

Auf welche Reformansätze wird in der österreichischen Verwaltung gesetzt? Welche Faktoren sind für die Umsetzung besonders wichtig?

Auf dem Weg zur Effektivität

Wir wagen den Versuch einer subjektiven Bestandsaufnahme der österreichischen Verwaltungslandschaft: Welche Reformansätze werden in Österreich angewandt und was sind die Erfolgsfaktoren für die Umsetzung?

Im Jahr 2007 haben wir alle gängigen Verwaltungsreformansätze unter die Lupe genommen und auf Effizienz und Effektivität (kurz: „Effektivität“) untersucht (siehe auch „*Verwaltungsreform unter der Lupe*“ in CM 3/2007* sowie Grafik).

Wir haben einige Reformansätze herausgegriffen und möchten eine beispielhafte Einschätzung geben, wer derzeit in Österreich auf diese Ansätze setzt und welche Aspekte für deren Umsetzung besonders wichtig sind (siehe auch „*Acht Bausteine erfolgreicher Verwaltungsreform*“ in CM 4/2007*).

Die Nummer eins: Aufgabenreform

Die Aufgabenreform ist ein besonders wirksamer Ansatz, nicht nur weil sie auch am Beginn aller Reformbemühungen stehen sollte. Anfang des Jahrtausends gab es erst einige wenige erfolgreiche Aufgabenreformprojekte in Österreich. Enger werdende Budgets haben dann doch weitere Organisationen bewegt, diesen grundsätzlichen Ansatz zu verfolgen und über Leistungsangebot und -umfang nachzudenken. Jetzt erlebt die Aufgabenreform eine Renaissance: Einige Landesverwaltungen setzen darauf (z. B. Oberösterreich bereits zum zweiten Mal,

Steiermark), aber auch viele Kammern durchforsten ihre Aufgaben- und Leistungsportfolios.

Die größte Aufgabenreform harrt aber noch der Umsetzung: nämlich eine umfassende Bundesstaatsreform mit einer Neuordnung der Aufgabenverteilung zwischen den Gebietskörperschaften. Besonders wichtig für die Umsetzung ist der Einbezug der Politik von Beginn an und eine konsequente Wirkungsorientierung.

New Public Management am Ende?

Für viele ist der Begriff verbraucht und wird durch neue Modewörter substituiert. Die bei New Public Management (NPM) geforderten Prinzipien und Instrumente im Sinne eines gesamthaften Reformansatzes haben aber immer noch uneingeschränkte Gültigkeit, wie die groß angelegten Reformansätze der Bundesländer Steiermark, Vorarlberg, Oberösterreich und Salzburg oder der Stadt Graz zeigen. Im Bund gibt es u. a. das Verwaltungsinnovationsprogramm, aber keinen zentral gesteuerten Reformprozess über alle Ressorts. In einzelnen Ressorts (z. B. Landesverteidigung) werden solche Ansätze aber durchaus verfolgt. Die Umsetzung von NPM braucht vor allem eine nachhaltige Veränderung

von Verhalten, Werten und Einstellungen bei den Akteuren – und fordert daher vehement die Führungskräfte.

Wirkungsorientierte Steuerung in aller Munde

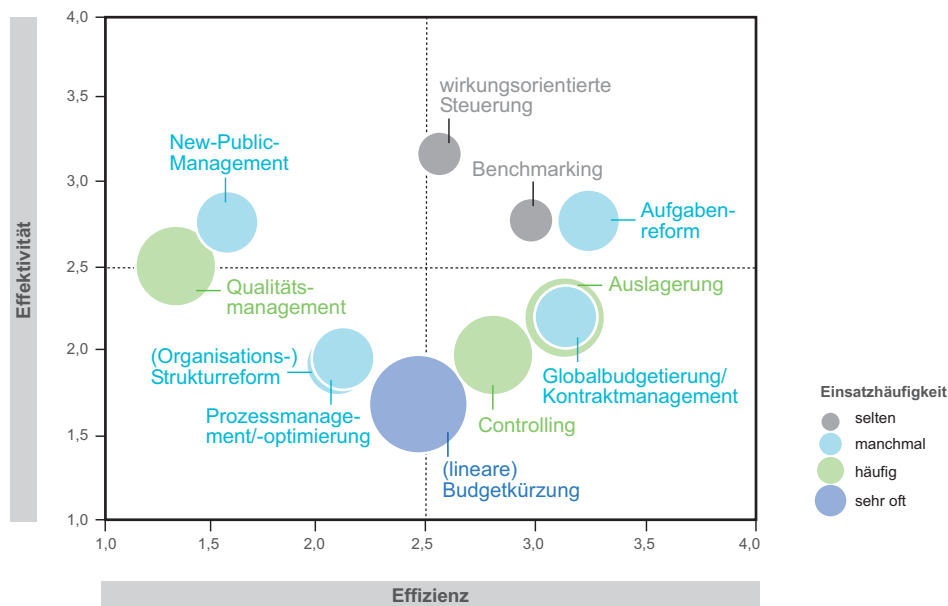
Viele sprechen darüber, aber sind es oft nicht nur Lippenbekenntnisse? Bei der Betrachtung wichtiger Entscheidungen dominiert noch immer eine ressourcen-/inputorientierte Logik. Bereits das Herstellen der Zusammenhänge zwischen Output/Leistungen und Input/Ressourcen würde schon viel im Denken ändern. Und noch einmal mehr der Bezug zur Wirkungsorientierung!

Erste Controlling-Gehversuche

Zaghafte Versuche werden im Bereich Controlling unternommen. Nur in wenigen Organisationen ist auch schon ein Wirkungscontrolling implementiert (z. B. in einigen Förderabteilungen, in Organisationen mit direktem Bürgerkontakt), aber ein flächendeckendes output-/outcomeorientiertes Controlling, beispielsweise über die Bundesverwaltung oder eine ganze Landesverwaltung, ist noch ausständig. Zahnlos bleiben alle diese Steuerungsansätze jedoch, wenn keine Konsequenzen gezogen werden (z. B. Anpassung von Budget und Personal).

Hier liegt wohl noch immer die größte Restriktion und die Begründung, warum Auslagerung (Ausgliederung, Public-Private-Partnership) noch immer sehr attraktiv ist. ▶

Bewertungsergebnis: gesamthafte Reformansätze



© ICG

Auslagerung – effizient und wirksam zugleich

Der Vorteil bei Auslagerungen ist das rasche Erreichen eines „point of no return“, z. B. durch Errichtung eines Rechtsträgers (einschließlich gesetzlicher Regelungen), Übertragung von Personal oder Vermögen. Auch die Umsetzung moderner Steuerungsprinzipien gelingt in der Regel schneller und konsequenter, auch wenn mancherorts Ausgliederung noch immer mit Privatisierung verwechselt wird.

Ausgliederung ist auf allen Verwaltungsebenen verbreitet. Auf Bundesebene gibt es nur wenige Organisationen, die potenziell für Ausgliederungen in Frage kommen. Viele davon werden gerade evaluiert. Auch einige Bundesländer wie Kärnten und Vorarlberg setzen (t)en sehr stark auf Ausgliederungen. Und auch auf kommunaler Ebene stehen Ausgliederungen auf der Tagesordnung, so z. B. bei Immobilien, Freizeit- und Tourismuseinrichtungen, Pflege- und Seniorenheimen, Krankenhäusern.

Der Erfolgsfaktor für die Umsetzung lautet hier: gemeinsame Trägerschaft der Beteiligten, rasche Umsetzung

und Schaffung von Win-win-Situationen.

Public-Private-Partnership (PPP) hingegen führt in Österreich immer noch ein Schattendasein. Daran wird sich wohl so lange nichts ändern, bis ein Kompetenzzentrum mit österreichweiten Steuerungs-, Koordinations-, Beratungs- und Serviceaufgaben existiert. Das fordern nicht nur wir von ICG schon lange.

Verwaltungsinterne Strukturreformen

Im Zusammenhang mit einer strategischen Neuausrichtung oder der Neugestaltung von Geschäftsprozessen (z. B. Ausrichtung der Prozesse am Kunden) werden häufig verwaltungsinterne Strukturreformen vorgenommen. Die große Schwachstelle: Viele dieser Reformprojekte brauchen lange und werden in der Umsetzung verwässert. Erfolg verspricht hingegen die rasche und die konsequente Umsetzung unter gemeinsamer Trägerschaft der Beteiligten. Bei größeren Strukturreformen sind auch politische Machtpromotoren eine *conditio sine qua non*.

Kontraktmanagement/ Globalbudgets

Schon flächendeckend umgesetzt sind diese zentralen NPM-Elemente etwa in den Städten Linz und Wien, diversen nachgeordneten Dienststellen oder auch in Zentralstellen des Bundes wie im Lebens- oder Finanzministerium. „In Kreisen zum Ziel“ heißt die Devise und führt über geduldige Wiederholungen und trial-and-error-Prozesse in Kombination mit Promotoren als wichtigste Erfolgsfaktoren zum Ziel.

Viele Wege führen zum Ziel

Gerade wenn viele Wege zum Ziel führen, muss man das Ziel kennen, um den besten Weg zu finden. Das Augenmerk gilt dem „Was“, dem gewählten Reformansatz und dem „Wie“, der Gestaltung des Veränderungsprozesses. Gesamthafte Reformansätze, die das „Was“ UND das „Wie“ umfassen, sind deutlich effektiver als Einzelaspekte, die jedenfalls einer übergeordneten Steuerung bedürfen.

andreas.poelzl@ICG.eu.com