft engagiert sich in Dialogen, um ihr Geschäftsfeld positiv zu beeinflussen. Dabei können neue Märkte gewonnen, Investitionsrisiken minimiert oder ein guter Ruf erlangt werden.<sup>143</sup>

### Zivilgesellschaft

Die Zivilgesellschaft umfasst unterschiedliche Gruppen wie z.B. nationale oder internationale Non-Profit-Organisationen (NPO), Frauengruppen, Bauernverbände, Bildungsinitiativen, Forscher, Gemeindeorganisationen usw. Solche Organisationen vertreten verschiedene gesellschaftliche Interessen und Gruppen. Dabei sind sie unverzichtbar, um Gerechtigkeit zu schützen und zu fördern, beispielsweise in Sachen Umwelt, sowie um soziale und wirtschaftliche Gerechtigkeit zu schaffen oder soziale Ausgrenzung zu hemmen. Die zivilen Stakeholder verfolgen multiplexe Interessen und zeigen dabei eine starke Werteorientierung. Trotzdem streben nicht alle zivilen Organisationen die gleichen Ziele oder Ansätze an. Dabei

---

<sup>142</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 34.

<sup>143</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 34f.

zeigen sich oftmals große Unterschiede und widersprüchliche Interessenlagen. Menschenrechtsorganisationen haben einen anderen Fokus als Umweltorganisationen. Internationale NPOs haben andere Interessen als nationale NPOs. In zivilen Organisationen können Entscheidungsprozesse langsam und basisdemokratisch erfolgen. Dabei steht die Treue zu den Werten und Prinzipien der Gruppe im Vordergrund. In Stakeholder-Dialogen engagieren sich zivilgesellschaftliche Organisationen, um Einfluss auf Akteure des privaten und öffentlichen Sektors zu nehmen, um gesellschaftliche Strukturen der Ungleichheit zu verändern oder die Situation der jeweiligen Zielgruppe zu verbessern. Die Teilnahme an Dialogen kann aber auch ein Risiko darstellen. Durch Kooperation und Dialog mit Unternehmen oder Staat kann die Akzeptanz bei Mitgliedern und Unterstützern verloren gehen. Weiters könnte ein Dialog einen Gesichtsverlust bedeuten und auch die finanzielle Unterstützung würde darunter leiden.<sup>144</sup>

Eine weitere Betrachtung von Stakeholder-Dialogen würde den Rahmen dieser Arbeit zu sehr ausdehnen. Für weitere Informationen zu diesem Thema wird auf die Fachliteratur über Stakeholder-Dialoge verwiesen.

#### 2.2.4 Stakeholder-Kommunikation

Im Stakeholder-Management ist die Kommunikation deswegen so wichtig, weil dadurch Vertrauen aufgebaut werden kann.<sup>145</sup> Daher wird der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen ein hoher Stellenwert eingeräumt.

Werden die Definitionen von Unternehmenskommunikation betrachtet, fallen einige Ähnlichkeiten auf. Daneben gibt es auch einige Unterschiede, die zu verdeutlichen sind.

##### Merkmale der Stakeholder-Kommunikation

Die Stakeholder-Kommunikation geht nicht von den Maßnahmen und Instrumenten aus, sondern von den Anspruchsgruppen, mit denen eine Organisation kooperieren, verhandeln, diskutieren oder von denen sie nichts wissen will. Zu Beginn des Stakeholder-Managements steht die Analyse der Anspruchsgruppen. Mithilfe dieser Analyse kann eine Rangfolge der Stakeholder aufgestellt werden. Somit widmet sich die Organisation jenen Stakeholdern, die als „relevante Umwelt“ betrachtet werden. Die Organisation entscheidet sich, wie sie die knappen Ressourcen Arbeitskraft und Zeit optimal einsetzt.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Künkel/Gerlach/Frieg (2016), 36f.

<sup>145</sup> Vgl. Menz/Stahl (2008), 5.

<sup>146</sup> Vgl. Menz/Stahl (2008), 70.

Dabei ist es wichtig, sich mit jenen Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen, von denen ein starker Einfluss ausgehen könnte.

Die Stakeholder-Kommunikation ist nicht sehr auf die Darstellung der eigenen Leistung ausgerichtet, wie viele Definitionen der Unternehmenskommunikation dies verlangen, sondern vielmehr auf den Dialog.<sup>147</sup> Dies erfordert die Bereitschaft zum aktiven Zuhören, zum Fragen, zur Rücksichtnahme auf andere Denkmuster und zur Übernahme neuer Perspektiven. Auch die Aufteilung der knappen Ressourcen auf die Stakeholder sollte in regelmäßigen Abständen überdacht werden.

Der Dialog lebt davon, Widersprüche aufzudecken und unterschiedliche Meinungen nebeneinander bestehen zu lassen. Stakeholder-Kommunikation ist damit wesentlich anspruchsvoller als Unternehmenskommunikation.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Menz/Stahl (2008), 71.

<sup>148</sup> Vgl. Menz/Stahl (2008), 71.

## 3 Stadtrechnungshof Wien

In diesem Kapitel wird ein kurzer Einblick in die Entwicklung des Stadtrechnungshofes Wien, vormals Kontrollamt der Stadt Wien, gegeben. Dabei erfolgt zuerst die Erläuterung von Begriffsbestimmungen, danach die geschichtliche Betrachtung und abschließend die Darstellung der Rechtsgrundlagen, Aufgaben und Kommunikation des Stadtrechnungshofes Wien.

### 3.1 Begriffsbestimmungen

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe Prüfung, Revision und Kontrolle synonym verwendet, obwohl einige Unterschiede zu beachten sind.<sup>149</sup>

Klug beschreibt Prüfung/Revision als prozessemanzipiert, unabhängig, unregelmäßig, nachgängig und nachvollziehend und Kontrolle als prozessgebunden, begleitend, laufend und synchron.<sup>150</sup>

Im öffentlichen Bereich werden die Begriffe Prüfung, Revision und Kontrolle abwechselnd verwendet, somit sind sie austauschbar. Auf der Bundes-, Landes- und Gemeindeebene wird von einem Rechnungshof, einem Landesrechnungshof, einer Internen Revision und einem Kontrollamt gesprochen. Damit wird eine autonome, nachgängige Revision gemeint. Dabei ist zu beachten, dass die öffentliche Kontrolle (Revision, Prüfung) nicht mit dem Begriff Controlling zu verwechseln ist.<sup>151</sup>

Für diese Arbeit wird folgende Definition des Begriffes „öffentliche Kontrolle“ herangezogen:

*„Öffentliche Kontrolle ist eine prozessemanzipierte und nachgängige Managementaufgabe und mit Controlling nicht zu verwechseln (C ≠ K).*

*Die Kontrolle übt die Funktion der Rückkoppelung aus, indem sie SOLL und IST vergleicht und Abweichungen dem „Regler“ (Entscheidungsträger) meldet. Sie stellt die letzte Phase im Managementprozess dar.“<sup>152</sup>*

---

<sup>149</sup> Vgl. Klug (2004), 138.

<sup>150</sup> Vgl. Klug (2004), 138.

<sup>150</sup> Vgl. Klug (2004), 138

<sup>151</sup> Vgl. Klug (2004), 138f.

<sup>152</sup> Klug (2004), 140.



Eine zentrale Aufgabe der öffentlichen Kontrolle ist die Erstellung von Prüfberichten, in denen die Ergebnisse der Prüfung, Feststellungen, Beanstandungen, Empfehlungen und die Stellungnahmen der geprüften Stellen zu finden sind. Die Prüfberichte sollten kurz, aktuell, prägnant und lesbar sein.<sup>153</sup>

### 3.2 Geschichte Stadtrechnungshof Wien

Der Stadtrechnungshof Wien<sup>154</sup>, vormals Kontrollamt der Stadt Wien, ist eine Kontrolleinrichtung auf Gemeindeebene.

Die Institution des Kontrollamtes wurde mit Wirksamkeitstermin 1. Juni 1920 (LGBl Nr. 307/1920, Gesetz vom 29. April 1920, betreffend Änderungen des Gemeindestatus und Gemeindeverordnung für die Stadt Wien) geschaffen. In diesem Gesetz ist ersichtlich, dass die Gemeinde in ihren Angelegenheiten vom Gemeinderat vertreten wird.

Zur Verwaltung ihrer Angelegenheiten sind diverse Organe berufen: An 7. Stelle ist das Kontrollamt angeführt. Dazu wird unter § 41 a, folgendes beschrieben:

*„Unabhängig vom Magistrate besteht ein Kontrollamt, welchem die Rechnungs- und Gebarungskontrolle obliegt, dessen Aufgabenkreis in einer eigenen Geschäftsordnung umschrieben ist und das insbesondere unmittelbar an den Bürgermeister und an den Gemeinderat zu berichten hat. Diesem Amte können dauernd oder vorübergehend auch Personen angehören, welche vertragsmäßig angestellt sind.“*

Mit 1. Jänner 2014 wurde das Kontrollamt vom Stadtrechnungshof Wien abgelöst (LGBl Nr. 50/2013). Mit diesem Landesgesetzblatt wurde der Begriff „Kontrollamt“ durch den Begriff „Stadtrechnungshof“ ersetzt. Ebenfalls wurde der Begriff „Kontrollausschuss“ durch den Begriff „Stadtrechnungshofausschuss“ ersetzt. Unter § 73, ist angeführt, dass der Stadtrechnungshof Wien vom Stadtrechnungshofdirektor geleitet wird. Auf seinen Vorschlag sind dem Stadtrechnungshof die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Personal- und Sachmittel zuzuteilen. Weiters ist angeführt, dass der Stadtrechnungshofdirektor auf Vorschlag des Bürgermeisters vom Gemeinderat auf die Dauer von fünf Jahren bestellt wird.

---

<sup>153</sup> Vgl. Klug (2004), 140.

<sup>154</sup> Der Stadtrechnungshof ist auch Landesrechnungshof. Entstehen Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung der gesetzlichen Bestimmungen der Gebarungskontrolle, so entscheidet diese Meinungsverschiedenheiten, sofern diese die Zuständigkeit betreffen, auf Antrag der Verfassungsgerichtshof. Dieser Antrag kann von der Landesregierung oder vom Stadtrechnungshof als Landesrechnungshof eingebracht werden (§73f (2) LGBl Nr. 50/2013).

Wiederbestellungen sind zulässig. Der Stadtrechnungshofdirektor kann nur durch den Beschluss des Gemeinderates abberufen werden.

Im nächsten Abschnitt werden die Rechtsgrundlagen sowie die Aufgaben des Stadtrechnungshofes Wien erläutert.

### 3.3 Rechtsgrundlagen und Aufgaben Stadtrechnungshof Wien

Der Stadtrechnungshof Wien ist eine unabhängige und weisungsfreie Einrichtung, welche die gesamte Haushalts- und Wirtschaftsführung der Gemeinde einschließlich ihrer Einrichtungen in formeller, sachlicher und sicherheitstechnischer Hinsicht prüft. Weiters wirkt der Stadtrechnungshof gutachterlich bei Organisationsfragen oder Regelungen des Haushalts-, Rechnungs- und Kassenwesens mit. Dabei beschränkt sich der Stadtrechnungshof nicht bloß auf die rechnungsmäßige Prüfung, sondern weist auch auf die Möglichkeit der Verminderung von Ausgaben sowie auf die Möglichkeit der Erhöhung von Einnahmen hin. Die Mitglieder des Stadtrechnungshofes dürfen nicht an der Leitung und Verwaltung von wirtschaftlichen Unternehmungen beteiligt sein, die der Kontrolle des Stadtrechnungshofes unterliegen.<sup>155</sup>

Zu den Prüffeldern zählen:<sup>156</sup>

- Magistrat
- Unternehmungen<sup>157</sup>
- Konzern der Wiener Stadtwerke
- Sonstige Beteiligungen
- Vereine
- Stiftungen
- Fonds
- Anstalten

---

<sup>155</sup> Vgl. Stadtrechnungshof Wien (2017c).

<sup>156</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017b).

<sup>157</sup> Gemeinde mit mindestens 50 v. H. des Stamm-, Grund- oder Eigenkapital beteiligt (§ 73b. (2) LGBl Nr. 50/2013).

Die Prüfaufgaben des Stadtrechnungshofes lassen sich in Gebarungs- und Sicherheitskontrolle unterteilen. Nachfolgend werden diese Prüfaufgaben angeführt.

Gebarungskontrolle:<sup>158</sup>

- Prüfung der Einnahmen und Ausgaben, einschließlich Vermögensberatung
- Prüfung der buchmäßigen Aufzeichnungen
- Prüfung der Einhaltung des Voranschlages und der Wirtschaftspläne
- Prüfung der Jahresabschlüsse
- Prüfung der Kassenbestände und Sachbestände
- Organisationsprüfungen
- Wirtschaftlichkeitsprüfungen
- Prüfung der Vergabe von Leistungen
- Prüfung der Vollziehung der behördlichen Aufgaben
- Bauwirtschaftskontrolle
  - o Planung
  - o Vergabe von Leistungen
  - o Bauabwicklung
  - o Abrechnung
  - o Übernahme und Schlussfeststellung

Sicherheitskontrolle:<sup>159</sup>

- Vollziehung der behördlichen Aufgaben
- Durchführung ausreichender, angemessener und ordnungsgemäßer Sicherheitsmaßnahmen
- Bauliche Sicherheit
- Sicherheit von Verkehrswegen
- Sicherheit öffentlicher Verkehrsmittel
- Brandschutz
- Strahlenschutz
- Betriebliche und betriebstechnische Sicherheit

Ein wesentliches Produkt des Stadtrechnungshofes Wien sind die Berichte. Die Berichte haben eine Zusammenfassung der Empfehlungen zu enthalten und sind nach der Behandlung im Stadtrechnungshofausschuss den geprüften Stellen mit einer Frist, die nicht kürzer als drei Monate und nicht länger als neun Monate sein darf, zur Stellungnahme zu übermitteln. In der

---

<sup>158</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017b).

<sup>159</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017b).

Stellungnahme haben die geprüften Stellen anzuführen, ob den Empfehlungen nachgekommen wurde bzw. falls nicht, aus welchen Gründen dies nicht geschehen ist (LGBI Nr. 50/2013).

Der Stadtrechnungshof Wien hat eine neuerliche Prüfung durchzuführen, falls die geprüfte Stelle nicht innerhalb von neun Monaten eine Stellungnahme abgibt. Im jährlichen Tätigkeitsbericht des Stadtrechnungshofes Wien werden die Empfehlungen dargestellt. Die Berichte des Stadtrechnungshofes sind im Internet zu veröffentlichen (LGBI 50/2013).

### 3.4 Kommunikation und Information des Stadtrechnungshofes

In diesem Kapitel werden die Grundsätze der Kommunikation sowie Information nach innen und außen erläutert.

Der Stadtrechnungshof Wien verfügt über eine Mediensprecherin, betreibt keine Social-Media-Plattform und beteiligt sich auch nicht an inhaltlichen Auseinandersetzungen auf solchen Plattformen. Die Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes sind nur an die Weisungen des Stadtrechnungshofdirektors gebunden. Dies wird auch bei den Kommunikations- und Informationszielen berücksichtigt.<sup>160</sup>

Die Grundsätze der Kommunikation stellen sich wie folgt dar:<sup>161</sup>

- Höchstmaß an Transparenz wird u.a. durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt.
- Mündliche und schriftliche Auskünfte erteilt ausschließlich der Stadtrechnungshofdirektor.
- Kontakte mit Medien finden nur in Absprache zwischen der Mediensprecherin und dem Stadtrechnungshofdirektor statt.
- Mitarbeiter geben zu Prüfberichten keine ergänzenden oder erläuternden Stellungnahmen ab.
- Politische Aussagen werden vom StRH nicht kommentiert.
- Prüfberichte dienen der Bestandsaufnahme und stellen die Grundlage für eine sachliche Diskussion dar.
- Der StRH kommuniziert in unterschiedlichster Form mit nationalen und internationalen Partnern und stellt diesen Wissensaustausch durch aktive Medienarbeit dar.
- Kommunikations- und Informationsziele orientieren sich stets an der Sachlage und dem zu erreichenden Zielpublikum.

---

<sup>160</sup> Vgl. Franta (2016).

<sup>161</sup> Vgl. Franta (2016).

- Bei Information und Kommunikation werden gesetzliche Vorgaben beachtet, insbesondere die Anforderungen an Datenschutz und Amtsgeheimnis sowie die Wahrung der Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse, außerdem werden die Persönlichkeitsrechte von anderen berücksichtigt.

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch Kommunikation und Information nach innen und außen.

Nach innen:<sup>162</sup>

- Durch Zurverfügungstellung einer elektronischen Informationsplattform „Stadtrechnungshof Wien – Intranet“ wird die interne Kommunikation des Stadtrechnungshofes Wien gefördert.
- Die Mitarbeiter der Stadt werden über die Arbeit und Projekte des Stadtrechnungshofes Wien informiert, indem regelmäßig Artikel in der Mitarbeiterzeitung „Stadt Wien intern“ sowie Berichte auf dem Online-Infoportal „wien.at intern“<sup>163</sup> erscheinen.

Nach außen:<sup>164</sup>

- Um ein Höchstmaß an Transparenz zu gewährleisten, sind auf der Homepage des Stadtrechnungshofes<sup>165</sup> sämtliche Prüfberichte als Vollversion abrufbar. Weiters gibt es eine Übersicht der Prüfersuchen, Protokolle der Sitzungen des Kontroll- bzw. Stadtrechnungshofausschusses, Tätigkeitsberichte sowie aktuelle Ausschusstermine.
- Um Medien und interessierte Bürger über die Veröffentlichung von aktuellen Prüfberichten zu informieren, erfolgt durch die Mediensprecherin eine Aussendung. Auch auf der Startseite des Webservice der Stadt Wien „wien.at“<sup>166</sup> gibt es einen Hinweis zu den veröffentlichten Prüfberichten.
- Platzierung von relevanten Themen des Stadtrechnungshofes in den von der Magistratsabteilung 53<sup>167</sup> koordinierten Medien, unter anderem wien.at-Zielgruppenmagazine<sup>168</sup> und wien.at-Videos.<sup>169</sup>
- Darstellung der nationalen und internationalen Aktivitäten in Form von Kurzberichten und Bildbeiträgen auf der Homepage des Stadtrechnungshofes Wien sowie anlassbezogen in Form von Presseaussendungen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Franta (2016).

<sup>163</sup> [www.intern.magwien.gv.at](http://www.intern.magwien.gv.at)

<sup>164</sup> Vgl. Franta (2016).

<sup>165</sup> [www.stadtrechnungshof.wien.at](http://www.stadtrechnungshof.wien.at)

<sup>166</sup> [www.wien.at](http://www.wien.at)

<sup>167</sup> Presse- und Informationsdienst.

<sup>168</sup> [www.wien.gv.at/medien/print](http://www.wien.gv.at/medien/print)

<sup>169</sup> [www.wien.gv.at/video](http://www.wien.gv.at/video)

Auch in den Grundsätzen der Kommunikation ist erkennbar, dass die Mitarbeiter des Stadtrechnungshofes nur an die Weisungen des Stadtrechnungshofdirektors gebunden sind und politische Aussagen nicht kommentiert werden.

Vor allem durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen wird ein Höchstmaß an Transparenz geboten. Dies wird vor allem durch die Veröffentlichung von Prüfberichten sowie Tätigkeitsberichten sichergestellt. Dadurch können sich nicht nur die Medien, sondern auch interessierte Bürger über die Tätigkeiten des Stadtrechnungshofes Wien informieren.

## 4 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel wird zuerst allgemein die Methodik einer empirischen Untersuchung erklärt, anschließend wird die Durchführung näher erläutert. Die weiteren Unterkapitel widmen der Durchführung und Auswertung der Online-Befragung. Im nächsten Kapitel werden die ausgewerteten Daten sowie die Ergebnisse dargestellt.

### 4.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Für die Feststellung der Ist-Situation hinsichtlich Kundenzufriedenheit des Stadtrechnungshofes Wien wird eine Fülle an Daten benötigt.

Ausgehend von der Definition von Marktforschung wird anschließend der Forschungsablauf in Anlehnung an Atteslander und Hohn/Wesselmann dargestellt.

Lehmann, Gupta und Steckel definieren Marktforschung folgendermaßen:

*„Marktforschung ist die Sammlung, Verarbeitung und Analyse von Informationen über Gegenstände, die für das Marketing relevant sind. Sie beginnt mit der Problemdefinition und endet mit Handlungsempfehlungen.“<sup>170</sup>*

Eine ähnliche Sichtweise haben Blair und Sudman:

*„Marktforschung umfasst alle Aktivitäten, die Informationen zur Unterstützung von Marketing-Entscheidungen bereitstellen.“<sup>171</sup>*

Atteslander unterscheidet in der Sozialforschung grundsätzlich die fünf Phasen des Forschungsablaufes:<sup>172</sup>

- I. Problembenennung
- II. Gegenstandsbenennung
- III. Durchführung und Anwendung von Forschungsmethoden
- IV. Analysen und Auswertungsverfahren
- V. Verwendung von Ergebnissen

---

<sup>170</sup> Lehmann/Gupta/Steckel (1998), 1.

<sup>171</sup> Sudman/Blair (1998), 6.

<sup>172</sup> Vgl. Atteslander (2010), 21.

Ebenso besteht auch der Marktforschungsprozess aus fünf Phasen, wobei die einzelnen Phasen sinngemäß benannt sind. In der Abbildung 6 sind die einzelnen Phasen mit den jeweiligen Prozessen der Marktforschung ersichtlich.

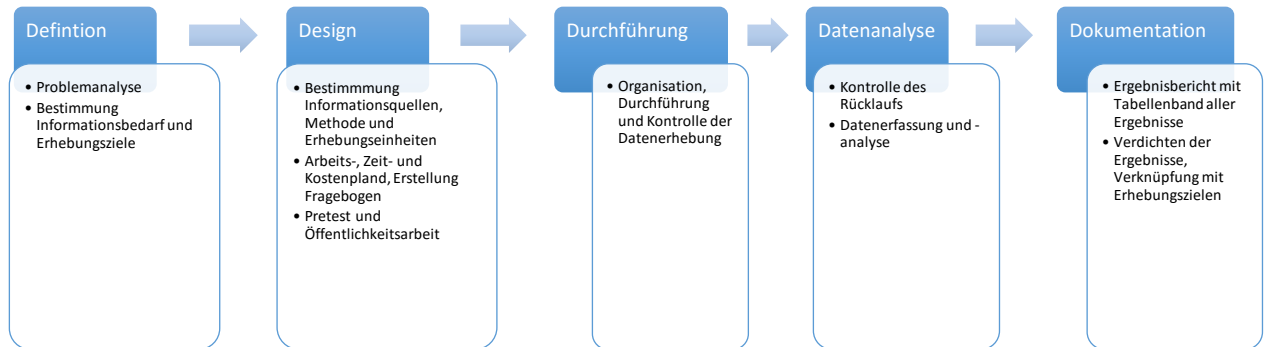


Abbildung 6: Phasen des Marktforschungsprozesses<sup>173</sup>

### Definitionsphase

Der Marktforschungsprozess beginnt mit der Problemanalyse und der Bestimmung des Informationsbedarfs sowie der Erhebungsziele.

Ein Theater möchte wissen, warum die Abonnentenzahlen zurückgehen. Die Stadtverwaltung möchte erfahren, was die Bürger von einem Bau einer Tiefgarage in der Innenstadt halten oder warum Stadtbewohner ans Land wegziehen. Die Marktforschungsaktivitäten beziehen sich öfter auf den öffentlichen Sektor, so wird beispielsweise die Zufriedenheit der Bürger mit bestimmten öffentlichen Dienstleistungen erforscht.<sup>174</sup>

Durch die Festlegung der Erhebungsziele kann die Aufgabenstellung für eine Untersuchung, die bereits mit der Problemanalyse abgegrenzt wurde, konkretisiert und präzisiert werden.

Die Festlegung in der Definitionsphase ist eine komplexe Aufgabe, wo die Erhebungsziele und der benötigte Informationsbedarf klar definiert sein müssen. Erst dann können die passenden Marktforschungsmethoden ausgesucht werden – dies passiert in der nächsten Phase, der sogenannten Designphase.

<sup>173</sup> Abbildung in Anlehnung an: Hohn/Wesselmann (2012), 47.

<sup>174</sup> Vgl. Hohn/Wesselmann (2012), 47.



## Designphase

In der Designphase wird die Bestimmung der Informationsquellen festgelegt. Dabei wird zwischen Primär- und Sekundärforschung unterschieden:

- Sekundärforschung: Analyse von Daten, die bereits vorhanden sind.
- Primärforschung: Neu-Erhebung von Daten für ein anstehendes Untersuchungsproblem.

Da für diese Arbeit neue Daten erhoben wurden, kam die Primärforschung zur Anwendung.

Es muss gewährleistet werden, dass in einer Untersuchung tatsächlich das „gemessen“ wurde, was zu ermitteln war. Dieser Qualitätsanspruch wird als das Gütekriterium (Validität) bezeichnet. Zudem darf das Untersuchungsergebnis nicht durch Zufälligkeiten und situative Umstände beeinflusst werden, dieses zweite Gütekriterium wird als Reliabilität (Verlässlichkeit) bezeichnet. Bei einer Wiederholung des Untersuchungsvorgangs unter anderen situativen Bedingungen darf kein anderes Ergebnis erzeugt werden.<sup>175</sup>

Für die Messung ist die Operationalisierung ein entscheidender Faktor, den Atteslander wie folgt beschreibt:

*„Unter Operationalisierung versteht man die Schritte der Zuordnung von empirisch erfassbaren, zu beobachtenden oder zu erfragenden Indikatoren zu einem theoretischen Begriff. Durch Operationalisierung werden Messungen der durch einen Begriff bezeichneten empirischen Erscheinungen möglich.“<sup>176</sup>*

Für die Operationalisierung sind folgende Schritte vorgesehen:<sup>177</sup>

1. Hypothese formulieren: Die Servicequalität hängt nicht nur von der Freundlichkeit des Mitarbeiters, sondern auch von der Erreichbarkeit des Unternehmens ab.
2. Gegenstandsbenennung: Die Hypothese gilt für alle Produkte des Unternehmens.
3. Definition von im Hinblick auf die Servicequalität relevanten Dimensionen (Variablen) und Items (Indikatoren)
4. Definition von Freundlichkeit
5. Definition von Erreichbarkeit

---

<sup>175</sup> Vgl. Kuß (2004), 25f.

<sup>176</sup> Atteslander (2010), 46.

<sup>177</sup> Vgl. Atteslander (2010), 47; Hohn/Wesselmann (2012), 52.

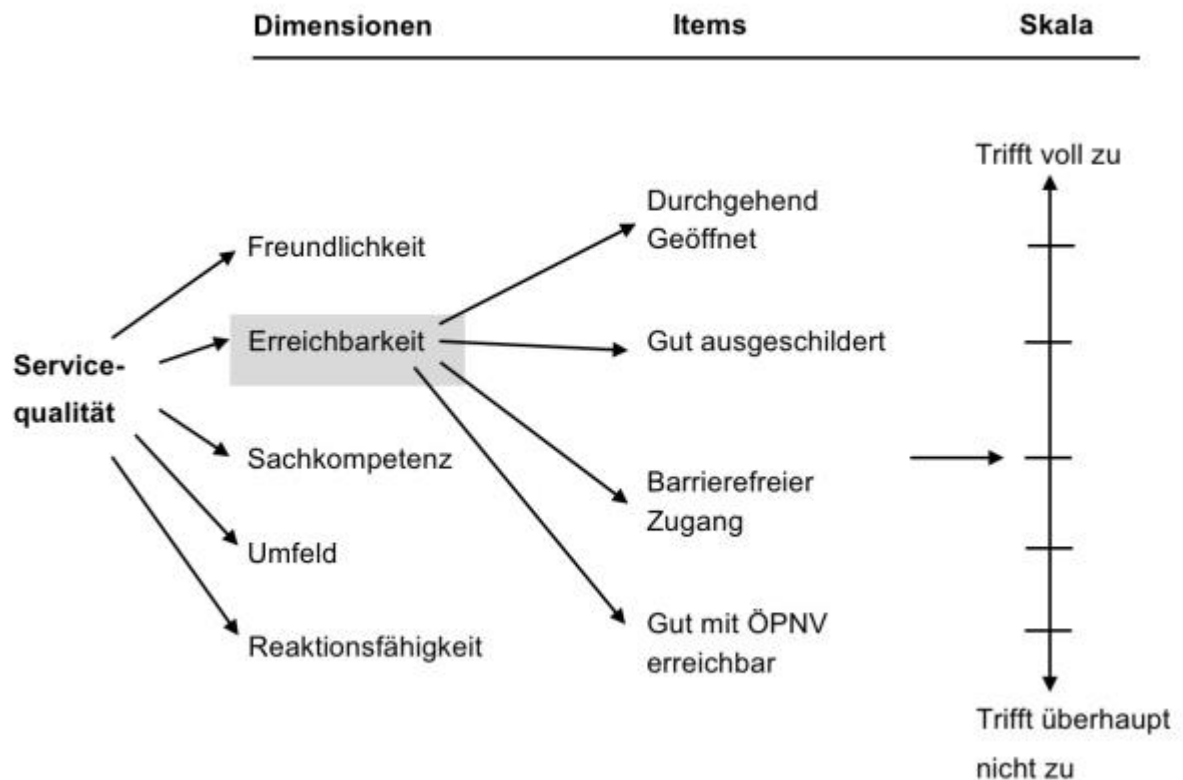


Abbildung 7: Operationalisierung des Merkmals Servicequalität<sup>178</sup>

In Abbildung 7 ist ersichtlich, dass die jeweilige Ausprägung der Eigenschaft der Dimensionen durch die Items anhand einer geeigneten Skala bewertet werden.

Die Items (Indikatoren) werden in einem späteren Prozess für die Formulierung von Fragen verwendet. Direkt beobachtbare Variablen werden als Indikatoren bezeichnet. Unter Variablen wird verstanden, dass unterschiedliche Ausprägungen einer Eigenschaft vorhanden sind. Es wird zwischen dichotomen Variablen (Prüfung bestanden, Prüfung nicht bestanden) und diskreten Variablen (Schulbildung, Lehre, Hochschule, Weiterbildung) unterschieden.<sup>179</sup>

Da in dieser Arbeit die Erhebungsmethode der Befragung zur Anwendung kommt, wird in weiterer Folge die schriftliche Befragung sowie die Internet-/Online-Befragung in der Durchführungsphase näher beschrieben.

### Durchführungsphase

Die Vorteile der schriftlichen Befragung sind vor allem finanzieller Art. Sie ist in der Regel kostengünstiger und es kann meist in kürzerer Zeit mit weniger Personalaufwand eine größere

<sup>178</sup> Abbildung entnommen aus: Hohn/Wesselmann (2012), 52.

<sup>179</sup> Vgl. Atteslander (2010), 48.

Zahl von Befragten erreicht werden. Zudem fällt der Interviewer als mögliche Fehlerquelle weg, aber auch als Kontrollinstanz.<sup>180</sup>

In den letzten Jahren hat sich ein neuartiges und vielversprechendes Verfahren durchgesetzt, nämlich die schriftliche Umfrage dank „elektronischer Post“. Eine erste Übersichtsarbeit über Online-Befragungen haben Pötschke und Simonson verfasst. Unter Online-Befragungen werden Erhebungen verstanden, bei denen die Befragten den bei einem Server abgelegten Fragebogen im Internet online ausfüllen oder ihn von einem Server herunterladen und per E-Mail zurücksenden. Wie die Autorinnen zu Recht feststellen, handelt es sich dabei nicht um eine komplett neue Methode der Sozialforschung, sondern vielmehr um eine neuartige Technik der Übertragung des Fragebogens zum Befragten und natürlich dessen unmittelbarer Rücksendung. Anzumerken ist, dass nur jener Teil der Bevölkerung erfasst wird, der elektronisch erreichbar und im Umgang mit dieser Kommunikationsform geübt ist.<sup>181</sup>

Online-Befragungen sind Befragungen, die mittels Internet oder auch Intranet abgewickelt werden. Weitere gängige Begriffe sind „Web-Befragung“, „Internetbefragung“ und „Web Survey“, die üblicherweise synonym verwendet werden. Zur Durchführung einer Online-Befragung wird ein HTML-basierter Fragebogen programmiert. Die Programmierung einer Befragung ist dank zahlreicher Befragungssoftwares, die von verschiedenen Firmen wie Questpark oder SurveyMonkey angeboten werden, auch für Computer-Laien handhabbar geworden.<sup>182</sup>

In dieser Arbeit wurde die Online-Befragung mithilfe der Befragungssoftware Unipark durchgeführt. Die Befragten erreichten die Befragung über eine spezifische Internetadresse, die ihnen vorab per E-Mail als Link zugeschickt wurde.

Nicht zuletzt wegen der einfach gewordenen Programmierung bzw. Erstellung erfreut sich die Online-Befragung mittlerweile einer großen Beliebtheit.<sup>183</sup>

Als weitere Vorteile von Online-Befragungen wären die geringen Erhebungskosten zu erwähnen, auch entfällt die Dateneingabe beim direkten Einlesen in eine Datenbank, wie sie vom computergestützten telefonischen Interview her bekannt ist. Damit einher geht eine relativ schnelle Verfügbarkeit von Daten.<sup>184</sup>

Jede dieser Befragungsmethoden verfügt über spezifische Vor- und Nachteile, die in der Tabelle 2 zusammengefasst sind.

In der Untersuchungsphase, in der die Datensammlung stattfindet, werden die meisten Ressourcen (finanziell, persönlich und zeitlich) in Anspruch genommen. Diese Phase der

---

<sup>180</sup> Vgl. Atteslander (2010), 157.

<sup>181</sup> Vgl. Atteslander (2010), 165f.

<sup>182</sup> Vgl. Taddicken (2013), 201f.

<sup>183</sup> Vgl. Taddicken (2013), 202.

<sup>184</sup> Vgl. Atteslander (2010), 166.

Marktforschung ist oft weniger durch theoretische Fundierung als durch Erfahrung und Sorgfalt der Verantwortlichen geprägt. Die möglichen technischen Probleme sowie menschliche Schwächen bei der Datensammlung können zu Fehlern führen und dürfen nicht unterschätzt werden.<sup>185</sup>

	<b>Persönliche Befragung</b>	<b>Telefonische Befragung</b>	<b>Schriftliche Befragung</b>	<b>Internet-/ Online-Befragung</b>
<b>Teilnahmequote</b>	Hoch (ca. 40-80%)	Hoch (ca. 30-70 %)	Tendenziell niedrig, aber beeinflussbar (Ca. 10-40%)	Eher niedrig (ca. 10-30%)
<b>Flexibilität bei der Erhebung</b>	Sehr hoch	Hoch	Gering	Gering
<b>Interaktionsmöglichkeit</b>	Sehr groß	Groß	Gering	Gering bis mittel
<b>Durchführungsproblem</b>	Zahlreich	Gering	Gering bis mittel	Gering
<b>Eignung bei hoher Komplexität der Befragung</b>	Sehr gut	Gut	Gering	Mittel
<b>Externe Validität</b>	Sehr hoch	Hoch	Gering bis hoch	Gering bis hoch
<b>Beeinflussbarkeit der Ergebnisse</b>	Problematisch (Interviewereinfluss)	Problematisch (Interviewereinfluss)	Keine	Keine
<b>Erhebbare Datenmenge</b>	Groß (ca. 50-100 Fragen)	Groß (ca. 50-100 Fragen)	Mittel (ca. 30-70 Fragen)	Gering bis mittel (ca. 20-70 Fragen)
<b>Kosten pro Erhebungsfall</b>	Hoch (je nach Qualifikationslevel des Interviewers 100-2.000 €)	Gering (je nach Land und Zielgruppe 15-100 €)	Gering (Vollkosten ca. 5-25 €)	Gering bis hoch (je nach Zielgruppe 5-70 €)
<b>Notwendiger Zeitaufwand für den Kunden</b>	Hoch (ca. 30-120 Min.)	Mittel (ca. 15-30 Min.)	Eher hoch (ca. 20-40 Min.)	Mittel (ca. 15-30 Min.)
<b>Dauer der Erhebung</b>	Mittel (Wegen Terminvereinbarung ca. 3-4 Wochen)	Eher kurz (Ca. 2-4 Wochen)	Eher lang (3-8 Wochen)	Eher lang (3-8 Wochen)
<b>Zukunftstendenz</b>	Stabil bis zunehmend	Stabil bis zunehmend	Stark abnehmend	Stark zunehmend

Tabelle 2: Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsarten<sup>186</sup>

<sup>185</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2010), 16f.

<sup>186</sup> Tabelle entnommen aus: Beutin (2008), 141.

Die Online-Befragung wird dahingehend unterschieden, ob die Probanden aktiv oder passiv rekrutiert wurden. Die beiden Formen werden kurz vorgestellt, wobei der Fokus auf jene Form gesetzt wird, welche in dieser Arbeit zur Anwendung kam.

#### Passiv rekrutierte Online-Befragung

Bei der passiv rekrutierten Online-Befragung selektieren die Teilnehmer selbst. Durch einen zur Verfügung gestellten Link auf einer Internetseite gelangen die Teilnehmer zum Fragebogen. Problematisch an den Ergebnissen solcher Befragungen ist, dass unbekannt ist, auf welche Grundgesamtheit sie zu verallgemeinern sind. So ist unklar, welche und wie viele Personen den Hinweis zur Befragung überhaupt wahrnehmen, es kann auch nicht geklärt werden, welche Personen nicht auf den Teilnahmeaufruf reagieren. In der Regel ist von einer systematischen Verzerrung des Teilnehmendenkreises auszugehen.<sup>187</sup>

#### Aktiv rekrutierte Online-Befragung

Bei der aktiv rekrutierten Befragung werden aus einer vorliegenden Grundgesamtheit, z.B. in Form einer Liste, ausgewählten Personen Teilnahmeaufrufe zugesendet. Der Forschende wählt also aktiv aus, wer Zugang zum Fragebogen erhält. Die Einladung zur Befragung kann zudem mit für jeden Teilnehmenden eindeutigen Zugängen (z.B. unterschiedliche URLs oder Passwörter) erfolgen. Die Kontaktaufnahme erfolgt zumeist per E-Mail, ist aber auch über andere Wege, beispielsweise per SMS, möglich. Durch eine Personalisierung kann exakt kontrolliert und reglementiert werden, welche Personen wie häufig an der Befragung teilnehmen können. Mehrfachteilnahmen werden so ausgeschlossen. Die Versendung von Erinnerungen bei Nicht-Antworten ist ebenfalls möglich.<sup>188</sup>

Repräsentative Ergebnisse sind im strengen Sinne nur über eine aktive Rekrutierung zu erzielen. Die Grundgesamtheit ist jedoch häufig unbekannt. Dies gilt vor allem dann, wenn die Ergebnisse auf die Gesamtbevölkerung oder mindestens auf die Internetnutzer zu verallgemeinern sein sollen.<sup>189</sup>

Die Güte des Fragebogens muss in einem so genannten Pretest überprüft werden. Die Bedingungen sollten weitgehend den späteren Untersuchungsbedingungen entsprechen. Nach der empirischen Erhebung der Daten folgt in der nächsten Phase die Datenanalyse.

---

<sup>187</sup> Vgl. Taddicken (2013), 203.

<sup>188</sup> Vgl. Taddicken (2013), 204.

<sup>189</sup> Vgl. Taddicken (2013), 204.

## Datenanalysephase

In dieser Phase werden die ausgefüllten Fragebögen auf Fehler und auf Vollständigkeit überprüft. Falls fehlerhaft ausgefüllte Fragebögen<sup>190</sup> vorhanden sind, müssen diese aussortiert werden. Nach der Aussortierung werden die restlichen Fragebögen codiert<sup>191</sup>, um sie dann in ein statistisches Auswertungsprogramm (Bsp. SPSS) einzugeben.<sup>192</sup>

Bei der Datenanalyse werden drei Verfahren unterschieden:<sup>193</sup>

- Univariate Verfahren (einfache deskriptive Verfahren): Untersuchung nur einer Variable; statistische Maßzahlen, Häufigkeitstabellen, grafische Darstellungen
- Bivariate Verfahren (Schätzungen und Tests): Untersuchung des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen; Schlüsse von Stichproben auf Grundgesamtheit
- Multivariate Verfahren: gleichzeitige und zusammenhängende Analyse von mindestens drei Variablen

## Dokumentationsphase

Am Ende der Untersuchung wird der Forschungsbericht erstellt, in dem die wesentlichen Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen dokumentiert sind. Aufgrund der Problembenennung und der Festlegung der Erhebungsziele sollten die gestellten Forschungsfragen beantwortet werden.<sup>194</sup>

*„Die Darstellung der Ergebnisse empirischer Untersuchungen birgt zumeist die Schwierigkeit, dass eine Vielzahl von Daten beschrieben und analysiert werden bzw. werden können. Das Hauptproblem ist oft die Auswahl der relevanten Resultate.“<sup>195</sup>*

Es wird darauf hingewiesen, dass vor allem sozialwissenschaftliche Ergebnisse in ihrer Außenwirkung häufig politische Reaktionen nach sich ziehen. Diese bedeutet, dass besonders nicht genügend gesicherte Resultate deutlich als solche gekennzeichnet werden müssen.<sup>196</sup>

---

<sup>190</sup> Mehrere Antwortmöglichkeiten angekreuzt, obwohl nur eine Antwortmöglichkeit vorgesehen war.

<sup>191</sup> Zuordnung von Zahlenwerten zu Antwortkategorien.

<sup>192</sup> Vgl. Hohn/Wesselmann (2012), 70f.

<sup>193</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2010), 17; Hohn/Wesselmann (2012), 71.

<sup>194</sup> Vgl. Eisend/Kuß (2010), 17

<sup>195</sup> Atteslander (2010), 317.

<sup>196</sup> Vgl. Atteslander (2010), 318.

Wie der Marktforschungsprozess wurde auch diese Arbeit mit der Definitionsphase begonnen. Ausgehend von der Problemanalyse wurden in weiterer Folge der Informationsbedarf sowie die Erhebungsziele bestimmt. Dazu wurden folgende Forschungsfragen definiert:

- **Wie wird der Stadtrechnungshof Wien von den geprüften Stellen allgemein wahrgenommen?**
- **Wie wird der Prüfungsablauf seitens der geprüften Stellen wahrgenommen?**
- **Welche Verbesserungspotentiale lassen sich hinsichtlich Außenauftritt und Prüfungsablauf identifizieren?**

Wie aus den Forschungsfragen ersichtlich, ist das Ziel dieser Arbeit, eine Analyse der Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit des Stadtrechnungshofes Wien im Zuge seiner Prüfungstätigkeit durchzuführen. Die Analyse umfasst den gesamten Prüfungsablauf beginnend mit dem Eröffnungsgespräch bis hin zur Schlussbesprechung.

Für die Beantwortung der Forschungsfragen war die Neu-Erhebung von Daten erforderlich.

Im theoretischen Teil der Arbeit wurde anhand verschiedener Modelle die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit sowie die Messung der Kundenzufriedenheit dargestellt. Um die Kundenzufriedenheit der geprüften Stellen feststellen zu können, wurde die quantitative Forschung gewählt.

Die Messung der Kundenzufriedenheit wurde anhand der subjektiven Eindrücke der geprüften Stellen durchgeführt. Für diese Arbeit waren mehrere Aspekte von Relevanz und die Messung der Kundenzufriedenheit fand nach dem Prüfungsablauf statt, weswegen es sich um ein mehrdimensionales bzw. ex post Verfahren handelt.

Der Fragebogen wurde in fünf Themenblöcke eingeteilt, er enthält insgesamt 32 Fragen. Die Dauer zur Beantwortung des Fragebogens wurde auf ca. zehn Minuten geschätzt. Durch einen Experten-Pre-Test, welcher durch den Erst- bzw. Zweitgutachter durchgeführt wurde, konnten folgende Punkte beachtet werden:

- Zuverlässigkeit und Gültigkeit
- Gliederung des Fragebogens
- Verständlichkeit von Fragen
- Anwendbarkeit von Filtern
- Eindeutigkeit von Kategorien

Der erste Themenblock diente grundsätzlich dazu, allgemeine Informationen über die geprüfte Stelle einzuholen. Zu Beginn wurde gefragt, welchem Bereich die Organisation am ehesten zuzuordnen ist und welche Position innerhalb der geprüften Organisation bekleidet wird. Auch, wie oft die Organisation im vorgegebenen Zeitraum geprüft und in welchem Ausmaß der Befragte beteiligt war, wurde abgefragt.

Im zweiten Themenblock wurde die Wahrnehmung des Prüfungsablaufes erhoben. Dabei wurde gefragt, wie die letzte Prüfung empfunden wurde und ob nachvollziehbar war, warum die Organisation geprüft wurde.

Im dritten Themenblock wurden Fragen zum Eröffnungsgespräch, Ablauf der Prüfung und Schlussbesprechung gestellt.

Beim vierten Themenblock wurden Fragen zum Prüfbericht gestellt. Dabei war von großem Interesse, wann der Prüfbericht der Organisation zur Verfügung gestellt wurde und wie der Prüfbericht beurteilt wurde. Auch in welchem Ausmaß die Empfehlungen umgesetzt wurden, konnte in diesem Themenblock erhoben werden.

Im letzten Themenblock wurden Informationen über den Stadtrechnungshof Wien eingeholt. Hier wurde ermittelt, über welche Medien sich die geprüften Stellen über den Stadtrechnungshof Wien informieren. Ebenfalls wurde gefragt, über welche Themen im Zusammenhang mit dem StRH die geprüften Stellen mehr erfahren möchten.

## 4.2 Auswahl der Teilnehmer

Die Zielgruppe der Befragung waren jene geprüften Stellen, die seit dem Jahr 2011 zumindest einmal durch den Stadtrechnungshof Wien geprüft wurden und wo die Vorlage der Berichte bis Mai 2016 stattfand, es handelt also um eine systematische Auswahl der Stichprobe.

Die Kontaktdaten der für die Befragung in Frage kommenden Teilnehmer wurden vorab vom Stadtrechnungshof Wien an den Verfasser der Arbeit in elektronischer Form übermittelt. Der Stadtrechnungshof Wien informierte vorab die Teilnehmer über die geplante Online-Befragung.



### 4.3 Durchführung und Auswertung des Online-Fragebogens

Aufgrund der guten Bedingungen hinsichtlich der Qualität der Daten, der geringen Kosten der Untersuchung sowie der kurzen Untersuchungsdauer wurde für die Durchführung der Befragung die schriftliche Befragung mithilfe einer Online-Befragungssoftware gewählt. Die Vorteile der Online-Befragung wurden bereits im Kapitel „Methodik der empirischen Untersuchung“ detailliert vorgestellt.

Die Online-Befragung wurde in der Zeit vom 17. Jänner bis 06. Februar 2017 durchgeführt. Somit war der Fragebogen 15 Werkzeuge online. Der Zugang zum Online-Fragebogen wurde zusammen mit einem Begleitschreiben an 180 Personen als Email versandt.

Es konnte ein Rücklauf von 138 Fragebögen erzielt werden, daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 76,7 %.

Vier Personen haben bereits nach der Willkommenseite die Befragung abgebrochen. Drei Personen brachen die Befragung auf der Seite 1 und zwei Personen auf der Seite 3 ab. Daraus ergibt sich, dass neun Personen den Fragebogen abgebrochen haben und insgesamt 129 Teilnehmer den Fragebogen beendeten.

Von den 129 Teilnehmern haben jedoch 13 Personen keine Fragen beantwortet, sodass schlussendlich 116 gültige Fragebögen in die Auswertung eingeflossen sind. Daraus ergibt sich eine Beendigungsquote von 64,4 %.

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels der Analysesoftware „SPSS“. Danach wurden entsprechend den Forschungsfragen die Ergebnisse deskriptiv dargestellt. Die grafischen Darstellungen wurden mit der Tabellenkalkulation „Microsoft Excel“ erstellt.

Der verwendete Online-Fragebogen ist im Anhang ersichtlich.

## 5 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Erhebung anhand der fünf Themenblöcke.

Eingangs sollte erwähnt werden, dass aufgrund von Auf- und Abrundungen Werte von 99% oder 101% entstehen können. Die Teilmenge (n) kann variieren, da vereinzelt Fragen nicht von allen Befragten beantwortet wurden.

Die ausführliche Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 6.

### 5.1 Allgemeine Informationen über die geprüften Stellen

In Abbildung 8 sind die verschiedenen Organisationsbereiche der Befragten dargestellt. 44% der Teilnehmer sind dem Magistrat der Stadt Wien zuordenbar. 20% der Teilnehmer arbeiten für Organisationen, die Förderungen oder Subventionen in Anspruch genommen haben. Lediglich 6% kamen aus dem Bereich Fonds, Stiftung oder Anstalt.

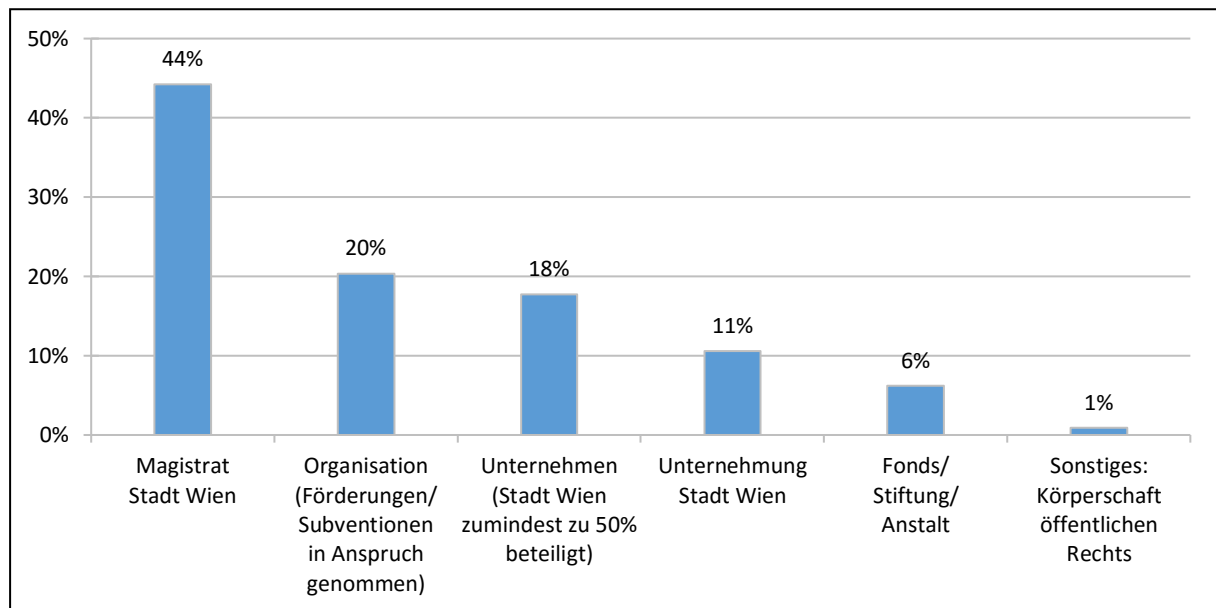


Abbildung 8: Überblick der Organisationsbereiche (n=113)

In Abbildung 9 wird die Position des Befragten innerhalb der geprüften Organisation abgebildet. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer sind im oberen Management und mehr als ein Drittel im mittleren Management angesiedelt.

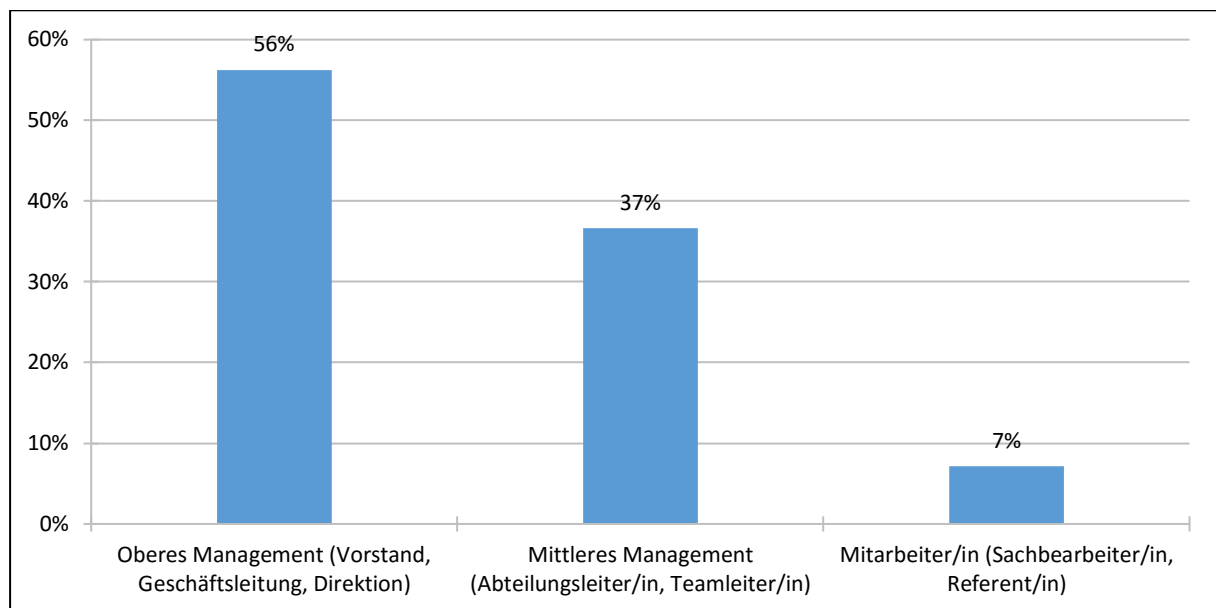


Abbildung 9: Position innerhalb der geprüften Organisation (n=112)

In Abbildung 10 wird die Häufigkeit einer Überprüfung abgebildet. 38% der Organisationen wurden im Zeitraum von 2011 bis 2016 mehr als dreimal geprüft. 14% wurden zweimal und 8% wurden dreimal durch den Stadtrechnungshof Wien geprüft.

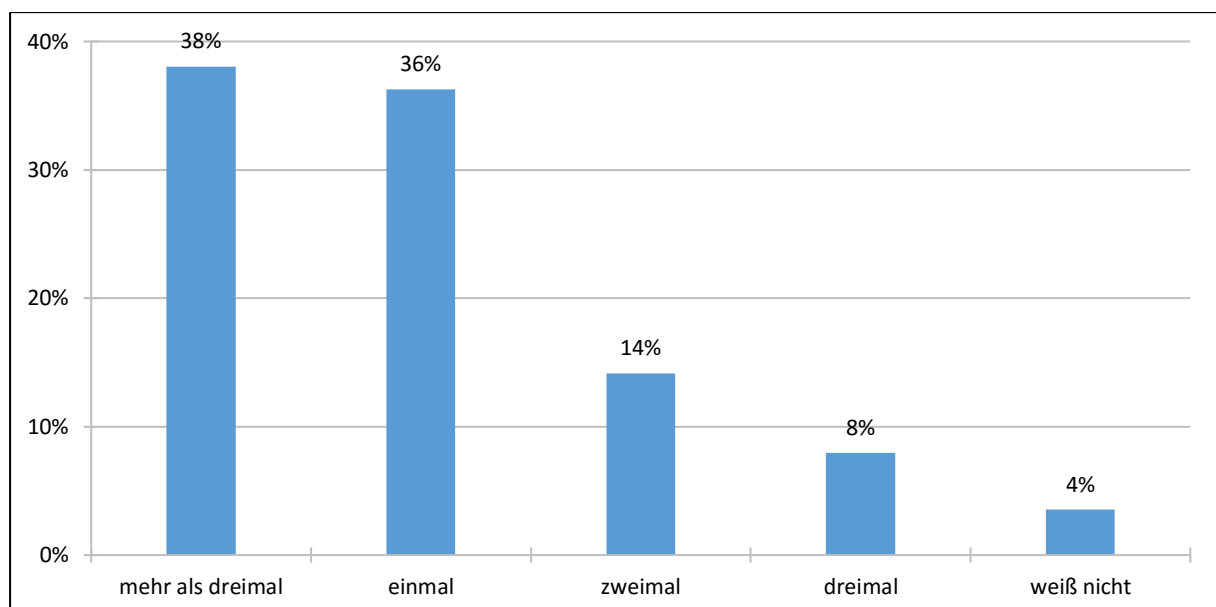


Abbildung 10: Häufigkeit einer Überprüfung im Zeitraum 2011 bis 2016 (n=113)

In Abbildung 11 wird das Ausmaß der Beteiligung der Befragten am Prüfungsprozess dargestellt. 50% der Teilnehmer waren am gesamten Prüfungsprozess beteiligt. In 23% der Fälle waren die Teilnehmer zumindest zu großen Teilen bzw. teilweise am Prüfungsprozess beteiligt. Lediglich 4% gaben an, dass sie nur in geringem Ausmaß beteiligt waren.

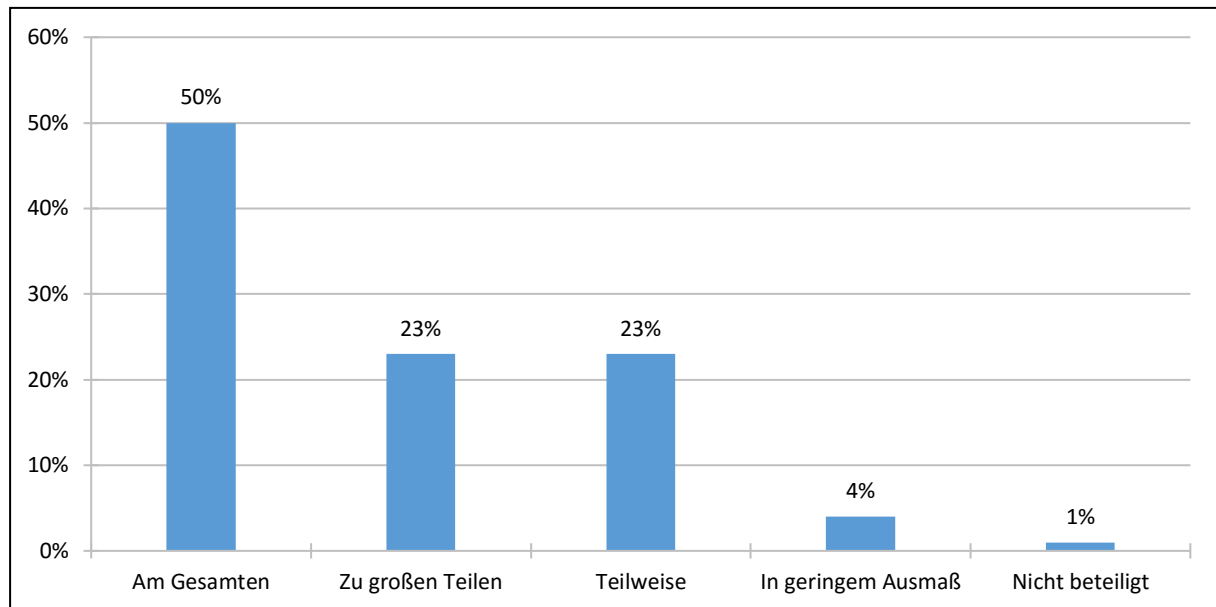


Abbildung 11: Ausmaß der Beteiligung am Prüfungsprozess (n=113)

In Abbildung 12 wird die Einschätzung der Eigenschaften des Stadtrechnungshofes Wien gezeigt.

Darin ist erkennbar, dass die Eigenschaften „pünktlich“, „zuverlässig“ und „motiviert“ am häufigsten mit der Wertung „trifft stark zu“ versehen wurden. Fast jeder Zweite gab auch zu den Eigenschaften „wertschätzend“, „objektiv“ und „fachlich kompetent“ eine gute Wertung ab.

Die Eigenschaften „modern“, „bürokratisch“ und „tolerant“ wurden am seltensten als zutreffend bewertet.

21% bzw. 14% gaben an, dass sie nicht beurteilen können, ob der StRH weisungsfrei bzw. teamfähig ist.

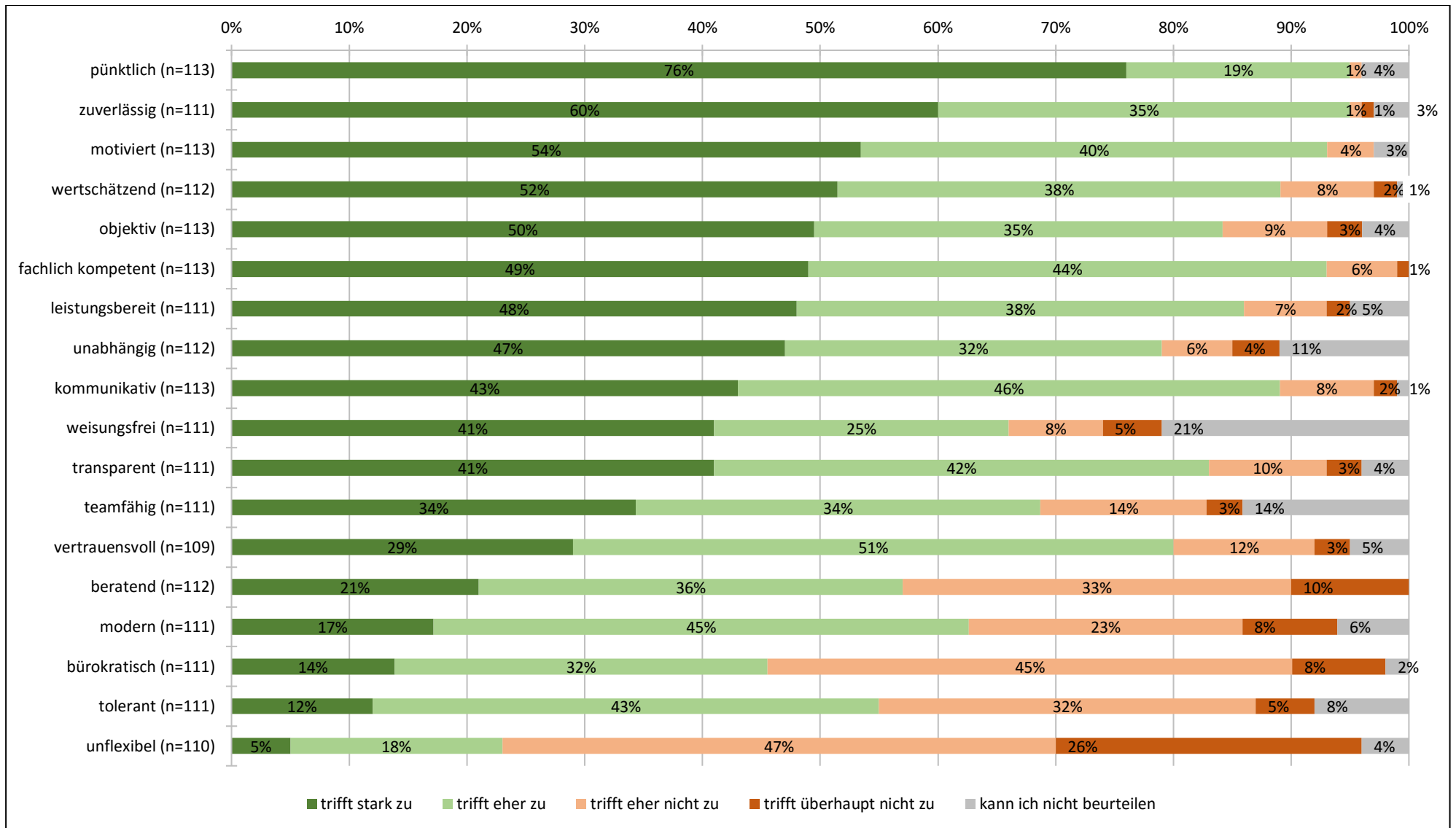


Abbildung 12: Eigenschaften Stadtrechnungshof Wien

## 5.2 Wahrnehmung letzte Prüfung

In diesem Abschnitt wird nun die Wahrnehmung des Prüfungsablaufes dargestellt.

Die folgende Abbildung 13 zeigt, wie die Befragten rückblickend die letzte Prüfung empfunden haben. 27% der Teilnehmer haben die Prüfung sehr positiv und 50% eher positiv in Erinnerung. 13% empfanden die Prüfung teils/teils und 7% eher negativ.

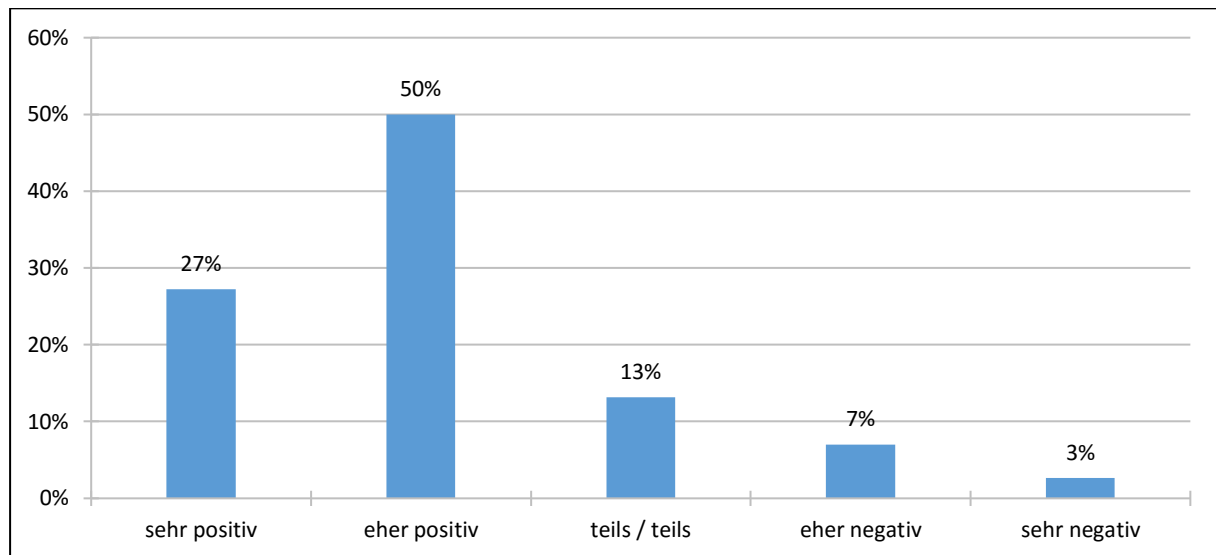


Abbildung 13: Letzte Prüfung rückblickend empfunden (n=114)

Aus Abbildung 14 ist ersichtlich, dass es für 32% bzw. 28% der Befragten völlig bzw. eher nachvollziehbar war, warum ihre Organisation für die letzte Prüfung ausgewählt wurde. Für 19% bzw. 8% der Befragten war es eher nicht bzw. nicht nachvollziehbar. 12% gaben an, dies nicht beurteilen zu können.

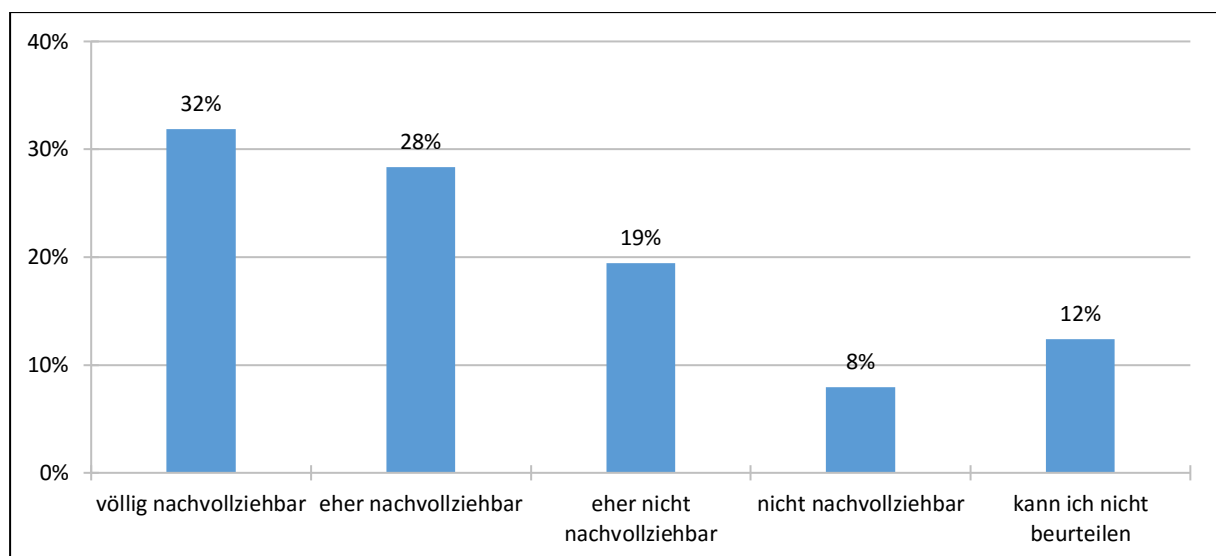


Abbildung 14: Nachvollziehbarkeit warum Organisation ausgewählt wurde (n=113)

43% der Befragten wussten nicht wie viele Wochen im Vorhinein sie vom StRH Wien über die Prüfung informiert wurden. Die restlichen 57% der Befragten konnte dies unter Angabe der Wochenanzahl nennen. (n=113)

Abbildung 15 zeigt eine Übersicht darüber, wieviele Wochen im Vorhinein die Befragten über die Prüfung in Kenntnis gesetzt wurden. 44% der Befragten wurden 4 bis 6 Wochen im Vorhinein über die Prüfung informiert.

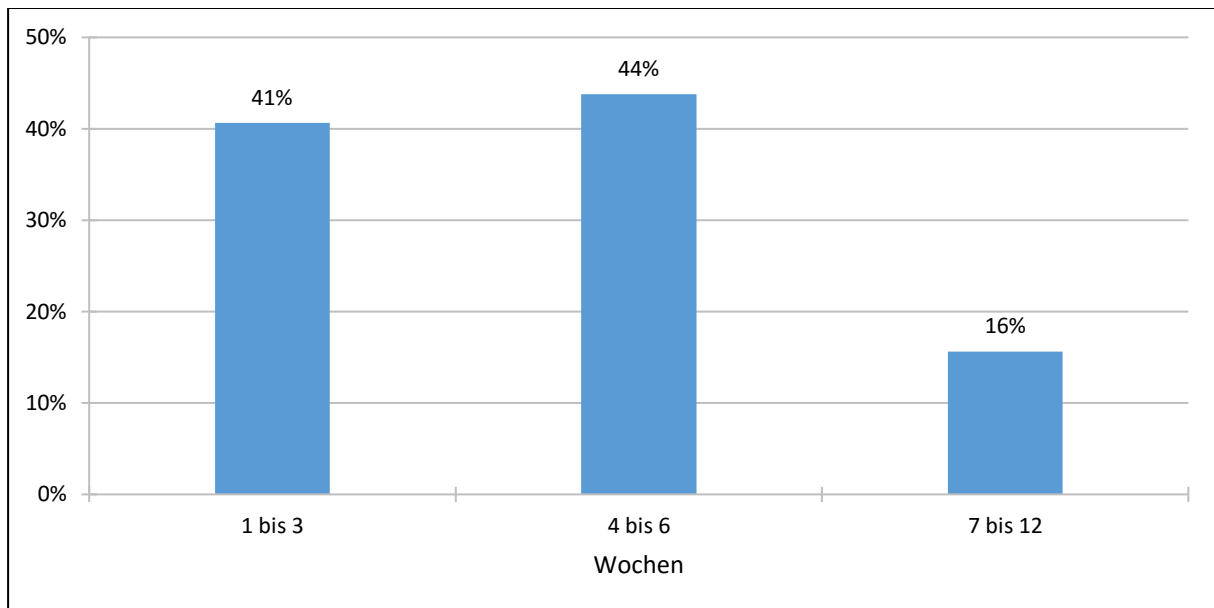


Abbildung 15: Übersicht Wochenanzahl im Vorhinein informiert (n=64)

Jene Befragten, welche die Wochenanzahl angaben, wurden auch gefragt, ob sie dies als rechtzeitig empfunden haben. Hierzu erfolgt die Darstellung in Abbildung 16.

Dabei fällt auf, dass drei Viertel es als rechtzeitig und 12% es als eher rechtzeitig empfanden. Nicht zu vernachlässigen ist, dass 13% es als eher nicht bzw. nicht rechtzeitig empfunden haben.

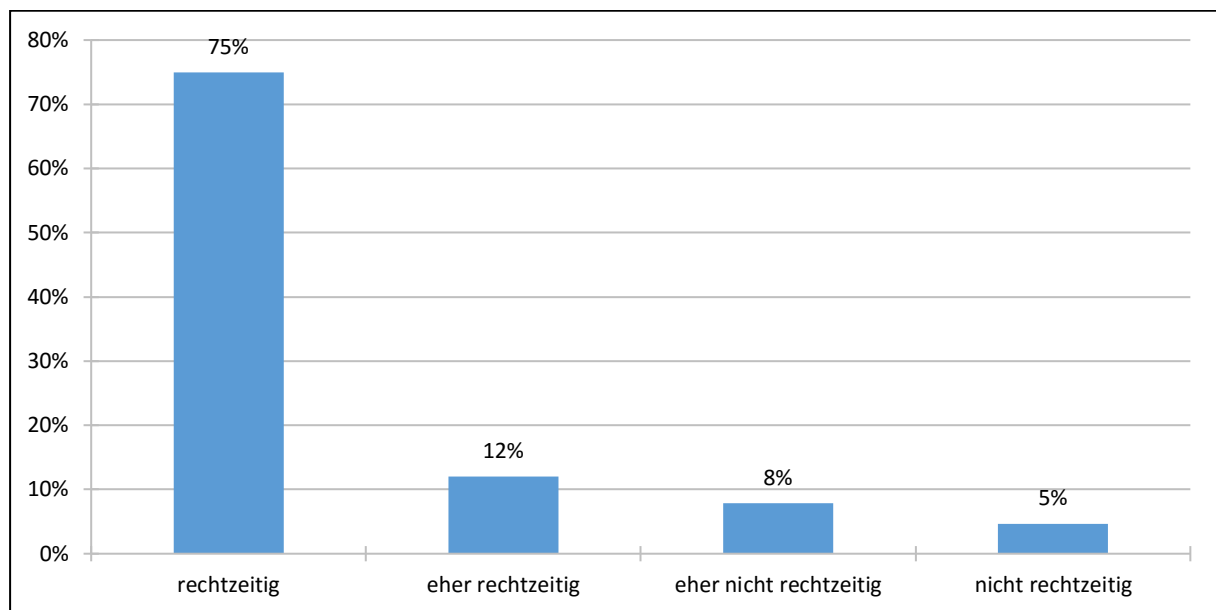


Abbildung 16: Zeitpunkt der Information über die Prüfung als rechtzeitig empfunden (n=64)

Die Frage „Sind Probleme bei der letzten Prüfung durch den StRH Wien aufgetreten, die aus Ihrer Sicht vermeidbar gewesen wären?“ wurde von 11% der Befragten bejaht und von 77% verneint. 12% gaben als Antwort „weiß nicht“ an. (n=112)

Unter den 11% der Befragten, welche die Frage bejahten, wurden folgende Probleme genannt:

- „Abschätzung schwierig, wieviel Ressourceneinsatz für die Prüfung benötigt wird.“
- „Auffassungsunterschiede über Verbindlichkeit von Richtlinien.“
- „Die beim Eröffnungsgespräch getroffenen Vereinbarungen sollten halten, gilt für Koordination der einzelnen Gespräche während der Prüfung.“
- „Die Einholung von Informationen erfolgte bei einer nicht zuständigen Organisationseinheit.“
- „Direkte telefonische Kontaktaufnahme von PrüferInnen mit MitarbeiterInnen der geprüften Stelle, statt über die Revision. Dabei mündliche Anfragen ohne Herstellung eines Bezugs zur konkreten Prüfung.“
- „Diskussion um das genaue Prüfziel.“
- „Permanent latente Mißtrauenskultur behindert, vorgefasste Meinungen können durch Argumentationen kaum bis gar nicht entkräftet werden.“
- „Termin gleich mit einer ähnlichen Überprüfung durch die Interne Revision.“
- „Wenn der Anlass der Prüfung erklärt hätte werden können.“
- „Zeitpunkt des Prüfungstermins.“



### 5.3 Ablauf der Prüfung

In diesem Abschnitt wird die Beurteilung des Ablaufes der Prüfung dargestellt. Eine Prüfung läuft folgendermaßen ab: Sie beginnt mit dem Eröffnungsgespräch, wobei auch auf Erwartungen bezüglich der Prüfung eingegangen wird. Danach erfolgt die eigentliche Prüfung. Schließlich wird sie mit einer Schlussbesprechung beendet.

#### 5.3.1 Erwartungen vor der Prüfung

Abbildung 17 zeigt die Erwartungen vor der Prüfung. Die Erwartungen an die Schlussbesprechung bzw. an den Prüfbericht waren mit 26% bzw. 23% „sehr hoch“. Die Erwartungen hinsichtlich Nutzen der Ergebnisse der Prüfung bzw. der Zusammenarbeit während der Prüfung wurden mit 22% bzw. 21% als „sehr hoch“ angegeben. 23% bzw. 8% hatten „eher geringe“ bzw. „sehr geringe“ Erwartungen hinsichtlich der Beratungsfunktion.

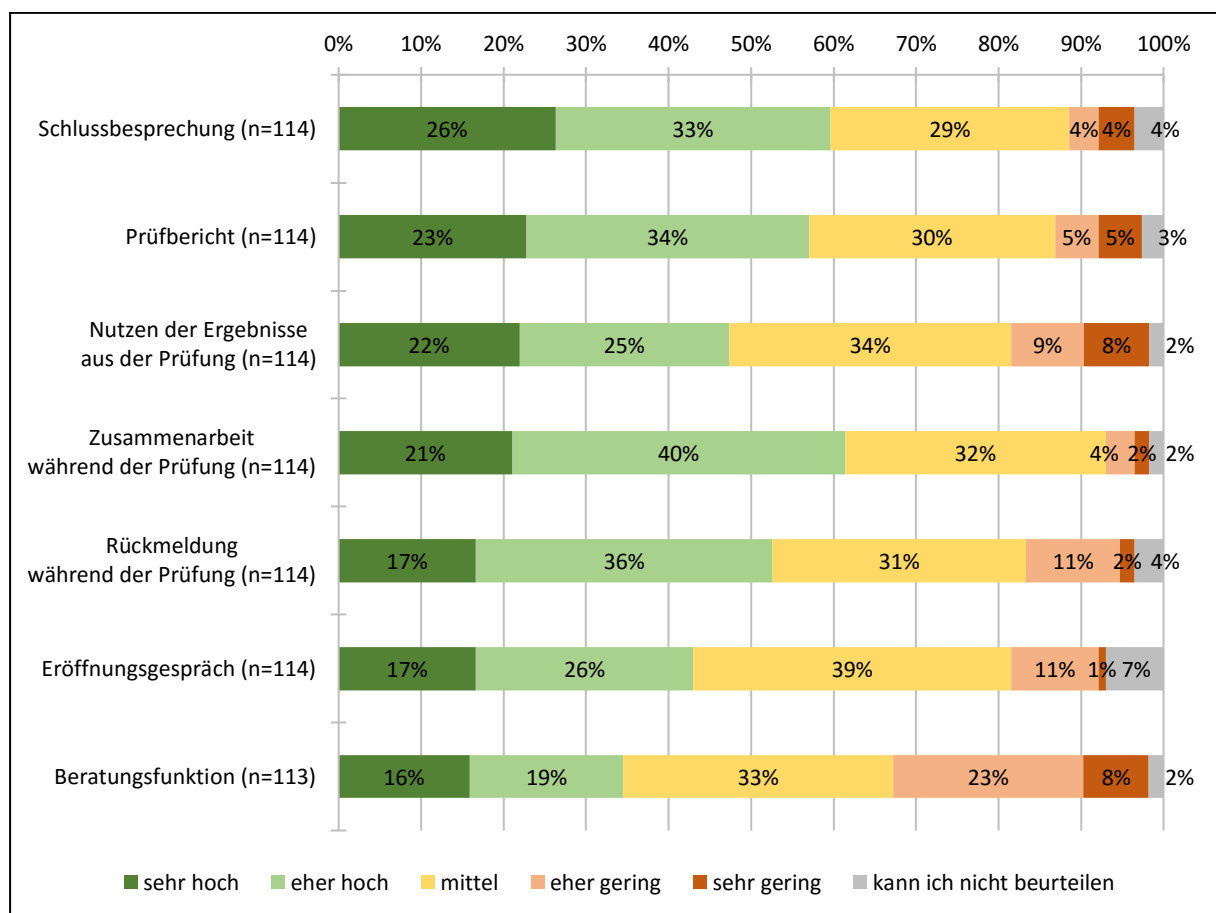


Abbildung 17: Erwartungen vor der Prüfung

### 5.3.2 Wahrnehmung Eröffnungsgespräch

97% der Befragten gaben an, dass zu Beginn der Prüfung ein Eröffnungsgespräch vor Ort mit dem Prüfungsteam des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt wurde. Lediglich 3% der Befragten beantworteten diese Fragen mit „weiß nicht“. Kein einziger der Befragten gab an, dass zu Beginn kein Eröffnungsgespräch stattgefunden hat. (n=115)

Im Zuge des Eröffnungsgesprächs wird auch der Ablauf der Prüfung erklärt. 95% der Befragten gaben dies auch so an. Jeweils 3% der Befragten gaben „nein“ bzw. „weiß nicht“ an. (n=115)

In Abbildung 18 wird dargestellt, ob das Eröffnungsgespräch als sehr informativ empfunden wurde. 37% der Befragten stimmten völlig und 48% eher zu. Kein Einziger der Befragten gab an, dass dies überhaupt nicht zutrifft.<sup>197</sup>

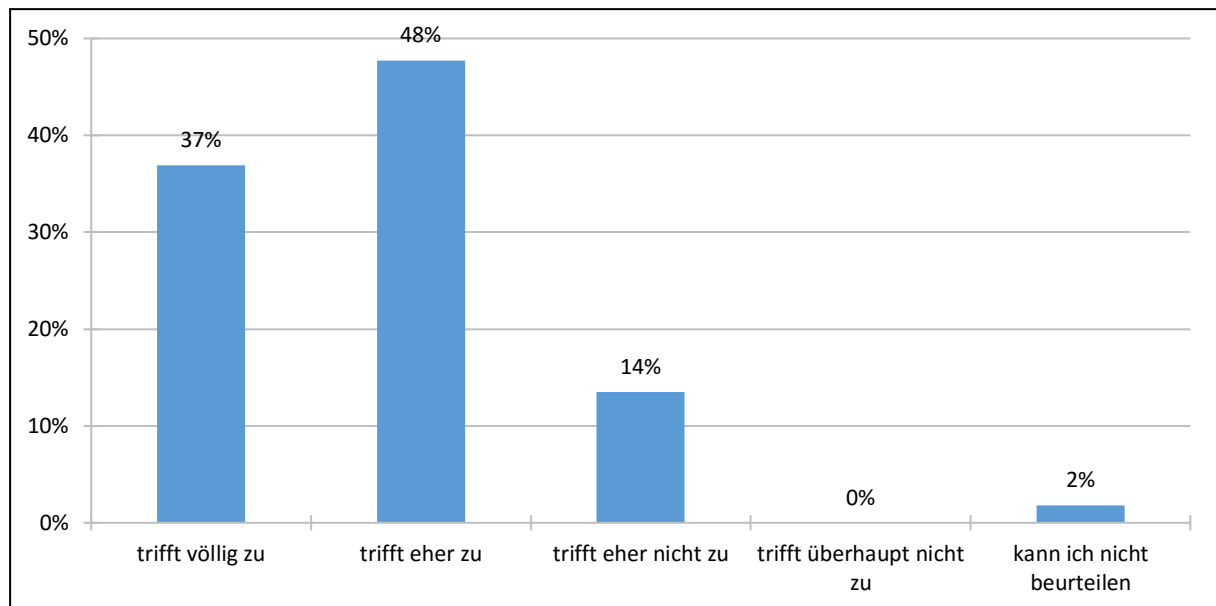


Abbildung 18: Eröffnungsgespräch sehr informativ (n=111)

Aus Abbildung 19 ist ersichtlich, dass zwei Drittel der Befragten der Meinung waren, dass genug Zeit für das Eröffnungsgespräch eingeräumt wurde. Die Antwortmöglichkeit „trifft eher nicht zu“ bzw. „trifft überhaupt nicht zu“ wurde nicht ausgewählt.

<sup>197</sup> Die Teilnehmer, welche die vorige Frage „Wurde zu Beginn der Prüfung ein Eröffnungsgespräch vor Ort mit dem Prüfungsteam des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt?“, mit nein beantwortet hatten, konnten diese Frage aufgrund der eingestellten Filterfunktion nicht sehen.

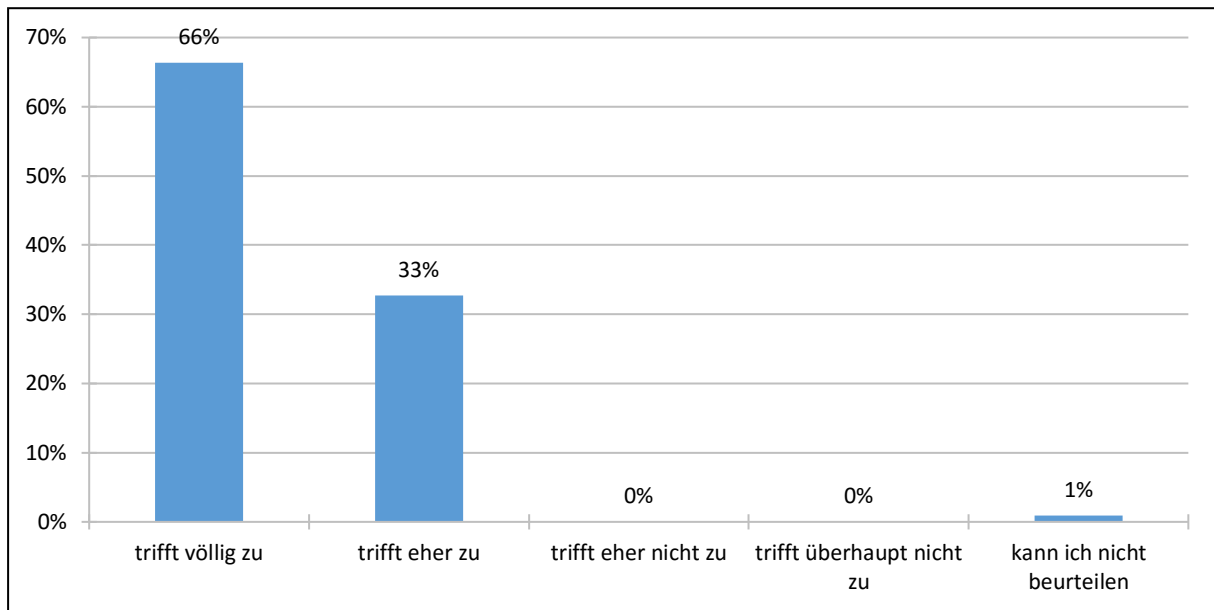


Abbildung 19: Genug Zeit für das Eröffnungsgespräch (n=110)

In Abbildung 20 wird gezeigt, dass mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung waren, dass die gestellten Fragen während des Eröffnungsgesprächs nicht unbeantwortet blieben. Lediglich 6% gaben an, dass die gestellten Fragen unbeantwortet blieben.

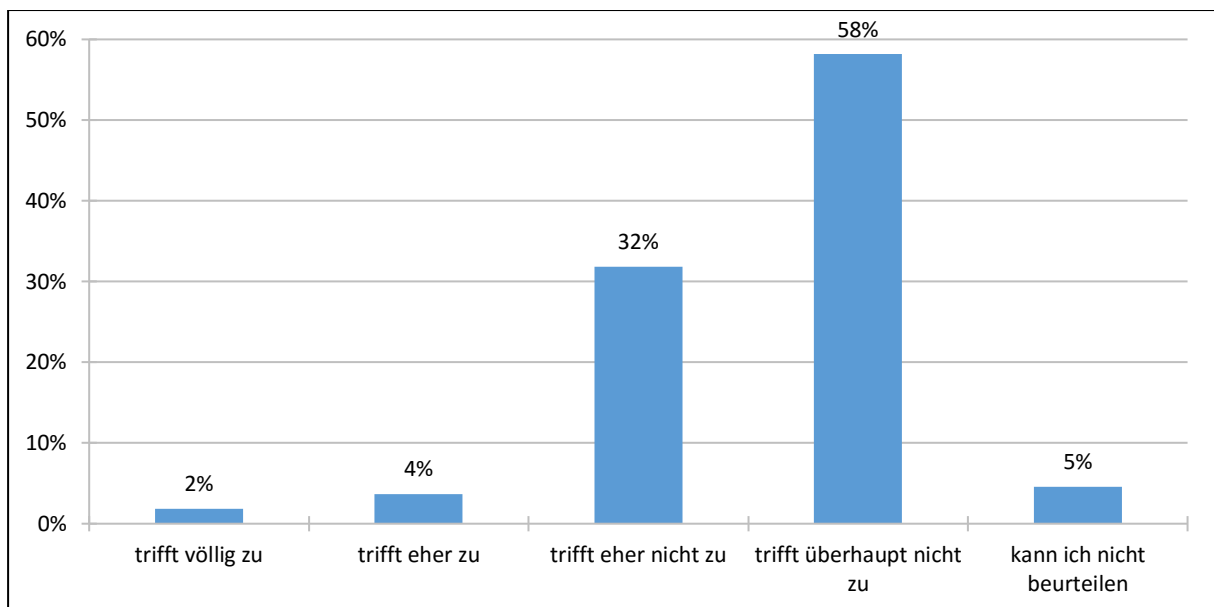


Abbildung 20: Gestellte Fragen an das Prüfungsteam blieben unbeantwortet (n=110)

In Abbildung 21 wird dargestellt, ob die Befragten das Eröffnungsgespräch positiv in Erinnerung haben. 37% bzw. 47% der Befragten haben das Eröffnungsgespräch als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ empfunden. Lediglich 2% der Befragten empfanden das Eröffnungsgespräch als „eher schlecht“.

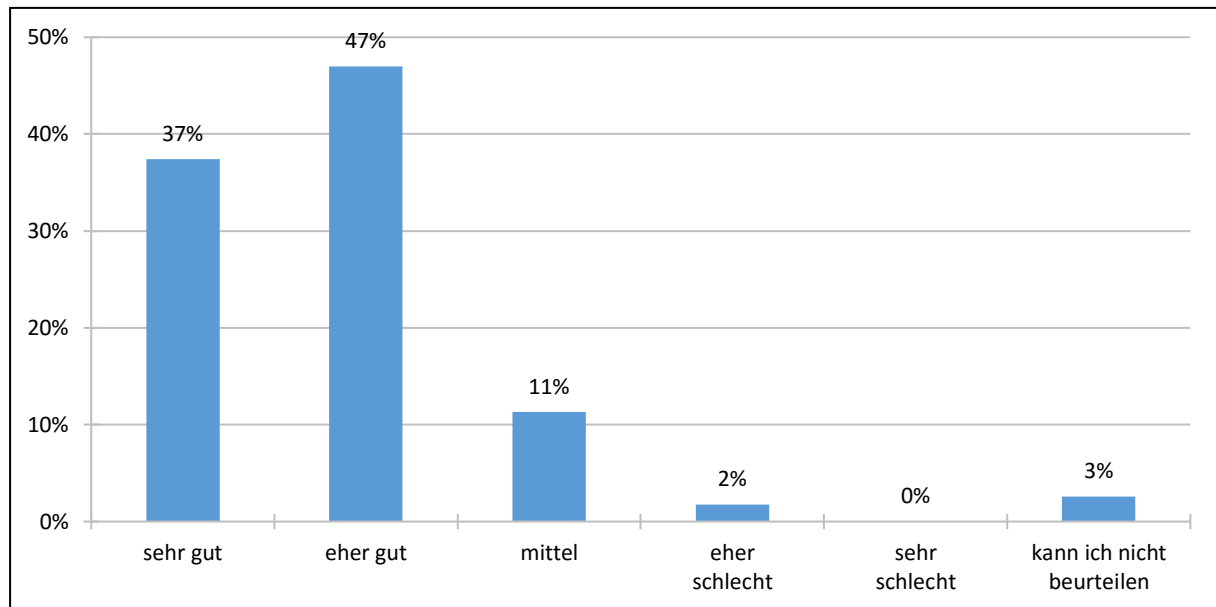


Abbildung 21: Erfahrung mit dem Eröffnungsgespräch (n=115)

### 5.3.3 Wahrnehmung Prüfungsablauf

Nachfolgend wird die Wahrnehmung des Prüfungsablaufes dargestellt.

Aus Abbildung 22 ist zu entnehmen, dass 64% der Befragten während des Prüfungsablaufes Verbesserungsvorschläge unterbreitet wurden.

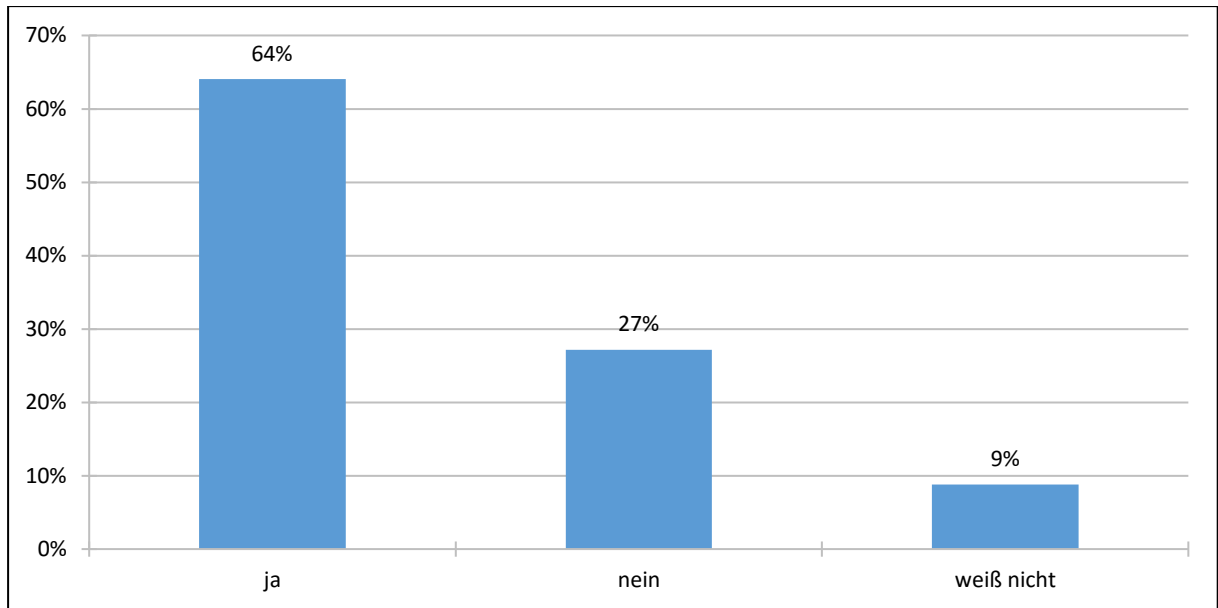


Abbildung 22: Während Prüfungsablauf Verbesserungsvorschläge unterbreitet (n=114)

Aus Abbildung 23 ist erkennbar, dass 60% der Befragten es für nicht sinnvoll erachteten, dass Verbesserungsvorschläge während des Prüfungsablaufes unterbreitet wurden.<sup>198</sup>

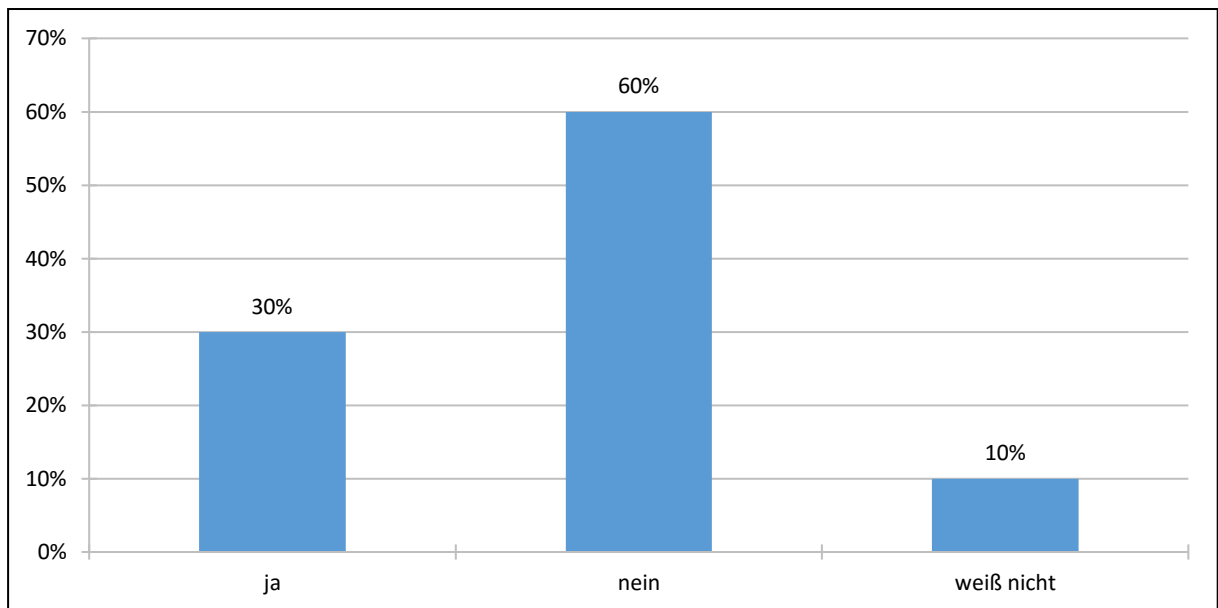


Abbildung 23: Während Prüfungsablauf Verbesserungsvorschläge sinnvoll (n=30)

<sup>198</sup> Die Frage „Wären Verbesserungsvorschläge während des Prüfungsablaufes sinnvoll gewesen?“ konnten aufgrund der eingestellten Filterfunktion nur jene Befragten sehen, welche die Frage „Wurden Ihrer Organisation bereits während des Prüfungsablaufes Verbesserungsvorschläge unterbreitet?“ mit „nein“ beantworteten.

In Abbildung 24 werden Erfahrungen zum Prüfungsablauf dargestellt. Jeder zweite Befragte gab an, dass der Ablauf der Prüfung logisch und nachvollziehbar war. 23% der Befragten waren der Meinung, dass der zusätzliche Arbeitsaufwand durch die Prüfung zu hoch war. Lediglich 12% der Befragten hatten den Eindruck, dass das Tagesgeschäft durch die Prüfung stark beeinträchtigt war. 58% konnten nicht bestätigen, dass die gestellten Fragen an das Prüfungsteam unbeantwortet blieben.

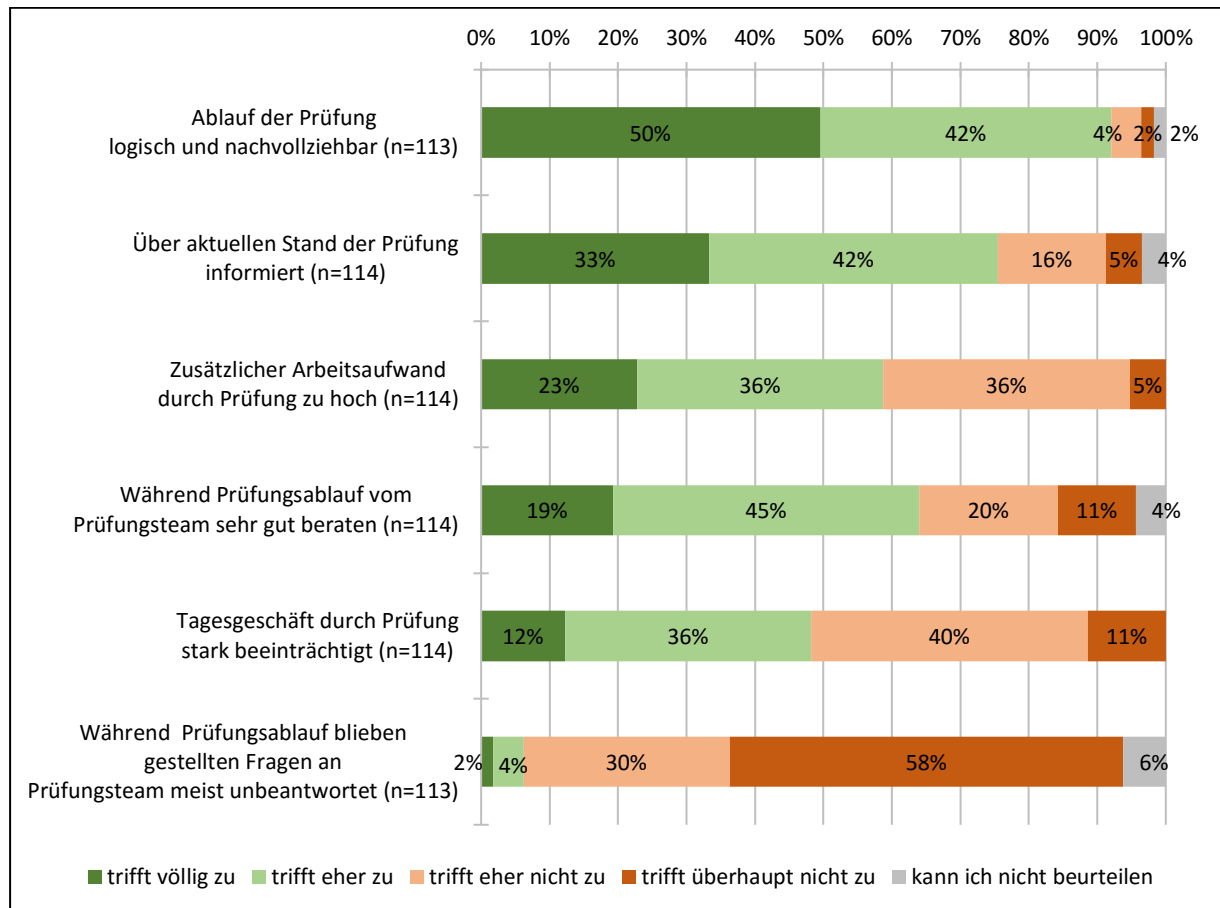


Abbildung 24: Erfahrungen Prüfungsablauf

In Abbildung 25 ist die Beurteilung der Dauer des gesamten Prüfungsablaufes (Eröffnungsgespräch bis Schlussbesprechung) ersichtlich. 67% der Befragten empfanden die Dauer des gesamten Prüfungsablaufes als passend. 27% der Befragten waren der Ansicht, dass die Dauer „eher lang“ gewesen sei.

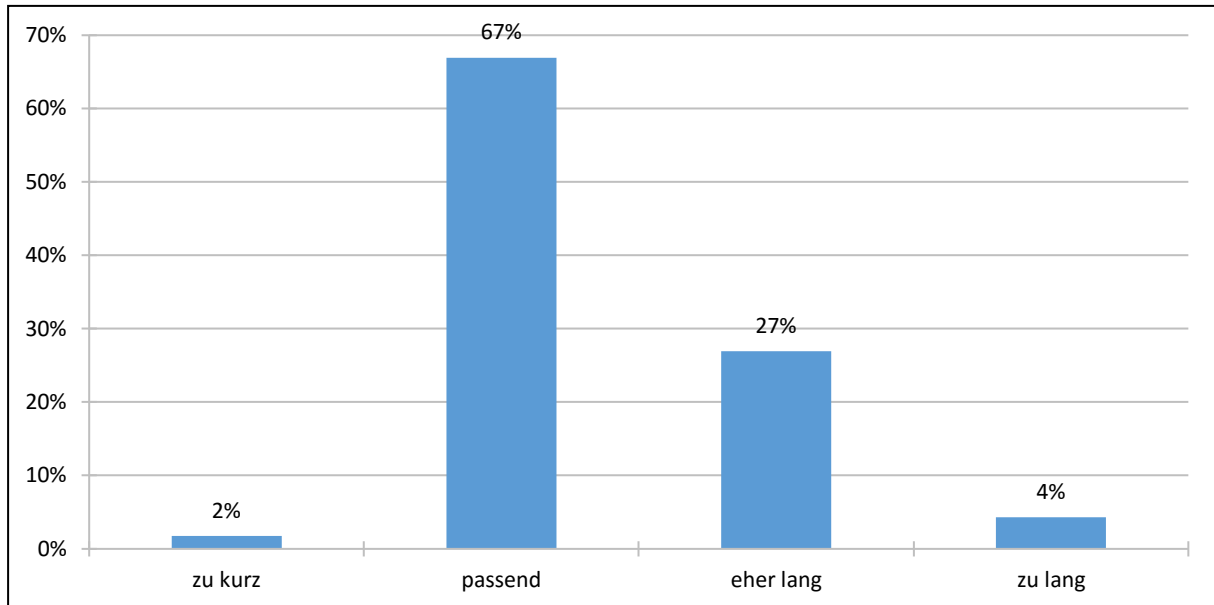


Abbildung 25: Dauer gesamter Prüfungsablauf (n=115)

In Abbildung 26 wird die Erfahrung mit dem Prüfungsablauf dargestellt. 50% bzw. 37% der Befragten haben die Zusammenarbeit während der Prüfung als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ empfunden. 17% bzw. 3% empfanden die Beratungsfunktion während des Prüfungsablaufes als „eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht“.

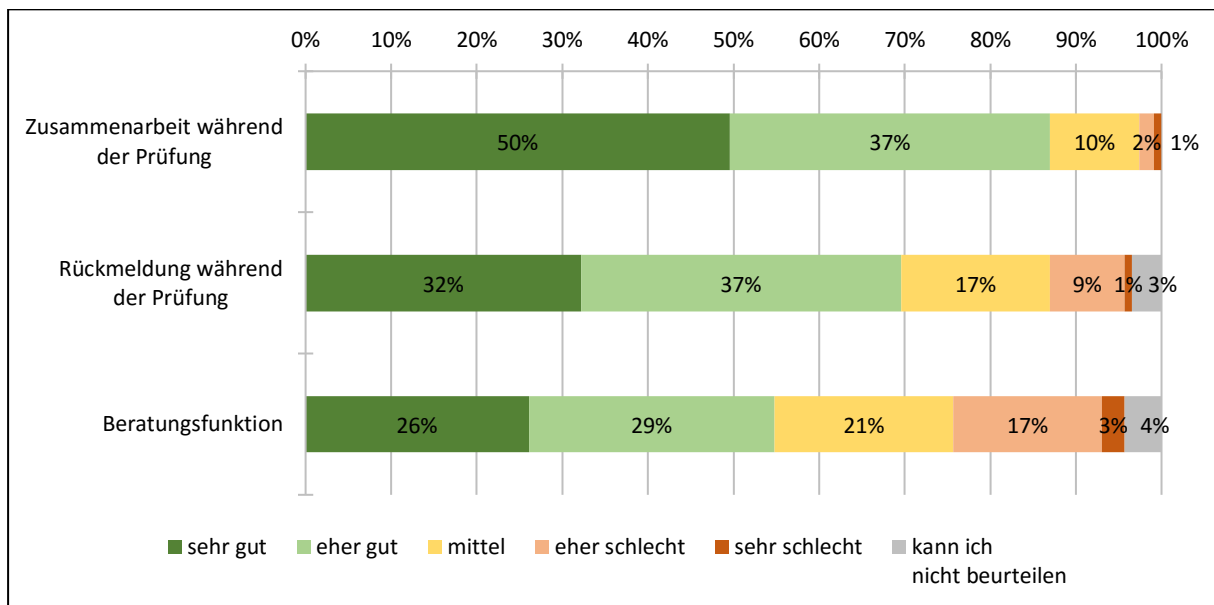


Abbildung 26: Erfahrung Prüfungsablauf (n=115)

### 5.3.4 Wahrnehmung Schlussbesprechung

98% der Befragten gaben an, dass am Ende der Prüfung eine Schlussbesprechung vor Ort mit dem Prüfungsteam des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt wurde. Lediglich 2% der Befragten beantworteten diese Frage mit „weiß nicht“. Kein einziger der Befragten gab an, dass am Ende der Prüfung keine Schlussbesprechung stattgefunden hat. (n=114)

In Abbildung 27 wird eine Übersicht der Beurteilung der Schlussbesprechung dargestellt. 77% der Befragten waren der Meinung, dass genug Zeit für die Schlussbesprechung blieb. Mehr als die Hälfte stimmte völlig zu, dass die Schlussbesprechung informativ war.

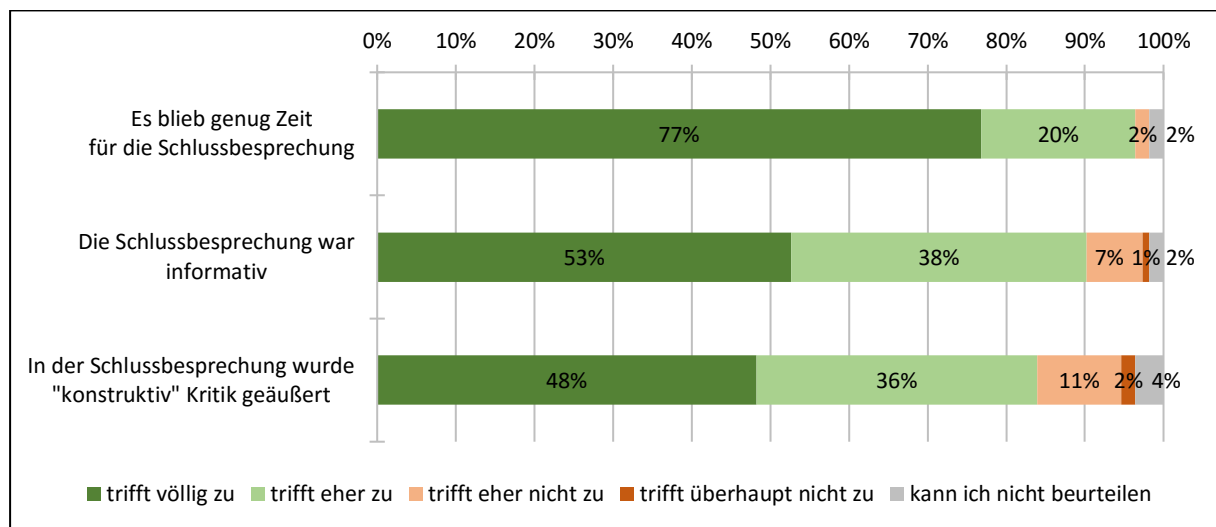


Abbildung 27: Beurteilung der Schlussbesprechung (n=112)

In Abbildung 28 wird die Zufriedenheit mit der Schlussbesprechung dargestellt. 49% bzw. 38% der Befragten waren mit der Schlussbesprechung „sehr (gut)“ bzw. „eher (gut)“ zufrieden. Lediglich 2% bzw. 1% der Befragten gaben hier „eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ an.

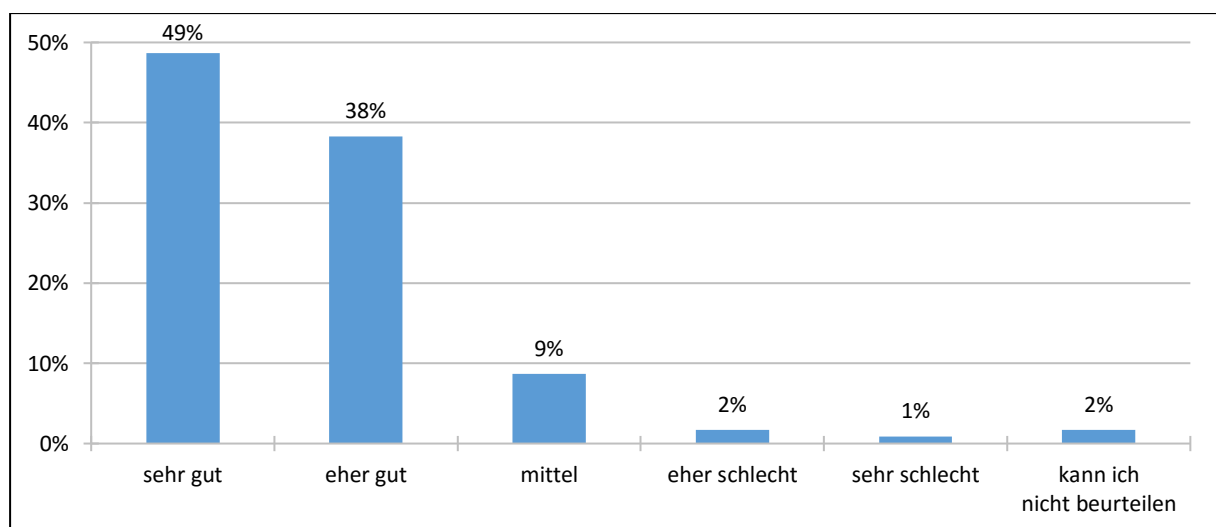


Abbildung 28: Zufriedenheit mit der Schlussbesprechung (n=115)



## 5.4 Wahrnehmung Prüfbericht

In Abbildung 29 werden die Erfahrungen mit dem Prüfbericht gezeigt. 34% bzw. 35% der Befragten waren „sehr gut“ bzw. „eher gut“ mit dem Prüfbericht zufrieden. Den Nutzen der Ergebnisse der Prüfung empfanden 31% bzw. 26% als „sehr gut“ bzw. „eher gut“.

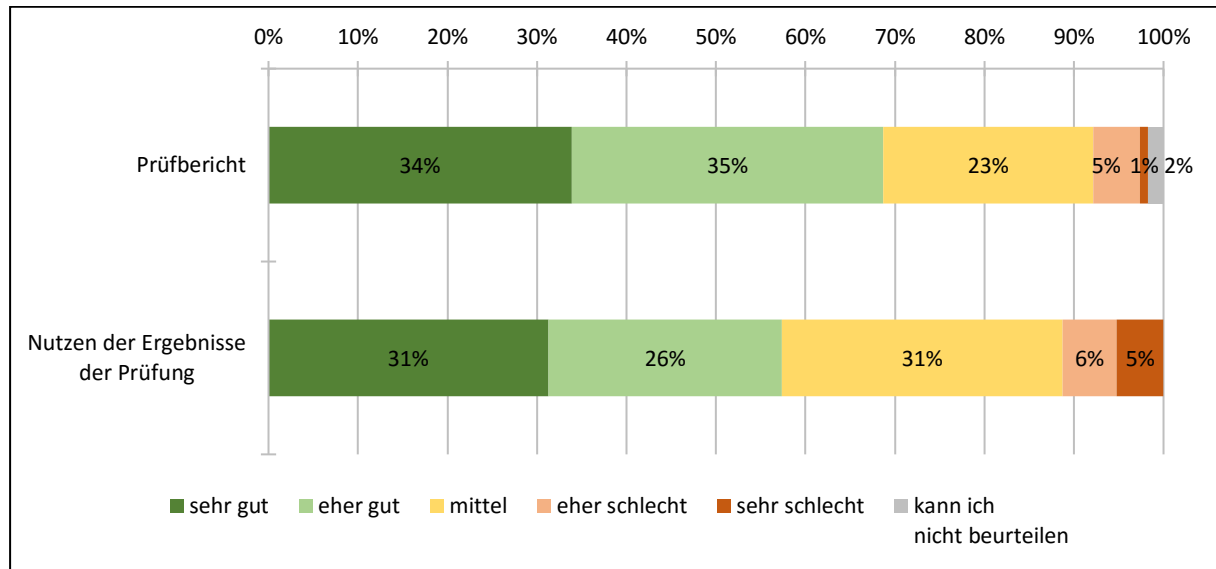


Abbildung 29: Erfahrungen mit dem Prüfbericht (n=115)

Von den 115 gültigen Antworten konnten 47% angeben, wann der Prüfbericht vorgelegt wurde. Aus Abbildung 30 ist zu entnehmen, dass 42% den Prüfbericht innerhalb von vier Wochen erhielten. Auffallend ist, dass jeweils 2% angaben, den Prüfbericht erst nach 30, 32 bzw. 70 Wochen erhalten zu haben.

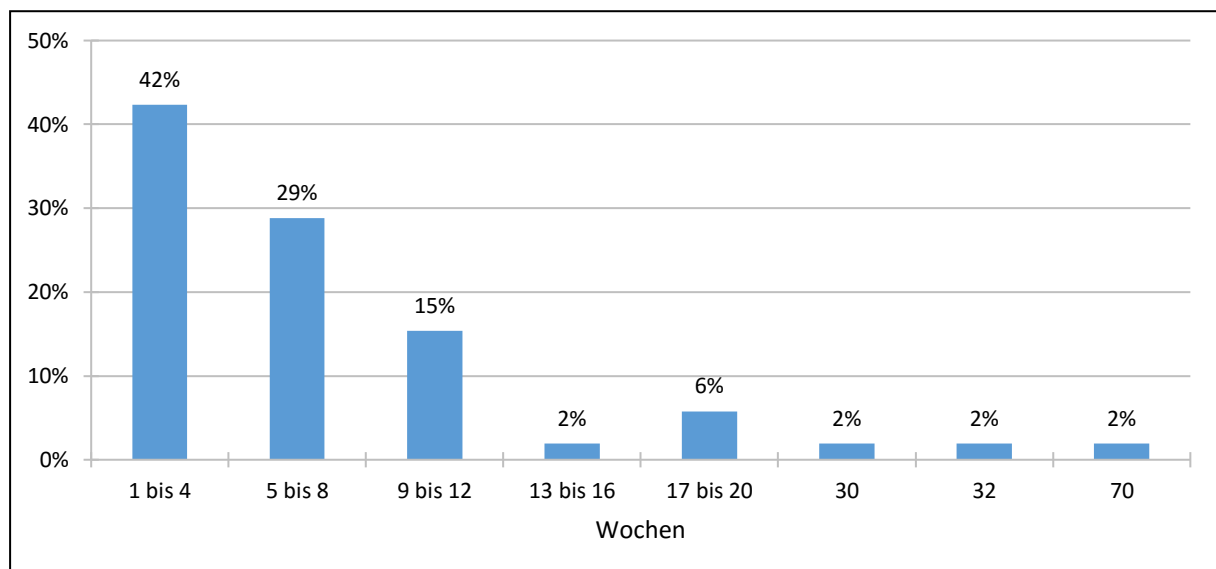


Abbildung 30: Prüfbericht vorgelegt (n=52)

In Abbildung 31 wird die Beurteilung des letzten Prüfberichtes durch die Befragten dargestellt. Die „Verständlichkeit“ bzw. der „Umfang des Prüfberichtes“ wurden mit 52% bzw. 42% als „sehr gut“ beurteilt. Knapp dahinter wurde die „Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse“ mit 42% bzw. 34% als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ bewertet. Die „Sinnhaftigkeit der Empfehlungen“ wurden am wenigsten gut beurteilt.

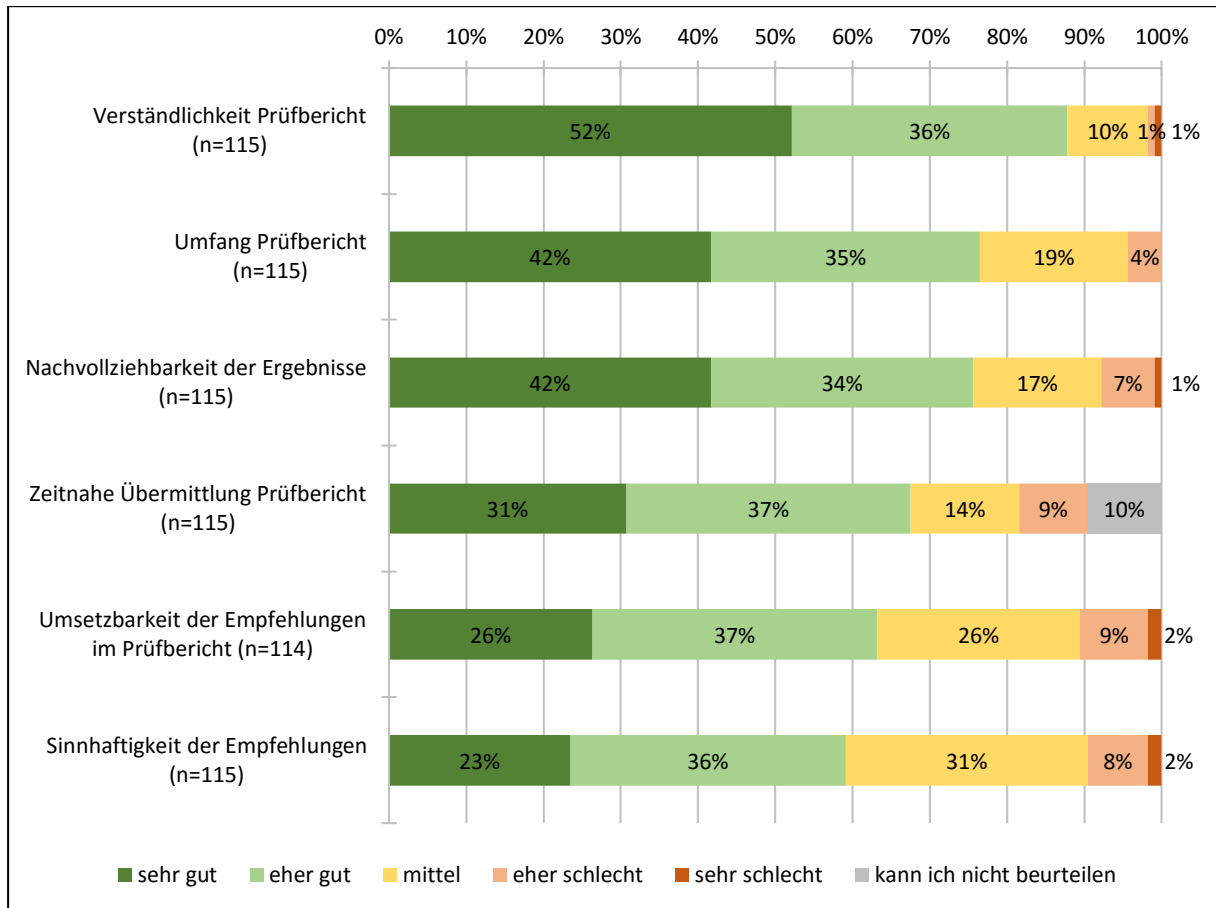


Abbildung 31: Beurteilung des letzten Prüfberichtes

In Abbildung 32 wird dargestellt, in welchem Ausmaß die Empfehlungen des Prüfberichtes umgesetzt wurden. Daraus ist erkennbar, dass laut 96% der Teilnehmer alle bzw. viele Empfehlungen umgesetzt wurden. Lediglich 4% gaben an, dass wenige Empfehlungen umgesetzt wurden.

Folgende Gründe wurden dafür genannt:

- „Die Empfehlungen waren sachlich nicht immer begründet.“
- „Konnten nicht mehr umgesetzt werden, da nicht mehr aktuell.“
- „Ressourcenmässig nicht umsetzbar.“
- „Teilweise waren Themen schon in Bearbeitung“

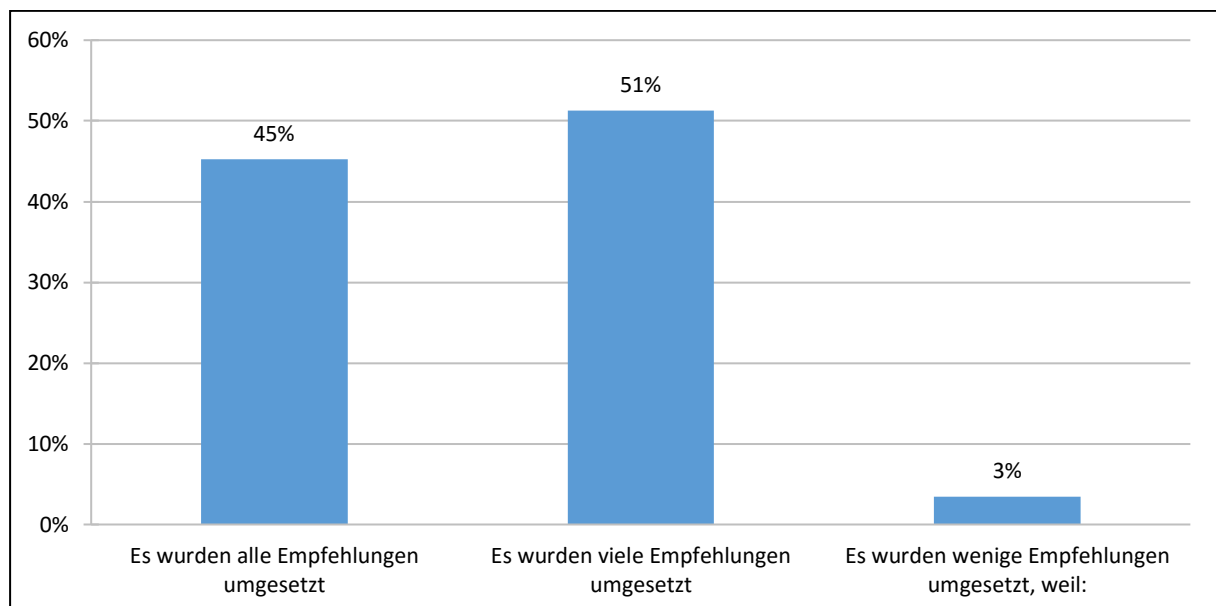


Abbildung 32: Empfehlungen Prüfbericht umgesetzt (n=115)

In Abbildung 33 werden die Eigenschaften des Prüfungsteams dargestellt.

Es ist erkennbar, dass die Eigenschaften „pünktlich“, „freundlich“, „zuverlässig“ und „wertschätzend“ am häufigsten mit der Wertung „trifft stark zu“ versehen wurden. Jeder Zweite gab auch zur Eigenschaft „fachlich kompetent“, „motiviert“ und „objektiv“ eine gute Bewertung ab.

Am wenigsten zutreffend wurden die Eigenschaften „flexibel“, „beratend“ und „tolerant“ empfunden. 21% gaben an, dass sie nicht beurteilen können, ob das Prüfungsteam teamfähig ist.

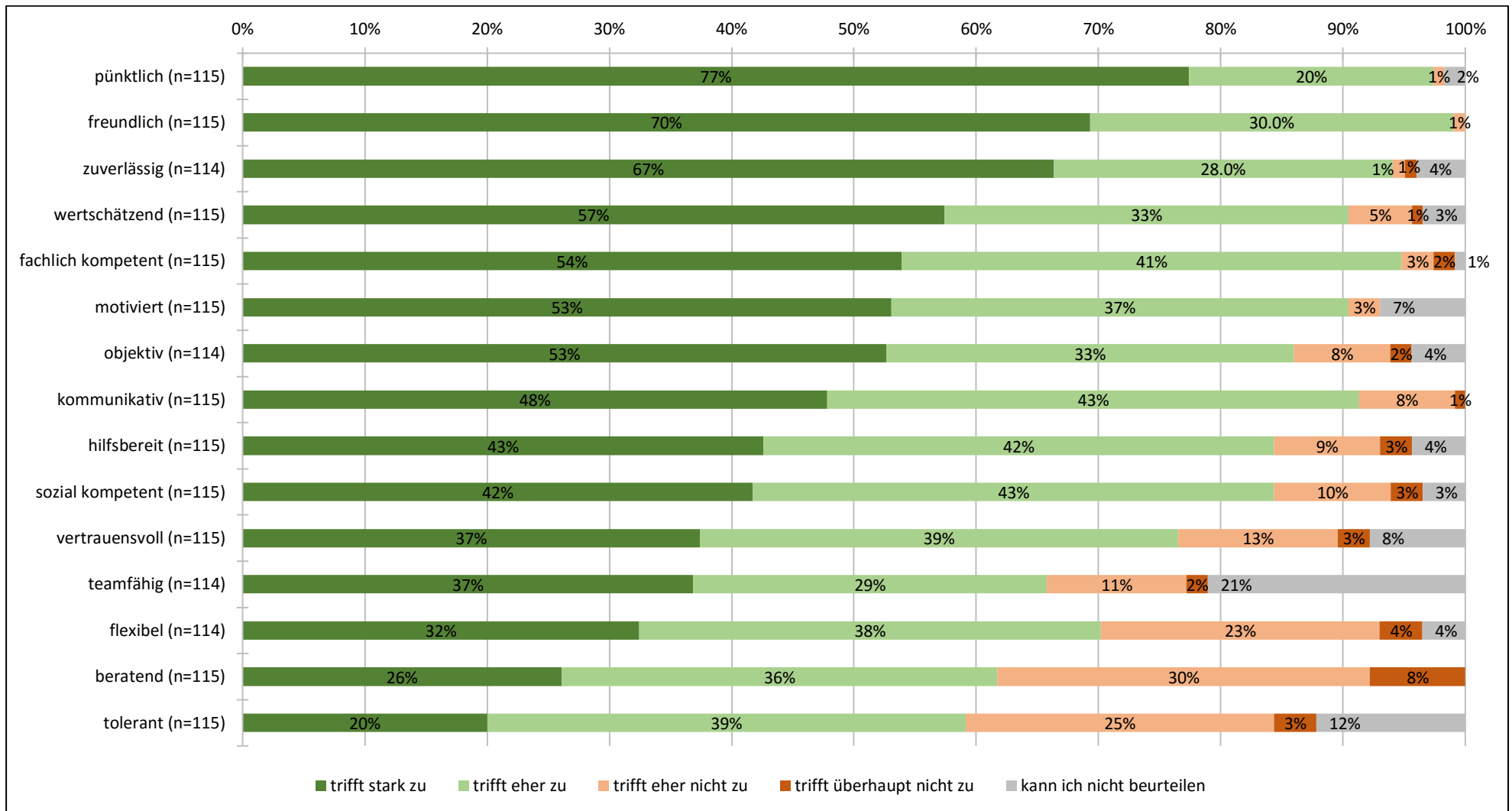


Abbildung 33: Eigenschaften Prüfungsteam

## 5.5 Insgesamt mit der Prüfung zufrieden

In Abbildung 34 wird die Zufriedenheit mit der Prüfung insgesamt dargestellt.

Zu 59% bzw. 58% waren die Befragten mit dem Eröffnungsgespräch bzw. mit der Schlussbesprechung sehr zufrieden. Lediglich 1% der Befragten war mit dem Ablauf der Prüfung „gar nicht zufrieden“.

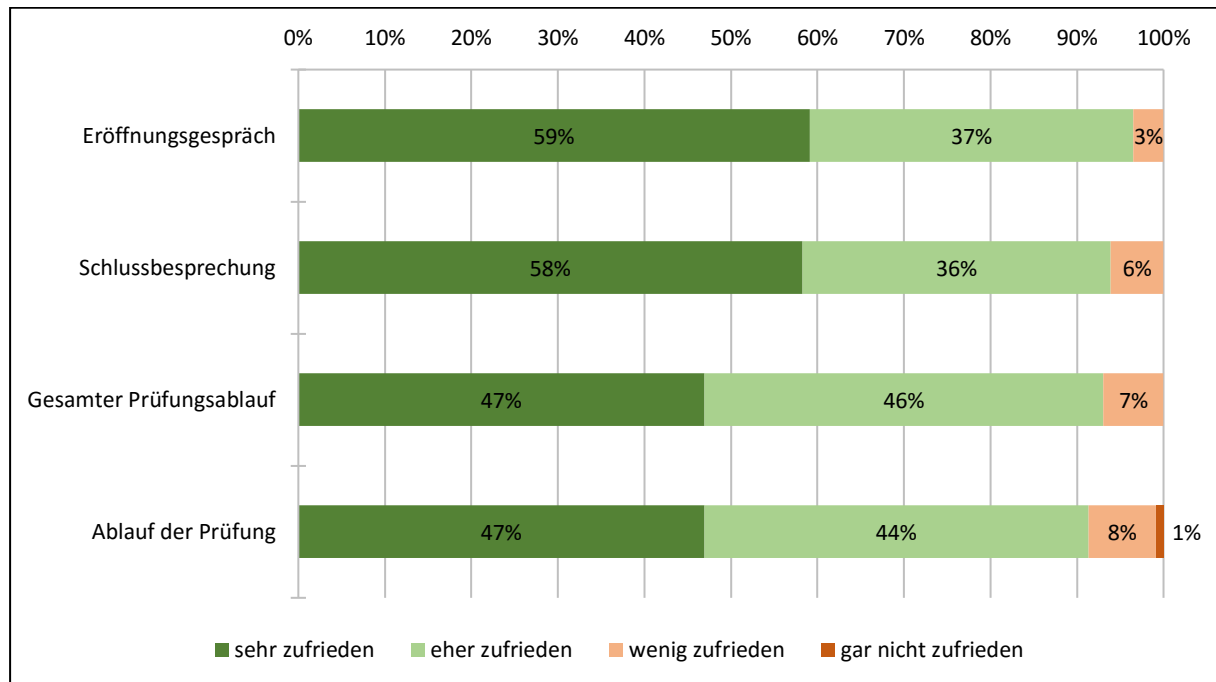


Abbildung 34: Insgesamt mit Prüfung zufrieden (n=115)

## 5.6 Wünsche für zukünftige Prüfungen

Die Frage „Welche Wünsche haben Sie für zukünftige Prüfungen?“ wurde von 19% der Befragten beantwortet. (n=115)

Folgende Wünsche wurden angegeben:

- *„Auch positive Ergebnisse bei Auswertungen ansprechen.“*
- *„Bessere Terminkoordination, die sich mit dem Tagesgeschäft vereinbaren lässt!“*
- *„Bitte weiter so!!!“*
- *„Die Empfehlungen sollten konstruktiv und insbesondere sinnvoll und nicht negativ ausgerichtet sein.“*
- *„Die Prüforgane sollten auf Grund eigener Erfahrungen die Geschäftsinhalte der zu prüfenden Stelle besser kennen, um zu objektivierbaren Erkenntnissen zu kommen.“*

*Auf Grund der Vielfältigkeit der zu prüfenden Bereiche kann die Anwendung von Prüfungsschamata nicht akzeptiert werden.“*

- *„Etwas mehr Verständnis für die finanzielle Situation.“*
- *„Keine.“<sup>199</sup>*
- *„Mehr beratend als kontrollierend.“*
- *„Möglichkeit zur besseren Abschätzung des Ressourceneinsatzes, bessere Abgrenzung des Prüfgebietes/umfangs.“*
- *„Nicht zu viele Prüfungen gleichzeitig oder in kurzen Abständen, da der Arbeitsaufwand sehr hoch ist und das Tagesgeschäft oft darunter leidet, hoher Zeitdruck und Stress bei den Mitarbeiterinnen entsteht.“*
- *„Rechtzeitige Vorankündigung der Prüfung!“*
- *„Schneller.“*
- *„Siehe Bemerkung oben, sonst war alles ok.“*
- *„Stärkere Berücksichtigung der Machbarkeit bzw. Wirtschaftlichkeit bei Empfehlungen.“*
- *„Stärkere Gewichtung von Gegenargumenten der geprüften Seite; mehr Offenheit für Diskussion.“*
- *„Terminliche Koordination mit anderen Prüfungsgremien; Empfehlungen, die bereits im Laufe des Prüfverfahrens umgesetzt wurden, könnten als bereits umgesetzt in den Prüfbericht aufgenommen werden. Man erspart sich, diese Umsetzungen dann wiederholt bestätigen zu müssen.“*
- *„Weiter so.“*
- *„Weniger Überheblichkeit und mehr Verständnis für die Praxis.“*
- *„Wir setzen im laufenden Jahr die letzten Empfehlungen um, die bisher aufgrund laufender Prozesse nicht ohne grundsätzliche Umstrukturierungen möglich gewesen wären. Wir sind mit allen Hinweisen und Empfehlungen des Rechnungshofes einverstanden und verstehen die Sinnhaftigkeit aller aufgezeigten Korrekturen. Diese wurden immer kompetent und freundlich kommuniziert.“*

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse zu den Fragen bezüglich der Informationsgewinnung über den Stadtrechnungshof Wien erläutert.

---

<sup>199</sup> „Keine“ wurde dreimal genannt.

## 5.7 Informationen über den Stadtrechnungshof Wien

In Abbildung 35 wird das Interesse an Informationen über den Stadtrechnungshof Wien dargestellt. Demnach sind 36% bzw. 48% an Informationen „sehr interessiert“ bzw. „eher interessiert“. Lediglich 2% gaben an, dass sie „nicht interessiert“ sind.

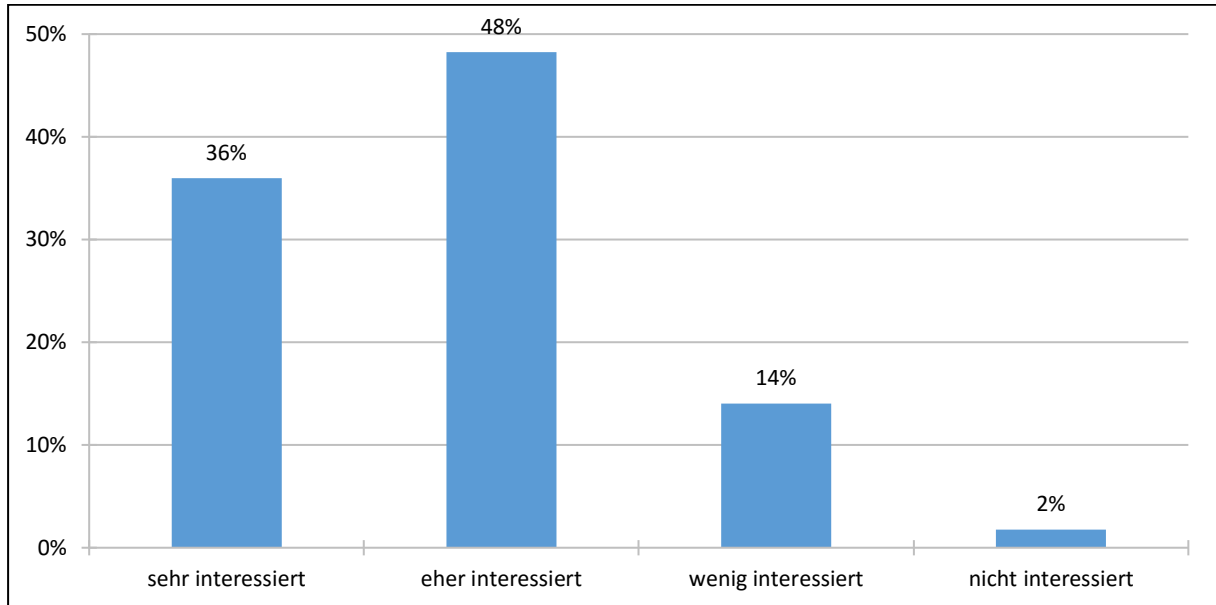


Abbildung 35: Interesse für Informationen vom Stadtrechnungshof Wien (n=114)

In Abbildung 36 wird dargestellt, über welche Medien sich die Befragten über den Stadtrechnungshof Wien informieren<sup>200</sup>. Die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien wurde mit 83% am häufigsten ausgewählt. Mit 46% bzw. 39% wurde die Homepage der Stadt Wien bzw. Intranet Stadt Wien gewählt. Auffallend ist, dass die Befragten sich am wenigsten durch die sozialen Medien informieren.

Unter Sonstige wurde zweimal das direkte Gespräch und einmal der Medienspiegel der Stadt Wien (APA) genannt.<sup>201</sup>

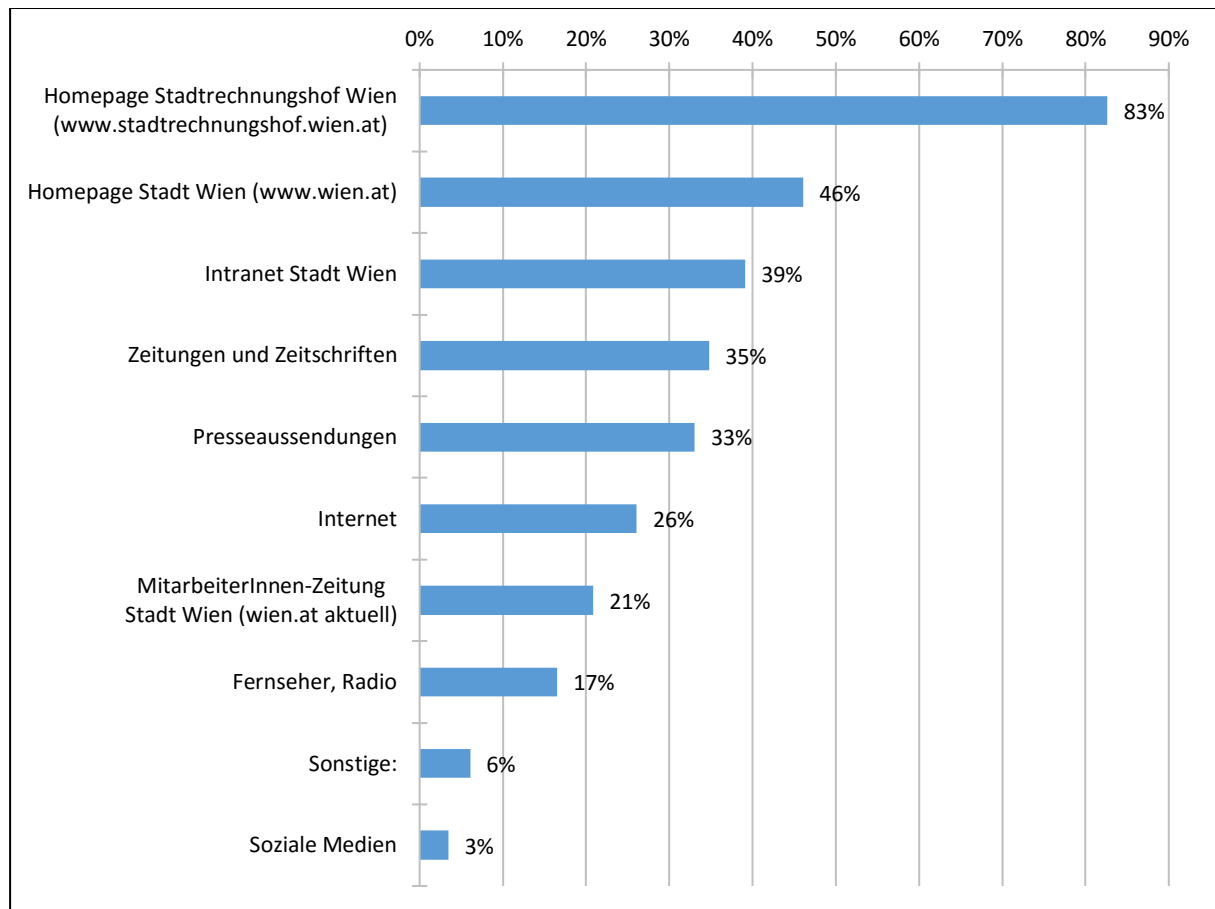


Abbildung 36: Über welche Medien über den Stadtrechnungshof Wien informiert (n=115)

<sup>200</sup> Bei dieser Frage war eine Mehrfachnennung möglich.

<sup>201</sup> Einmal wurde angeführt, dass sich die Organisation von sich aus nicht über die Arbeit des Stadtrechnungshofes Wien informierte. Einmal wurde angeführt, dass sich der Befragte gar nicht über den StRH Wien informierte.



In Abbildung 37 werden die Medien nach der Bedeutung für die Informationsbeschaffung gereiht. Von 59% bzw. 28% wurde die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien mit „sehr wichtig“ bzw. „eher wichtig“ benannt. Die zweit- und drittstärkste Relevanz erreichten die Homepage der Stadt Wien und das Internet. Auffallend ist die geringe Bedeutung der sozialen Medien.

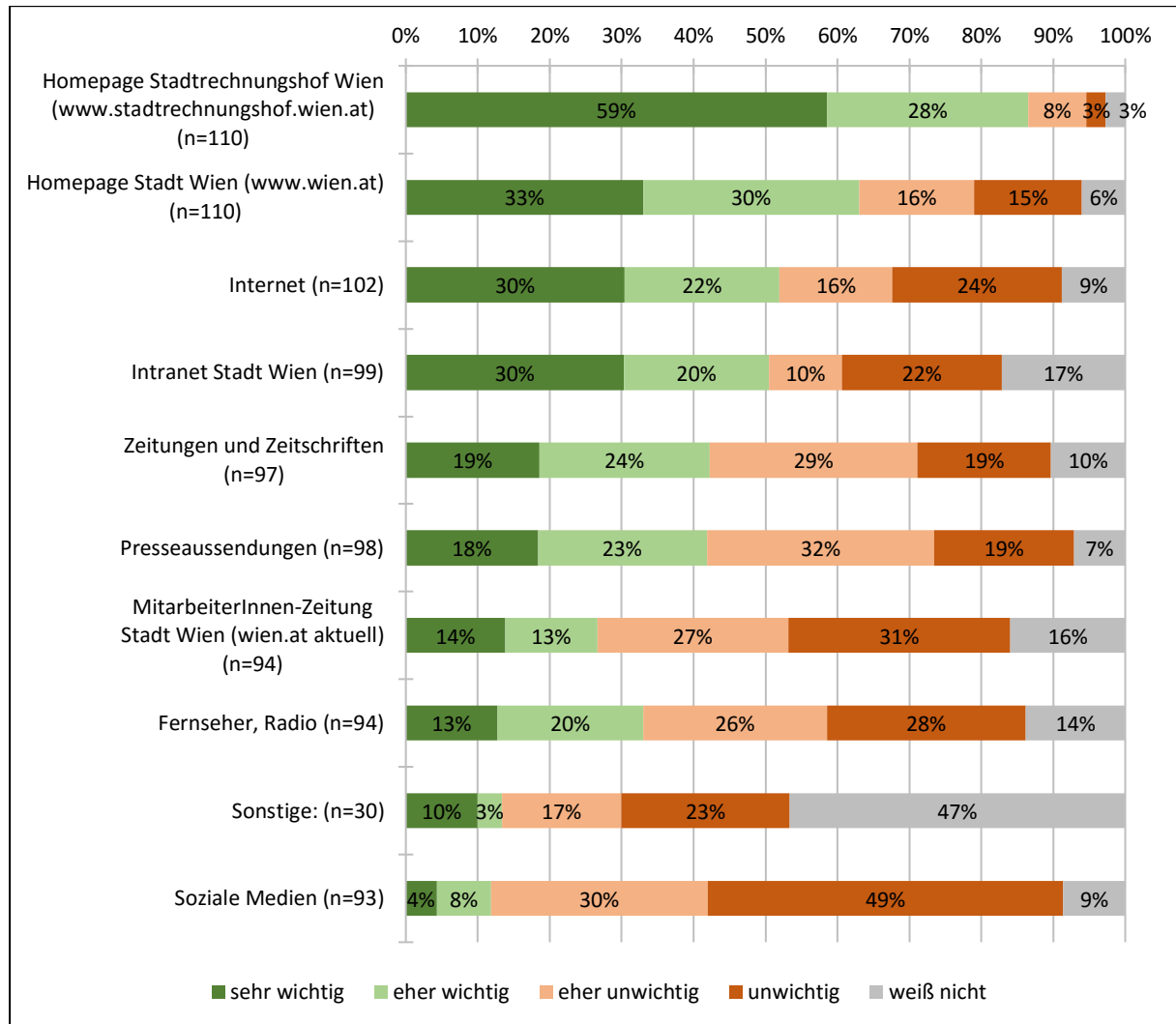


Abbildung 37: Wichtigkeit der Medien, um Informationen über den Stadtrechnungshof Wien zu erhalten

In Abbildung 38 wird dargestellt, über welche Themen die Befragten mehr vom Stadtrechnungshof Wien erfahren wollen<sup>202</sup>. Mit 63% bzw. 51% wurden „Auswahl von Prüfungsthemen und geprüften Organisationen“ bzw. „aktuelle Prüfungen“ gewählt. Die Themen „Finanzierung des Stadtrechnungshofes Wien“ bzw. „Jobangebote beim Stadtrechnungshof Wien“ wurden mit 11% bzw. 8% gewählt.

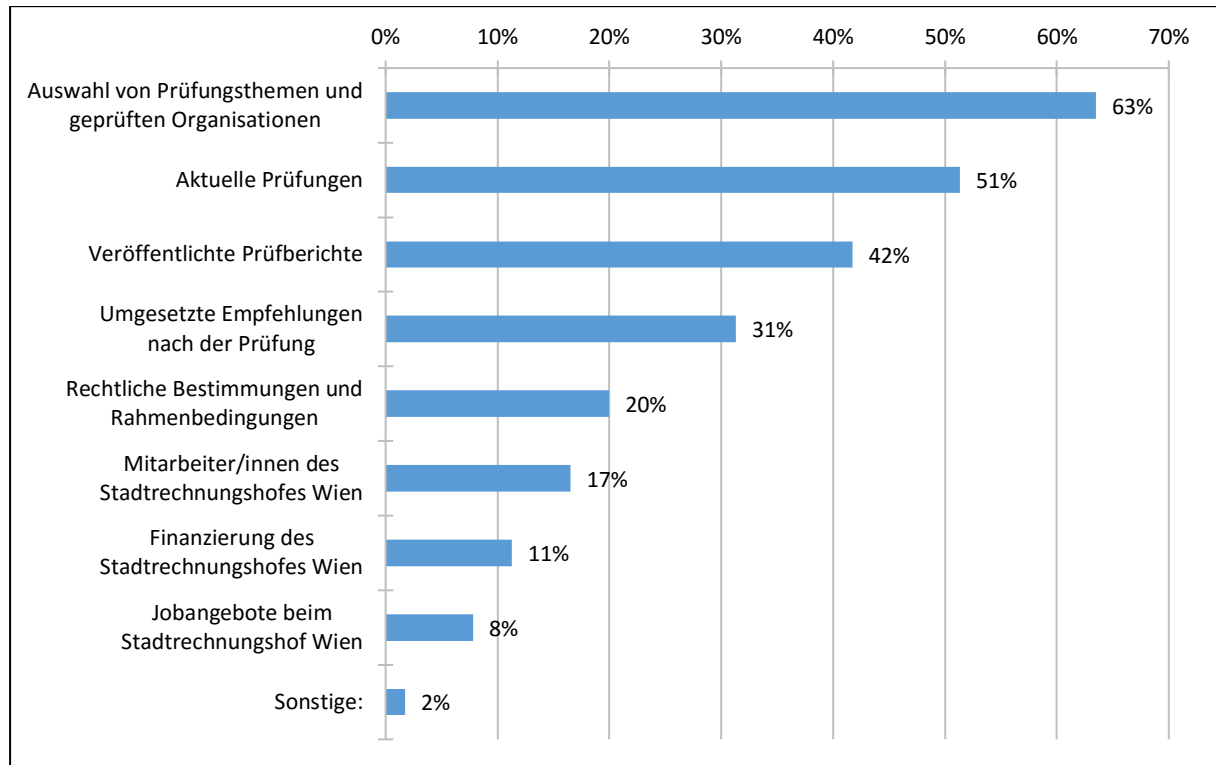


Abbildung 38: Interesse an Themen bezüglich des Stadtrechnungshofes Wien (n=115)

10% der Befragten nutzten die Gelegenheit und beantworteten die letzte Frage des Online-Fragebogens: „Gibt es noch etwas, was Sie dem Stadtrechnungshof Wien gerne mitteilen möchten?“

<sup>202</sup> Bei dieser Frage war eine Mehrfachnennung möglich.

Für eine bessere Übersicht wurden die Antworten in Themenfelder eingeteilt:

Thema	Antworten
Allgemein	<p>Alles gute für die Arbeit weiterhin.</p> <p>StRH arbeitet noch immer mit Papier und kaum digital.</p> <p>Kontrolle bzw. Prüfungen durch den StRH sind für große Organisationen grundsätzlich sehr wichtig.</p> <p>Super Einrichtung. Sehr wichtig und nützlich, wie der StRH seine Aufgaben erfüllt.</p> <p>Berichte könnten in einer moderneren und lesbareren Sprache verfasst werden.</p> <p>Schwierig zu erfahren, wen die Stadt Wien fördert. Müsste leichter zugänglich sein, da es sich um öffentliche Gelder handelt.</p>
Empfehlungen	<p>Maßnahmeempfehlungen sollten sinnvoller und realitätsnäher sein. Empfehlungen führen meist zu mehr bürokratischem Aufwand, der oftmals sinnwidrig ist.</p>
Prüfauftrag	<p>Bessere Abgrenzung des Prüfauftrags, damit Ressourceneinsatz besser geplant werden kann.</p> <p>Nicht zu viele Prüfungen gleichzeitig oder in kurzen Abständen. (in den letzten zwei Jahren fünf Prüfungen).</p> <p>Themen der Prüfungen überschneiden sich mit anderen Prüfungen (zB. Prüfung durch interne Revision des Magistrats)</p>
Prüfungsteam	<p>Qualität und Kompetenz der Prüfer sind stark unterschiedlich.</p>
Termine	<p>Terminsetzungen zur Beantwortung der beiden Befragungen des Peer Reviews waren sehr kurzfristig. Es wäre gut gewesen, wenn vorher angekündigt worden wäre, wann mit der Befragung zu rechnen war.<sup>203</sup></p>
Zeit	<p>Aufbereitung der Informationen für die Prüfer nehmen sehr viel Zeit in Anspruch, wodurch Mitarbeiter im Tagesgeschäft in Verzug geraten und großer zeitlicher Druck und Stress entsteht.</p>

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung interpretiert.

<sup>203</sup> Auch die Wirtschaftsuniversität Wien führte eine Befragung der geprüften Stellen durch, wobei ein eigenständiges Forschungsthema behandelt wurde.

Anzumerken ist, dass die durchgeführte Online-Befragung des Verfassers nach der Befragung der Wirtschaftsuniversität stattgefunden hat und mit dem StRH Wien vereinbart wurde, dass vorab die geprüften Stellen durch den StRH über die geplante Online-Befragung informiert werden.

## 6 Interpretation der Ergebnisse

Im Kapitel **Allgemeine Informationen über die geprüften Stellen** wurde ein Überblick über die geprüften Organisationsbereiche gegeben. Ebenfalls wurde die Position der Befragten innerhalb der geprüften Organisation dargestellt.

In der Darstellung der Häufigkeit einer Überprüfung im Zeitraum von 2011 bis 2016 fällt auf, dass mehr als ein Drittel der Organisationen mehr als dreimal durch den Stadtrechnungshof Wien geprüft wurden. Dies interpretiert der Verfasser entweder als reguläre Prüfungen oder Nachprüfungen. Im Fall von Nachprüfungen ist anzumerken, dass im Tätigkeitsbericht 2014 des Stadtrechnungshofes Wien zwölf Nachprüfungen und im Tätigkeitsbericht 2015 sieben Nachprüfungen angeführt sind. In der Online-Befragung wurde nicht dezidiert nach Nachprüfungen gefragt.

Im Zuge der Auswertung der Beteiligung am Prüfungsprozess stellte sich heraus, dass die Hälfte der Befragten am gesamten Prüfungsprozess beteiligt waren.

Bei denjenigen Befragten, die nur „zu großen Teilen“ oder „teilweise“ am Prüfungsprozess beteiligt waren, stellt sich die Frage, ob die Teilnahme aus zeitlichen Gründen nur teilweise möglich war oder ob es aus Sicht des Stadtrechnungshofes Wien nicht nötig war, am gesamten Prüfungsprozess teilzunehmen.

Die Befragten konnten 18 Eigenschaften, die auf den Stadtrechnungshof Wien zutreffen, bewerten. Am besten bewertet wurde der StRH Wien bezüglich Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Motivation. Auch die Eigenschaften wertschätzend, objektiv und fachlich kompetent erhielten eine gute Bewertung. Im Mittelfeld der Auswertung<sup>204</sup> landeten die Eigenschaften: Leistungsbereitschaft, Unabhängigkeit, Kommunikation, Weisungsfreiheit, Transparenz und Teamfähigkeit.

Anhand der Auswertung lässt sich erkennen, dass die Befragten den StRH Wien größtenteils so bewerten, wie es aus dem Leitbild auf der offiziellen Homepage des Stadtrechnungshofes hervorgeht.

*„Wir betrachten fachliche Kompetenz und ganzheitliche Problemsicht als Grundlage unserer Arbeit. Daher investieren wir gezielt in Aus- und Weiterbildung, um für die sich stets ändernden Rahmenbedingungen gerüstet zu sein.“<sup>205</sup>*

---

<sup>204</sup> Siehe dazu Abbildung 12: Eigenschaften Stadtrechnungshof Wien.

<sup>205</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017a).

*„Wir sehen Leistungsbereitschaft, Motivation und Zufriedenheit aller Mitarbeitenden als Voraussetzung für unsere Arbeit. Ein öffentlich-rechtliches Dienstverhältnis ist Garant für die objektive Ausübung unserer Aufgaben.“<sup>206</sup>*

Die am wenigsten zutreffenden Eigenschaften waren: vertrauensvoll, beratend, modern, bürokratisch, tolerant und unflexibel. Einige dieser Eigenschaften sind im Leitbild angeführt.

*„Wir sind uns ethischer Verhaltensweisen und der Bedeutung sozialer Kompetenz bewusst und stärken diese durch Kommunikation, Toleranz, Teamarbeit, gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen.“<sup>207</sup>*

Hierbei stellt sich der Verfasser die Frage, warum diese Eigenschaften nicht so gut bewertet wurden. Entweder sind diese Eigenschaften zu wenig sichtbar oder sie sind durch die geprüften Stellen schwer wahrnehmbar.

Im Kapitel **Wahrnehmung letzte Prüfung** wurden die Eindrücke der Befragten bezüglich der letzten Prüfung ihres Unternehmens/ihrer Organisation untersucht. Rückblickend empfand jeder zweite Befragte die letzte Prüfung als eher positiv. Trotzdem ist nicht zu vernachlässigen, dass insgesamt 10% die letzte Prüfung eher negativ bzw. sehr negativ empfunden haben.

Für 60% der Befragten war es völlig bzw. eher nachvollziehbar warum die jeweilige Organisation durch den StRH Wien geprüft wurde, während es für 27% der Befragten eher nicht bzw. nicht nachvollziehbar war, warum die Organisation zur Prüfung ausgewählt wurde. 12% der Befragten konnten dies nicht beurteilen. Daraus ergibt sich die Frage, ob klar und deutlich kommuniziert wird, warum eine Organisation geprüft wird. Der Verfasser ist der Meinung, dass eine klare Kommunikation der Gründe für eine Prüfung zu einer besseren Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz der Prüfung beitragen könnte.

43% der Befragten wussten nicht wie viele Wochen im Vorhinein sie vom StRH Wien über die Prüfung informiert wurden. Die restlichen 57% der Befragten konnte dies unter Angabe der Wochenanzahl nennen. Dabei fällt auf, dass drei Viertel es als rechtzeitig und 12% es als eher

---

<sup>206</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017a).

<sup>207</sup> Stadtrechnungshof Wien (2017a).

rechtzeitig empfanden. Nicht zu vernachlässigen ist, dass 13% es als eher nicht bzw. nicht rechtzeitig empfunden haben.

Mehr als drei Viertel der Befragten gaben an, dass bei der letzten Prüfung keine Probleme aufgetreten sind. 11% der Befragten gaben Probleme an, welche nachfolgend dargestellt werden: Zweimal war der Zeitpunkt der Prüfung nicht ideal, bei einem Fall fand zeitgleich eine ähnliche Überprüfung durch die interne Revision statt. Einmal wurde genannt, dass der Ressourceneinsatz für die Prüfung schwierig abzuschätzen war. Einmal wurde angemerkt, dass die getroffenen Vereinbarungen im Zuge des Eröffnungsgespräches nicht gehalten wurden. Auch wurde einmal genannt, dass die Einholung von Informationen nicht bei der zuständigen Organisationseinheit erfolgte. Weiters wurde angeführt, dass Prüfer sich direkt mit Mitarbeitern der geprüften Stellen telefonisch in Verbindung setzten. Dabei wurde der Kontakt nicht über die Revision hergestellt und die mündliche Anfrage erfolgte ohne Herstellung eines Bezuges zur konkreten Prüfung. Ebenso wurde von einem Befragten erwähnt, dass es zu einer Diskussion über das genaue Prüfziel mit dem Prüfer kam. Ebenfalls wurde angeführt, dass der Anlass der Prüfung nicht erklärt wurde. Von einem Befragten wurde bemängelt, dass *„permanent latente Mißtrauenskultur behindert und, dass vorgefasste Meinungen durch Argumentation kaum bis gar nicht entkräftet werden können“*.

Der Verfasser ist der Meinung, dass einige der genannten Probleme durch Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen sowie Einhaltung der Hierarchie vermeidbar wären.

Im Kapitel **Ablauf der Prüfung** wurden die Erwartungen vor der Prüfung sowie die Wahrnehmung des Eröffnungsgespräches, des Prüfungsablaufes und der Schlussbesprechung thematisiert.

Vor der Prüfung waren die Erwartungen an die Schlussbesprechung, an den Prüfbericht und an den Nutzen der Ergebnisse aus der Prüfung am höchsten. Die geringste Erwartung hatten die Befragten an die Beratungsfunktion. Diese Erwartung deckt sich mit der Einschätzung der Eigenschaften des StRH Wien<sup>208</sup>, wo die Eigenschaft „beratend“ eher schlecht beurteilt wurde.

Positiv zu erwähnen ist, dass kein einziger der Befragten angab, dass kein Eröffnungsgespräch stattfand. Daraus schließt der Verfasser, dass die Prüfung mit einem Eröffnungsgespräch, in welchem auch der Ablauf der Prüfung erklärt wurde, begonnen hat. 85% der Befragten waren der Meinung, dass das Eröffnungsgespräch sehr informativ war und 99% stimmten zu, dass genug Zeit für das Eröffnungsgespräch vorhanden war. Demnach ist

---

<sup>208</sup> Siehe Abbildung 12: Eigenschaften Stadtrechnungshof Wien.

es nicht verwunderlich, dass 84% der Befragten das Eröffnungsgespräch als „sehr gut“ bzw. „gut“ empfunden haben.

Fast zwei Drittel der Befragten bekamen Verbesserungsvorschläge während des Prüfungsablaufs unterbreitet. Diejenigen Befragten, welchen keine Verbesserungsvorschläge unterbreitet wurden, sind zu 60% der Meinung, dass Verbesserungsvorschläge während der Prüfung nicht sinnvoll sind. Daraus schließt der Verfasser, dass nicht eindeutig geklärt werden kann, ob Verbesserungsvorschläge während der Prüfung als sinnvoll zu betrachten sind.

Aus den Erfahrungen zum Prüfungsablauf ist erkennbar, dass der Ablauf der Prüfung logisch und nachvollziehbar war und die gestellten Fragen an das Prüfungsteam zum großen Teil beantwortet wurden. Auch hierbei ist zu bemerken, dass die Beratung durch das Prüfungsteam mittelmäßig beurteilt wurde. Die Dauer der Prüfung empfanden 67% der Befragten als „passend“ und 27% empfanden sie als „eher lang“.

Die Zusammenarbeit während der Prüfung schätzten 87% als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ ein. Anzumerken ist, dass 17% bzw. 3% der Befragten die Beratungsfunktion als „eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ empfanden.

Auch bei der Schlussbesprechung kann positiv erwähnt werden, dass kein einziger der Befragten angab, dass keine Schlussbesprechung stattfand. Demnach gaben 98% der Befragten an, dass eine Schlussbesprechung durchgeführt wurde. Lediglich 2% der Befragten beantwortete diese Frage mit „weiß nicht“. Die Befragten waren der Meinung, dass genug Zeit für die Schlussbesprechung eingeräumt wurde und die Schlussbesprechung informativ war. Auch waren die Befragten der Ansicht, dass „konstruktive“ Kritik in der Schlussbesprechung geäußert wurde. Abschließend ist zu erwähnen, dass 49% bzw. 38% der Befragten die Schlussbesprechung als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ bewerteten.

Die Zufriedenheit mit dem Prüfbericht war mit 34% bzw. 35% als „sehr gut“ bzw. „eher gut“ einzustufen. Ebenfalls waren die Befragten mit dem Nutzen der Ergebnisse der Prüfung zufrieden.

Fast jeder zweite Befragte konnte angeben, wann der Prüfbericht der Organisation vorgelegt wurde. Davon gaben 42% an, dass der Prüfbericht innerhalb von vier Wochen vorgelegt wurde. Bei dieser Auswertung war auffallend, dass jeweils 2% den Prüfbericht erst nach 30, 32 sowie 70 Wochen erhielten. Daraus lässt sich ableiten, dass entweder die Erstellung des Prüfberichtes relativ lange dauerte oder der Prüfbericht erst über Umwege an die zuständige Organisationseinheit erging.

Die Verständlichkeit und der Umfang des Prüfberichtes wurde am besten beurteilt. Eine nicht so gute Beurteilung wurde der Sinnhaftigkeit der Empfehlungen eingeräumt.<sup>209</sup>

---

<sup>209</sup> Siehe dazu Abbildung 31: Beurteilung des letzten Prüfbericht.

96% der Befragten gaben an, dass die Empfehlungen des Stadtrechnungshofes Wien umgesetzt wurden. Die restlichen 4% nannten folgende Gründe dafür, dass die Empfehlungen nicht umgesetzt wurden: Die Empfehlungen „waren sachlich nicht immer begründet“, „konnten nicht mehr umgesetzt werden, da sie nicht mehr aktuell waren“, „waren ressourcenmäßig nicht umsetzbar“ und „teilweise waren die Themen schon in Bearbeitung“.

Aus den Tätigkeitsberichten 2013 – 2016 ist erkennbar, dass ein Großteil der Empfehlungen umgesetzt wurde.

Im **Kapitel Insgesamt mit der Prüfung zufrieden** wurde der Gesamteindruck von der Prüfung erhoben. Demnach waren die Befragten mit dem Eröffnungsgespräch bzw. mit der Schlussbesprechung zu 59% bzw. zu 58% „sehr zufrieden“. Auch mit dem gesamten Prüfungsablauf waren 47% der Befragten „sehr zufrieden“. Lediglich 1% der Befragten führten an, dass sie mit dem Ablauf der Prüfung „gar nicht zufrieden“ waren.

Im **Kapitel Wünsche für zukünftige Prüfungen** nutzten 19% der Befragten die Gelegenheit, Wünsche für zukünftige Prüfungen zu äußern. Dabei wurden dreimal keine Wünsche genannt. Zweimal wurde „weiter so“ angeführt.

Viermal wurden Wünsche bezüglich der zeitlichen Einteilung genannt. Es wurden folgenden Punkte angeführt: bessere Abstimmbarkeit mit dem Tagesgeschäft; nicht zu viele Prüfungen in kurzen Abständen; rechtzeitige Vorankündigung der Prüfung und terminliche Koordination mit anderen Prüfungsgremien.

Einmal wurde der Wunsch nach konstruktiven und sinnvollen Empfehlungen geäußert.

Ebenso wurde von einem Befragten weniger Überheblichkeit und mehr Verständnis für die Praxis gewünscht.

Die positiven Ergebnisse bei Auswertungen sollten außerdem angesprochen werden.

Auch der Wunsch nach einer stärkeren Gewichtung von Gegenargumenten der geprüften Seite sowie mehr Offenheit für Diskussion wurde geäußert. Der Wunsch nach mehr Beratung als Kontrolle wurde ebenfalls genannt.

Des Weiteren wurde angeführt, dass die Möglichkeit zur besseren Abschätzung des Ressourceneinsatzes und eine bessere Abgrenzung des Prüfgebietes/umfangs notwendig wären.

Es wurde des Weiteren mehr Verständnis für die finanzielle Situation der geprüften Stellen gewünscht. Außerdem wäre eine stärkere Berücksichtigung der Machbarkeit bzw. Wirtschaftlichkeit bei Empfehlungen wünschenswert.

Angemerkt wurde auch, dass die Prüforgane aufgrund eigener Erfahrungen die Geschäftsinhalte der zu prüfenden Stelle besser kennen sollten, um zu objektiven Erkenntnissen zu kommen. Diesbezüglich wurde auch erwähnt, dass aufgrund der



Vielfältigkeit der zu prüfenden Bereiche die Anwendung von Prüfungsschemata nicht akzeptabel seien.

Abschließend wird folgender Wunsch aus der Online-Befragung zitiert:

*„Wir setzen im laufenden Jahr die letzten Empfehlungen um, die bisher aufgrund laufender Prozesse nicht ohne grundsätzliche Umstrukturierungen möglich gewesen wären. Wir sind mit allen Hinweisen und Empfehlungen des Rechnungshofes einverstanden und verstehen die Sinnhaftigkeit aller aufgezeigten Korrekturen. Diese wurden immer kompetent und freundlich kommuniziert.“<sup>210</sup>*

Im **Kapitel Informationen über den Stadtrechnungshof Wien** wurden Fragen zum Thema Informationsgewinnung über den Stadtrechnungshof bzw. welche Medien zu diesem Zweck genutzt werden, erhoben. Aus dem Ergebnis geht hervor, dass 36% bzw. 48% „sehr interessiert“ bzw. „eher interessiert“ daran waren, Informationen über den StRH Wien zu erhalten.

Die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien diente dabei als häufigstes Medium, um Informationen über den StRH Wien zu gewinnen. Als zweit- und dritthäufigste Informationsquelle wurden die Homepage der Stadt Wien sowie das Intranet der Stadt Wien genannt. Dabei fiel auf, dass die Befragten sich am wenigsten über die sozialen Medien<sup>211</sup> über den StRH informierten. Da der StRH Wien keine Social-Media-Plattform betreibt, ist es nicht verwunderlich, dass sich die Befragten nicht über dieses Medium informieren.

Die Teilnehmer der Online-Befragung wurden auch gefragt über welche Themen bezüglich StRH Wien sie mehr erfahren möchten. Dabei wurde mit 63% bzw. 51% die Auswahl von Prüfungsthemen und geprüften Organisationen bzw. aktuelle Prüfungen genannt. Dahinter folgten die Themen „Veröffentlichte Prüfberichte“ und „Umgesetzte Empfehlungen nach der Prüfung“. Am wenigsten wollten die Befragten über die Finanzierung des Stadtrechnungshofes Wien und Jobangebote beim Stadtrechnungshof Wien erfahren.

Anzuführen ist, dass Informationen über die genannten Themen größtenteils über die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien abrufbar sind.

In den nächsten Unterkapiteln wird auf die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen.

---

<sup>210</sup> Entnommen aus der durchgeführten Online-Befragung.

<sup>211</sup> Aus der Email von der Mediensprecherin StRH Wien ist zu entnehmen, dass „Der Stadtrechnungshof Wien keine Social-Media-Plattform betreibt und sich auch nicht an inhaltlichen Auseinandersetzungen auf solchen Kommunikationsplattformen beteiligt.“

## 6.1 Wahrnehmung Stadtrechnungshof und Prüfungsablauf

In diesem Abschnitt erfolgt die Beantwortung der beiden ersten Forschungsfragen.

### **Wie wird der Stadtrechnungshof Wien von den geprüften Stellen allgemein wahrgenommen?**

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Teilnehmer der Online-Befragung den Stadtrechnungshof Wien positiv wahrnehmen. Wie bereits unter Kapitel 2.1.2 kritisch angemerkt wurde, handelt es sich bei den geprüften Stellen um „Muss-Kunden“. Die Prüfungen werden vorgegeben und die geprüften Stellen können sich grundsätzlich nicht freiwillig für eine Überprüfung melden. Umso erfreulicher war es, dass das Interesse an der Online-Befragung einerseits hoch war, was sich auch durch die hohe Rücklaufquote bemerkbar machte (wie auch bereits unter Kapitel 4.3 erwähnt), andererseits wurden die einzelnen Fragen zur Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien von den Befragten positiv beantwortet.

Auf die Wahrnehmung des Prüfungsablaufes wird im Zuge der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage eingegangen.

Hierbei ist noch anzumerken, dass den meisten Teilnehmern der Online-Befragung bewusst war, warum die jeweilige Organisation für eine Prüfung ausgewählt wurde. Es ist trotzdem nicht zu vernachlässigen, dass einige Befragte angaben, nicht nachvollziehen zu können, warum ihre Organisation geprüft wurde.

Wie bereits unter Kapitel 2.1.2 angeführt, entsteht die Kundenzufriedenheit nach dem Confirmation/Disconfirmation Paradigma aus dem Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei Inanspruchnahme einer Leistung (Ist-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung). Wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung übertrifft, entsteht eine positive Konfirmation.

Der Stadtrechnungshof wird vor allem als pünktlich, zuverlässig, motiviert und wertschätzend wahrgenommen. Auch die Objektivität und die fachliche Kompetenz wurden positiv bewertet.

Wie bereits in Kapitel 2.1 ersichtlich, handelt es sich bei der Zufriedenheit um eine emotionale Reaktion. Somit ist Zufriedenheit die emotionale Reaktion eines Kunden auf eine unternehmerische Leistung.

Die Befragten stimmten weiters zu, dass der StRH Wien unabhängig, weisungsfrei und transparent ist, wobei anzumerken ist, dass 21% der Befragten nicht beurteilen konnten, ob der Stadtrechnungshof Wien weisungsfrei ist.

Falls die Ist-Leistung unterhalb der Soll-Leistung liegt, wird von einer negativen Konfirmation gesprochen. Hierbei spielt der Vergleichsstandard (Soll-Leistung) eine zentrale Bedeutung.

Am wenigsten wurde der Stadtrechnungshof Wien als beratend, modern und tolerant gesehen. Auch das Prüfungsteam wurde als wenig beratend und tolerant wahrgenommen. Der Verfasser stellt sich dabei die Frage, inwieweit eine Institution, welche eine gesetzliche Kontrollfunktion wahrnimmt, als beratend wahrgenommen werden kann.

In erster Linie nehmen die Befragten den StRH Wien als Prüforgan wahr. In diesem Zusammenhang sollte erwähnt werden, dass gesetzlich vorgesehen ist, dass die geprüften Stellen innerhalb einer Frist von neun Monaten eine Stellungnahme zu den ausgesprochenen Empfehlungen an den StRH Wien abgeben müssen. Falls dies nicht passiert, ist der StRH Wien verpflichtet, eine neuerliche Prüfung, der betreffenden Organisation, durchzuführen.

Der Verfasser ist der Ansicht, dass sich die geprüften Stellen der Verantwortung einer fristgerechten Abgabe der Stellungnahme bewusst sind, was auch daraus hervorgeht, dass laut dem Tätigkeitsbericht 2014 und 2015 eine solche neuerliche Prüfung nicht durchgeführt werden musste. Dies unterstreicht die Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes als Prüforgan.

Auch das Interesse an Informationen über den Stadtrechnungshof Wien ist hoch. Die meisten Befragten informierten sich durch die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien. Vor allem über die Auswahl von Prüfungsthemen und geprüften Organisationen sowie über aktuelle Prüfungen möchten die Befragten mehr vom Stadtrechnungshof Wien erfahren.

### **Wie wird der Prüfungsablauf seitens der geprüften Stellen wahrgenommen?**

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 angesprochen ist die Kundenzufriedenheit ein zentraler Indikator im Rahmen des Qualitätsmanagements. Damit die Qualität des Prüfungsablaufes stetig verbessert werden kann, muss vorrangig ermittelt werden, ob und aus welchen Gründen die geprüften Stellen mit dem Prüfungsablauf zufrieden bzw. unzufrieden sind.

In der Online-Befragung ging deutlich hervor, dass der Prüfungsablauf positiv empfunden wird. Von denjenigen, die eine gültige Antwort abgaben, stimmte jeder Zweite zu, dass der Ablauf der Prüfung logisch und nachvollziehbar war. Aus den Antworten ging aber auch hervor, dass zum Teil der zusätzliche Arbeitsaufwand durch die Prüfung zu hoch war. Die Dauer des gesamten Prüfungsablaufes wurde zu zwei Dritteln als passend und zu einem Drittel als eher lang empfunden.

Auch die Wahrnehmung der letzten Prüfung blieb den meisten Befragten positiv in Erinnerung. Lediglich ein kleiner Teil empfand die letzte Prüfung als eher negativ. Die aufgetretenen Probleme bei der letzten Prüfung wurden in Kapitel 5.2 ausführlich dargestellt.

Wie in Kapitel 2.1.5.1 angeführt, wird die objektive Qualität als die Gesamtheit einer Dienstleistung, mit deren Eignung festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse erfüllt werden können, beschrieben. Hingegen wird die subjektive Qualität als individuelle Wahrnehmung angesehen. Dies bedeutet, dass der Prüfungsablauf mit gleicher objektiver Qualität zu einer differenzierten Wahrnehmung der subjektiven Qualität durch die geprüften Stellen führen kann.

Die Befragten schätzten das Prüfungsteam, mit dem sie Kontakt hatten, vor allem als pünktlich, freundlich, zuverlässig und wertschätzend ein. Weiters wurde das Prüfungsteam als fachlich kompetent, motiviert und objektiv bewertet. Am wenigsten wurde das Prüfungsteam als beratend und tolerant wahrgenommen (wie bereits in Abbildung 33 dargestellt). Aus den Ergebnissen zu den Eigenschaften des Prüfungsteams ergibt sich für den Verfasser, dass die Wahrnehmung des Prüfungsteams sich zu großen Teilen mit der allgemeinen Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien deckt.

Die höchsten Erwartungen hatten die Befragten an die Schlussbesprechung und an den Prüfbericht. Die geringsten Erwartungen wurden dem Eröffnungsgespräch sowie der Beratungsfunktion entgegengebracht (wie bereits in Abbildung 17 dargestellt).

Äußerst positiv zu erwähnen ist, dass kein Einziger der Befragten angab, dass kein Eröffnungsgespräch stattfand sowie der Ablauf der Prüfung nicht erklärt wurde. Daraus schließt der Verfasser, dass jede Prüfung mit einem Eröffnungsgespräch begonnen hat. Durch ein informatives Eröffnungsgespräch, indem der Ablauf der Prüfung sowie der Grund der Prüfung erklärt werden, erfolgt ein positiver Einstieg in die Prüfung. Die Erwartungen vor der Prüfung an das Eröffnungsgespräch waren nicht so hoch. Umso erfreulicher ist es, dass die Befragten mit dem Eröffnungsgespräch am zufriedensten waren.

Im Hinblick auf den Prüfbericht, lässt sich feststellen, dass jeder Zweite die Verständlichkeit des Prüfberichtes mit „sehr gut“ beurteilt hat. Am zweithäufigsten wurden der Umfang des Prüfberichtes sowie die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse positiv beurteilt. Die Sinnhaftigkeit der Empfehlungen wurde am schlechtesten beurteilt. Dennoch gaben 96% der Befragten an, dass die Empfehlungen umgesetzt wurden.

Aus den Antworten auf die Frage, warum Empfehlungen nicht umgesetzt wurden, lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Umsetzung der Empfehlungen und der Sinnhaftigkeit der Empfehlungen ableiten.

## 6.2 Verbesserungspotentiale

Im Zuge der Beantwortung der letzten Forschungsfrage werden eventuelle Verbesserungspotentiale angesprochen.

### **Welche Verbesserungspotentiale lassen sich hinsichtlich Außenauftritt und Prüfungsablauf identifizieren?**

Anhand des Leitbildes ist erkennbar, dass der Stadtrechnungshof Wien seine Aufgaben weisungsfrei und unabhängig erfüllt. Den geprüften Stellen sollten deswegen die Aufgaben des StRH Wien besser kommuniziert werden. Wie bereits in Kapitel 2.2.4 angesprochen ist die Kommunikation deswegen so wichtig, weil dadurch Vertrauen aufgebaut werden kann. Daher sollte für die Kommunikation mit den geprüften Stellen ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Ebenfalls kann durch eine eindeutige und klare Kommunikation des Prüfungszieles bzw. klare Bekanntgabe, warum die Organisation für eine Prüfung ausgewählt wurde, neben dem Vertrauen auch die Transparenz und Unabhängigkeit gestärkt werden.

Es sollten von Seiten des Stadtrechnungshof Wien auch Maßnahmen ergriffen werden, damit sie durch die geprüften Stellen als toleranter und nicht nur als Prüf-, sondern auch als Beratungsorgan wahrgenommen werden. Eine Möglichkeit dazu wurde in Kapitel 2.2.4 angeführt. Beim Stakeholder-Management wird zu Beginn eine Analyse der Anspruchsgruppen durchgeführt. Durch diese Analyse kann eine Rangfolge der Stakeholder aufgestellt werden. Dadurch kann der StRH Wien entscheiden wie die Ressourcen Arbeitskraft und Zeit optimal eingesetzt werden.

Offen bleibt, ob Verbesserungsvorschläge während des Prüfungsablaufes sich als sinnvoll erweisen, obwohl eine gewisse Rückmeldung während der Prüfung als positiv angesehen werden kann.

Vor der Prüfung sollte die geprüfte Stelle rechtzeitig über den Zeitpunkt der Prüfung sowie den genauen Prüfgegenstand informiert werden. Dadurch wird den geprüften Stellen ein zweckmäßiger Ressourceneinsatz für die Prüfung ermöglicht. Ebenfalls sollten die

Prüfungstermine mit anderen Prüfungseinrichtungen koordiniert werden, damit keine Terminkollisionen entstehen.

Hinsichtlich der Prüfungen, die in kurzen Abständen durchgeführt werden, ist zu bedenken, dass jede Prüfung einen Arbeitsaufwand mit sich bringt und auch das Tagesgeschäft der geprüften Einrichtung beeinträchtigt ist. Ebenso sollte bedacht werden, dass dadurch ein Zeitdruck und Stress bei den Mitarbeitern der geprüften Stellen entstehen könnte. Umso wichtiger ist die rechtzeitige Vorankündigung bzw. Terminkoordination der Prüfung.

Da ungefähr ein Drittel der Befragten der Meinung war, dass der gesamte Prüfungsablauf eher lang bzw. zu lang war, stellt sich die Frage, ob eine Optimierung bezüglich der Prüfungsdauer möglich ist.

Bezüglich telefonischen Kontaktaufnahmen ist anzumerken, dass die Anfragen bei den zuständigen Organisationseinheiten erfolgen sollte.

Die getroffenen Vereinbarungen während des Eröffnungsgespräches sollten möglichst eingehalten werden.

Bei den Empfehlungen sollten auch Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit berücksichtigt werden. Dazu wird auf das Kapitel 2.2.3 verwiesen, wo Stakeholder-Dialoge als eine pragmatische und innovative Methode dargestellt wurden, um Veränderungen zu erzielen und Kooperationen zu nutzen.

Da sich die geprüften Stellen vor allem über die Homepage des Stadtrechnungshofes Wien informieren, kann mit dieser Plattform eine große Reichweite erzielt werden. Der Stadtrechnungshof Wien wurde als nicht besonders modern beurteilt. Deswegen ist es empfehlenswert sich der Gestaltung und Oberfläche der Homepage zu widmen. Der Leser der Arbeit kann sich selbst ein Bild davon machen, ob die Homepage „state of the art“ ist. Jedenfalls stellt der Verfasser fest, dass Verbesserungspotentiale hinsichtlich der Homepage vorhanden sind.

Zuerst ist hier die Menüführung anzusprechen, was durch das folgende Beispiel illustriert werden soll: Angenommen, der Besucher möchte über die Zahlen und Fakten des Stadtrechnungshofes Wien mehr erfahren und klickt auf den Button „Zahlen & Fakten“. Dabei gelangt er/sie jedoch auf die Organisationsübersicht des Stadtrechnungshofes Wien. Erst bei neuerlichem Klicken auf den Button „Zahlen“ wird ein Überblick über Zahlen geliefert.

In weiterer Folge sind auch die Prüfberichte von 2001 bis 2015 abrufbar, indem auf den jeweiligen Tätigkeitsbericht geklickt wird. Hierbei stellt sich die Frage, ob es nicht übersichtlicher wäre, wenn die Tätigkeitsberichte und Prüfberichte separat angezeigt würden

und dadurch leichter auffindbar wären. Spätestens beim Suchen von einzelnen Prüfberichten fällt dem Verfasser auf, dass eine Suchfunktion die Suche um Einiges erleichtern würde. Die angeführten Anmerkungen zur Homepage versteht der Verfasser nicht als Kritik, sondern sieht diese eher als möglichen Gedankenanstoß für eine eventuelle Modernisierung der Homepage. Dabei sollte auch gleich bedacht werden, dass die Homepage zur Betrachtung mit mobilen Endgeräten optimiert werden sollte.

## 7 Resümee

Öffentliche Kontrolleinrichtungen unterziehen sich in regelmäßigen Abständen einem Peer Review. Mit einem Leitfaden samt Checkliste können dadurch die Leistungen des Stadtrechnungshofes Wien beurteilt werden. Als Peers für den Stadtrechnungshof Wien konnten der Landesrechnungshof Oberösterreich und der Rechnungshof Sachsen gewonnen werden.

Nicht nur das Peer Review, sondern auch die Kundenzufriedenheit im öffentlichen Sektor sind von zentraler Bedeutung im Rahmen des Qualitätsmanagements. Deswegen entschied sich der Stadtrechnungshof Wien, in Ergänzung zu den Peers auch wissenschaftliche Einrichtungen in den Prozess mit einzubeziehen.

Das Ziel dieser Arbeit war die Analyse der Wahrnehmung des Stadtrechnungshofes Wien im Zuge seiner Prüfungstätigkeit. Dies umfasste den gesamten Prüfungsablauf, beginnend mit dem Eröffnungsgespräch, die Kommunikation zu den geprüften Stellen bis hin zur Schlussbesprechung.

Unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit und das Stakeholder-Management konnte ein Fragebogen für die Analyse der Kundenzufriedenheit der geprüften Stellen erstellt werden.

Durch den kritischen Vergleich der theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung war es möglich, die definierten Forschungsfragen zu beantworten.

Ausgehend vom Confirmation/Disconfirmation-Paradigma wurden Theorien und Konzepte, die im Zusammenhang mit der Entstehung von Kundenzufriedenheit relevant sind, betrachtet. Dabei wurde klar, dass die Ist-Leistung zwischen objektiver und subjektiver Leistung unterschieden werden kann. Dadurch kann eine Dienstleistung mit gleicher objektiver Qualität zu einer differenzierten Wahrnehmung der subjektiven Qualität durch die Kunden führen. Durch die Analyse der Kundenzufriedenheit ist es dem Stadtrechnungshof Wien möglich, einen Eindruck über die allgemeine Wahrnehmung und die Wahrnehmung des Prüfungsablaufes zu erhalten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die geprüften Stellen den Stadtrechnungshof Wien bereits positiv wahrnehmen und größtenteils mit dem Prüfungsablauf zufrieden sind. Es ist zu bemerken, dass manche Leistungen des Stadtrechnungshofes Wien positiver eingeschätzt wurden als zuerst erwartet.



Die Betrachtung der Kundenzufriedenheit jener Stellen, welche im Zeitraum 2011 bis 2016 durch den Stadtrechnungshof Wien geprüft wurden, kann als erster Schritt für die längerfristige Analyse der Kundenzufriedenheit gewertet werden. Daher wäre es ratsam, in regelmäßigen Abständen Kundenzufriedenheitsmessungen durchzuführen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Analyse der Kundenzufriedenheit der geprüften Stellen einen wesentlichen Beitrag zur Transparenz und Unabhängigkeit des Stadtrechnungshofes beiträgt.

# Literaturverzeichnis

## Bücher und Fachbeiträge

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, Berlin 2010

Bachinger, Monika: Stakeholder Value in Regionalentwicklungsprozessen. Eine relationale Perspektive, in: Kreilkamp, Edgar u.a. (Hrsg.): Entrepreneurial Management und Standortentwicklung, Eichstätt-Ingolstadt 2012

Bauer, Matthias: Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik, Wiesbaden 2000

Bennett, Peter: Dictionary of Marketing Terms, Chicago 1998

Berger, Charles, u.a.: Kanos Methods for Understanding Customer-defined Quality, in: Center for Quality Management Journal, Vol. 4, No. 2, 1993, 3-36

Beutin, Nikolas: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden 2008, 121-171

Bidmon, Sonja: Kundenzufriedenheit im Investitionsmarketing. Theoretische Basis und praktische Durchführung der Messung, Wiesbaden 2004

Bitner, Mary Jo/Hubbert, Amy R.: Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer`s Voice, in: Rust, Roland T./Oliver, Richard L.(Hrsg.): Service Quality. New Directions in Theory and Practice, o.O. 1994, 72-94

Bokelmann, D: Kunden begeistern, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37. Jg, 1992, 572-573

Bruhn, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2. Auflage, Stuttgart 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Die DIN ISO 26000 "Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen" – Ein Überblick –, Bonn 2011

Cadotte, Ernest R./Woodruff, Robert B./Jenkins, Roger L.: Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 3, No. 3, 1987, 305-314

Churchill, Gilbert A./Surprenant Carol: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, 1982, 491-504

Cohen, Lou: Quality Function Deployment. How to Make QFD Work for You, Michigan 1995

Cronin, Joseph J./Taylor, Steven A.: Measuring Service Quality. A Reexamination and Extension, in: Journal of Marketing, Vol. 56, 1992, 55-68

Davis, Keith: The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility, in: Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 312-322

Dubé, Laurette/Morgan, Michael S.: Capturing the Dynamics of In-Process Consumption Emotions and Satisfaction in Extended Service Transactions, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 15, No. 4, 1998, 309-320

Eisend, Martin/Kuß Alfred: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3. Auflage, Wiesbaden 2010

Flanagan, John C.: The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, 1954, 327-358

Friedman, Andrew L./Miles, Samantha: Stakeholder. Theory and Practice, Oxford 2006

Friedrichs, Jürgen: Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen 1990

Giering, Annette: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte, Wiesbaden 2000

Gierl, Heribert/Bartikowski, Boris: Ermittlung von Satisfiers, Dissatisfiers und Criticals in der Zufriedenheitsforschung, in: der markt, 1/2003, 14-34

Greiling, Dorothea: Stakeholder-Priorisierung als Herausforderung für das Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen, in: Theuvsen, Ludwig u.a. (Hrsg.): Stakeholder-

Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen, Linz 2010

Handy, Charles R.: Monitoring consumer satisfaction with food products, in: Hunt, Keith H. (Hrsg.): Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, Cambridge 1977, 215-239

Helson, Harry: Adaption-Level as a Basis for a Quantitative Theory Frames of References, in: Psychological Review, Vol. 55, No. 6, 1948, 297-313

Helson, Harry: Adaption-Level Theory. An Experimental and Systematic Approach to Behaviour, New York 1964

Hentze, Joachim/Thies, Björn: Stakeholder-Management und Nachhaltigkeits-Reporting, Heidleberg 2014

Herzberg, Frederick: Work and the nature of man, New York 1966

Herzberg, Frederick/Mausner, Bernhard M./Snyderman, Barbara B.: The Motivation to Work, New York/London/Sydney 1959

Hohn Bettina/Wesselmann Stefanie: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Osnabrück/Berlin 2012

Holtz, Richard Freiherr vom: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, München 1998

Hölzing, Jörg A.: Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung, Wiesbaden 2008

Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden 2008

Homburg, Christian/Rudolph, Bettina: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Simon, Hermann/Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Wiesbaden 1997, 31-51

Homburg, Christian/Stock-Homburg Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen, 7. Auflage, Wiesbaden 2008, 17–51

INTOSAI Komitee für fachliche Normen: ISSAI 5600 Peer-Review-Leitfaden, Kopenhagen  
Kaiser, Marc-Oliver: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten, 2. Auflage, Berlin 2005

Karmasin, Matthias: PR im Stakeholder-Ansatz, in: Fröhlich, Romy u.a. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliche Handeln, 3. Auflage, Wiesbaden 2015, 341-355

Klug, Friedrich: Prüfungsansätze im New Public Management. Hauptelemente wirksamer Prüfberichte, in: Klug, Friedrich (Hrsg.): Gegenwart und Zukunft der Institutionen der öffentlichen Kontrolle, Linz 2004

Künkel, Petra/Gerlach, Silvine/Frief, Vera: Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozesse, Wiesbaden 2016

Kuß, Alfred: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, Wiesbaden 2004

Lehmann, D./Gupta, S./Steckel, J.: Marketing research, 1998

Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit und Involvement, Innsbruck 1997

Matzler, Kurt: Kundenzufriedenheit. Prospect Theory oder Kano-Modell, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 73, No. 4, 2003, 341-344

Matzler, Kurt/Fuchs, Matthias/Schubert, Astrid: Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?, in: Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 15, Issue 9-10, 2004, 1179-1198

Matzler, Kurt/Stahl, Heinz K./Hinterhuber, Hans H.: Die Customer-based View der Unternehmung, in: Hinterhuber, Hans H./Matzler, Kurt (Hrsg): Kundenorientierte

Unternehmensführung. Kundenorientierung-Kundenzufriedenheit-Kundenbindung, 4. Auflage, Wiesbaden 2004, 3-31

Meffert, Herbert/Bruhn, Manfred: Beschwerdeverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten, in: Die Betriebswirtschaft, 41. Jahrgang, Heft 4, 1981, 597-613

Menz, Florian/Stahl, Heinz K.: Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele, Berlin 2008

Mesicek, Roman H.: Verantwortung für Stakeholdereinbindung. Stakeholderbegriff und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte, in: Altenburger, Reinhard/Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Heidelberg 2016, 1-12

Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Diana J.: Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principles of Who and What Counts, in: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 1997, 853-886

Nufer, Gerd/Prell, Kornelius: Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit, Reutlingen 2011

Oliver, Richard L: Satisfaction: A behavioural perspective on the Consumer, New York 1997  
Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonhard L.: A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, 1985, 41-50

Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonhard L.: SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, No. 1, 1985, 12-40

Runow, Herbert: Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit, Frankfurt am Main 1982

Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey: Who gets Power – and how they hold on to it. A Strategic-Contingency Model of Power, o.O. 1977

Sauerwein, Elmar: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Reliabilität und Validität einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, Wiesbaden 2000

Scharnbacher, Kurt/Kiefer, Guido: Kundenzufriedenheit. Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung, 3. Auflage, München 2003

Schütze, Roland: Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, Band 91, Wiesbaden 1992

Schwetje, Thomas: Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden 1999

Shewhart, Walter A.: Economic Control of Quality of Manufactured Product, New York 1931

Shipley, David/Kiely, Julia: Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople – How relevant is Herzberg's Theory?, in: European Journal of Marketing, Vol. 22, No. 1, 1988, 17-30

Suchman, Mark C.: Managing Legitimacy. Strategies and Institutional Approaches, in: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 1995, 571-610

Sudman, Seymour/Blair, Edward: Marketing Research: A Problem-solving Approach, o.O. 1998

Taddicken, Monika: Online-Befragung, in: Möhring, Wiebke/ Schlütz, Daniela (Hrsg.): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden 2013, 201-217

Ting, Shueh-Chin/Chen, Cheng-Nan: The Asymmetrical and Non-Linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction, in: Total Quality Management, Vol. 13, No. 4, 2002, 547-569

Töpfer Armin: Die Analyseverfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Töpfer, Armin (Hrsg.): Kundenzufriedenheit messen und steigern, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Luchterhand 1999, 299-370

Tse David K./ Wilton Peter C.: Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: Journal of Marketing Research, Vol. 2, 1988, 204-212

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen 1972

Westbrook, Robert A./Oliver, Richard L: The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction, in: Journal of Consumer Research, Vol. 18, No. 1, 1991, 84-91

Woodruff, Robert B/Cadotte, Ernest R./ Jenkins, Roger L.: Modeling Consumer Satisfaction Processes using Experience-Based Norms, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20, No. 3, 1983, 296-304

Würz, Timo: Corporate Stakeholder Communications. Neoinstitutionalistische Perspektiven einer stakeholderorientierten Unternehmenskommunikation, in: Ringlsetter, Max J.: Schriften zur Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 2012

Yi, Youjae: A Critical Review of Consumer Satisfaction, in: Zeithaml, Valarie A. (Hrsg.): Review of Marketing, Chicago 1990, 68-123

## **Internetquellen**

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Freelancer, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81387/freelancer-v7.html> (Stand: 06.05.2017)

Stadtrechnungshof Wien, Das Leitbild, <http://stadtrechnungshof.wien.at/leitbild/Leitbild1.html> (Stand: 11.05.2017a)

Stadtrechnungshof Wien, Aufgaben, <http://www.stadtrechnungshof.wien.at/aufgaben/Rechtsgrundlagen.htm> (Stand: 16.02.2017b)

Stadtrechnungshof Wien, Aufgaben, Rechtsgrundlagen, <http://www.stadtrechnungshof.wien.at/aufgaben/Rechtsgrundlagen.htm> (13.05.2017c)

Stadtrechnungshof Wien, Tätigkeitsbericht 2013, [http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen\\_und\\_fakten/taetigkeitsbericht\\_2013.pdf](http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen_und_fakten/taetigkeitsbericht_2013.pdf) (Stand: 13.05.2017d)



Stadtrechnungshof Wien, Tätigkeitsbericht 2014,  
[http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen\\_und\\_fakten/taetigkeitsbericht\\_2014.pdf](http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen_und_fakten/taetigkeitsbericht_2014.pdf) (Stand:  
13.05.2017e)

Stadtrechnungshof Wien, Tätigkeitsbericht 2015,  
[http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen\\_und\\_fakten/taetigkeitsbericht\\_2015.pdf](http://www.stadtrechnungshof.wien.at/zahlen_und_fakten/taetigkeitsbericht_2015.pdf) (Stand:  
13.05.2017f)

Unipark questback, <https://ww2.unipark.de> (Stand: 16.02.2017)

### **Sonstige Quellen**

Franta, Elvira: Email an: [Thomas.Koch@students.fh-linz.at](mailto:Thomas.Koch@students.fh-linz.at), Betreff: KundInnenbefragung  
Stadtrechnungshof, Absender: [elvira.franta@wien.gv.at](mailto:elvira.franta@wien.gv.at), 16.12.2016 11:56

# Anhang

## A. Online-Fragebogen

# Fragebogen

## 1 Willkommen

Sehr geehrte Damen und Herren!

Im Auftrag des Stadtrechnungshofes Wien führe ich, Thomas Koch, Student des Masterstudiengangs „Gesundheits-, Sozial und Public Management“ der Fachhochschule Oberösterreich, im Zuge meiner Masterarbeit eine Analyse der Zufriedenheit der geprüften Stellen durch.

Zur Befragung werden jene Einrichtungen einbezogen, die seit dem Jahr 2011 zumindest einmal geprüft wurden.

Der Fragebogen nimmt ungefähr 10 Minuten in Anspruch und alle Daten werden selbstverständlich vertraulich und anonym behandelt.

Bitte nutzen Sie die Möglichkeit den Prüfungsablauf des Stadtrechnungshofes Wien zu verbessern.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung ([Thomas.Koch@students.fh-linz.at](mailto:Thomas.Koch@students.fh-linz.at)).

Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung des Fragebogens Zeit nehmen!

## 2 Seite 1

### Statistische Daten

#### Welchem Bereich ist Ihre Organisation am ehesten zuzuordnen?

- Magistrat der Stadt Wien
- Unternehmung der Stadt Wien
- Fonds / Stiftung / Anstalt
- Unternehmen, an dem die Stadt Wien zumindest zu 50% beteiligt ist
- Organisation, die Förderungen oder Subventionen in Anspruch genommen hat
- Sonstiges:

#### Welche Position begleiten Sie innerhalb der geprüften Organisation?

- Oberes Management z.B. Vorstand, Geschäftsleitung, Direktion
- Mittleres Management z.B. Abteilungsleiter/in, Teamleiter/in
- Mitarbeiter z.B. Sachbearbeiter/in, Referent/in

#### Wie oft wurde Ihre Organisation im Zeitraum 2011 bis 2016 durch den Stadtrechnungshof Wien geprüft?

- einmal
- zweimal
- dreimal
- mehr als dreimal
- weiß nicht

#### In welchem Ausmaß waren Sie am Prüfungsprozess beteiligt?

Ich war am gesamten Prüfungsprozess beteiligt.

Ich war zu großen Teilen am Prüfungsprozess beteiligt.

Ich war teilweise am Prüfungsprozess beteiligt.

Ich war nur im geringen Ausmaß beteiligt.

Ich war nicht beteiligt.

**Geben Sie bitte an, wie weit folgende Eigenschaften Ihrer Einschätzung nach auf den Stadtrechnungshof Wien zutreffen:**

	trifft stark zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
beratend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bürokratisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fachlich kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
leistungsbereit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
modern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
objektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pünktlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tolerant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
transparent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unabhängig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unflexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertrauensvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weisungsfrei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wertschätzend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3 Seite 2 (Wahrnehmung Prüfungsablauf)

#### Wahrnehmung Prüfungsablauf

**Denken Sie bitte konkret an die letzte Prüfung des Stadtrechnungshofes Wien in Ihrer Organisation. Wie haben Sie diese rückblickend empfunden?**

sehr positiv

eher positiv

teils / teils

eher negativ

sehr negativ

**War für Sie nachvollziehbar warum Ihre Organisation für die letzte Prüfung ausgewählt wurde?**

völlig nachvollziehbar

eher nachvollziehbar

eher nicht nachvollziehbar

nicht nachvollziehbar

kann ich nicht beurteilen

**Wie viele Wochen im Vorhinein wurden Sie vom Stadtrechnungshof Wien über die Prüfung informiert?**

ca.  Wochen vor der Prüfung

weiß nicht

### 3.1.1 Frage: Rechtzeitig empfunden

**Haben Sie dies als rechtzeitig empfunden?**

rechtzeitig

eher rechtzeitig

eher nicht rechtzeitig

nicht rechtzeitig

## 4 Seite 3 (Eröffnungsgespräch "Feldzugang")

**Erwartungen an die Prüfung**

**Wie waren Ihre Erwartungen zu folgenden Punkten vor der Prüfung?**

	sehr hoch	eher hoch	mittel	eher gering	sehr gering	kann ich nicht beurteilen
Eröffnungsgespräch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zusammenarbeit während der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rückmeldung während der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungsfunktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schlussbesprechung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutzen der Ergebnisse aus der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prüfbericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Eröffnungsgespräch**

**Wurde zu Beginn der Prüfung ein Eröffnungsgespräch vor Ort mit dem Prüfungsteam des Stadtrechnungshofes Wien durchgeführt?**

ja

nein

weiß nicht

**Wurde Ihnen der Ablauf der Prüfung vor Beginn der Prüfung erklärt?**

ja

nein

weiß nicht

**Wurden Ihrer Organisation bereits während des Prüfungsablaufes Verbesserungsvorschläge unterbreitet?**

ja

nein

weiß nicht

### 4.1.1 Seite für Filter

**Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:**

	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
Das Eröffnungsgespräch war sehr informativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es blieb genug Zeit für das Eröffnungsgespräch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Schlussbesprechung

Nutzen der Ergebnisse von der Prüfung

Prüfbericht

**Wie beurteilen Sie die Dauer des gesamten Prüfungsablaufes (Eröffnungsgespräch bis Schlussbesprechung)?**

zu kurz

eher kurz

passend

eher lang

zu lang

**Geben Sie bitte an, wie weit folgende Eigenschaften Ihrer Einschätzung nach auf das Prüfungsteam, mit denen Sie Kontakt hatten, zutreffen:**

	trifft stark zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	kann ich nicht beurteilen
beratend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fachlich kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
freundlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilfsbereit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kommunikativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
objektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pünktlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sozial kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tolerant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertrauensvoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
wertschätzend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Sind Probleme bei der letzten Prüfung durch den Stadtrechnungshof Wien aufgetreten, die aus Ihrer Sicht vermeidbar gewesen wären?**

ja, welche:

nein

weiß nicht

**Wann wurde der Prüfbericht Ihrer Organisation vorgelegt?**

ca.  Wochen nach der Prüfung

weiß nicht

**Wie beurteilen Sie den letzten Prüfbericht des Stadtrechnungshofes Wien anhand folgender Kriterien?**

	sehr gut	eher gut	mittel	eher schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen
Zeitnahe Übermittlung des Prüfberichtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verständlichkeit des Prüfberichtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinnhaftigkeit der Empfehlungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umfang des Prüfberichtes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umsetzbarkeit der Empfehlungen im Prüfbericht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**In welchem Ausmaß wurden die Empfehlungen des Prüfberichtes in Ihrer Organisation umgesetzt?**

Es wurden alle Empfehlungen umgesetzt

Es wurden viele Empfehlungen umgesetzt

Es wurden wenige Empfehlungen umgesetzt, weil:

Es wurden keine Empfehlungen umgesetzt, weil:

Ich weiß nicht, ob Empfehlungen umgesetzt wurden

**Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit der Prüfung?**

	sehr zufrieden	eher zufrieden	wenig zufrieden	gar nicht zufrieden
Eröffnungsgespräch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ablauf der Prüfung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schlussbesprechung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamter Prüfungsablauf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche Wünsche haben Sie für zukünftige Prüfungen?**

**7 Seite 7 (Allgemeine Wahrnehmung Stadtrechnungshof Wien)**

**Information über den Stadtrechnungshof Wien**

**Wie sehr interessieren Sie sich für Informationen vom Stadtrechnungshof Wien?**

sehr interessiert

eher interessiert

wenig interessiert

nicht interessiert

**Über welche der folgenden Medien haben Sie sich bereits über den Stadtrechnungshof Wien informiert?**

Mehrfachnennung möglich.

Homepage des Stadtrechnungshofes Wien (www.stadtrechnungshof.wien.at)

Homepage der Stadt Wien (www.wien.at)

Intranet der Stadt Wien

MitarbeiterInnen-Zeitung der Stadt Wien (wien.at aktuell)

Zeitungen und Zeitschriften

Presseaussendungen

Soziale Medien

Internet

Fernseher, Radio

Sonstige:

**Wie wichtig sind diese Medien für Sie um Informationen über den Stadtrechnungshof Wien zu erhalten?**

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiß nicht
Homepage des Stadtrechnungshofes Wien (www.stadtrechnungshof.wien.at)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Homepage der Stadt Wien (www.wien.at)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet der Stadt Wien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MitarbeiterInnen-Zeitung der Stadt Wien (wien.at aktuell)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Zeitungen und Zeitschriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presseausendungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soziale Medien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fernseher, Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Über welche Themen würden Sie gerne mehr vom Stadtrechnungshof Wien erfahren?**

Mehrfachnennung möglich.

- Aktuelle Prüfungen
- Auswahl von Prüfungsthemen und geprüften Organisationen
- Finanzierung des Stadtrechnungshofes Wien
- Mitarbeiter/innen des Stadtrechnungshofes Wien
- Jobangebote beim Stadtrechnungshof Wien
- Veröffentlichte Prüfberichte
- Rechtliche Bestimmungen und Rahmenbedingungen
- Umgesetzte Empfehlungen nach der Prüfung
- Sonstige:

**Gibt es noch etwas, was Sie dem Stadtrechnungshof Wien gerne mitteilen möchten?**

**8 Endseite**

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Befragung!**

Fenster Schließen