



- Einheitlicher Leistungskatalog
- Einführung Kennzahlen und Berichtssystem
- Flächendeckende Kosten- und Leistungsrechnung
- Umfassende Aufgabenkritik
- Optimierung von Prozessen und Strukturen
- Abstimmung mit Finanz- und Budgetplanung
- Wissensmanagement

CASE 2

Nachhaltige Reform

Land Steiermark

Das Land Steiermark hat 2011 Schlagzeilen gemacht. In seltener Einigkeit wurde von den beiden (großen) Regierungsparteien ein Programm zur Budgetreform beschlossen und gegen alle Widerstände gemeinsam durchgesetzt. Die Einsparungen erfassen alle Sektoren, vom Gesundheitswesen bis zum Kulturbereich. Doch dahinter steht viel mehr als nur eine simple Budgetreduktion.

von Günter Kradschnig

Gemessen an »hard facts« war die Steiermark bis vor einigen Jahren zweifellos unter den – hinsichtlich moderner Managementmethoden – am wenigsten entwickelten Bundesländern zu finden. Es fehlte ein landesweiter, einheitlicher Leistungskatalog, die Einführung eines Kostenrechnungssystems war in der ersten Stufe stecken geblieben und die wirtschaftliche Steuerung wurde von zentralen Abteilungen (Finanzen, Personal etc.) dominiert.

Die Steirische Landesverwaltung funktionierte zwar in Bezug auf die »klassischen« Verwaltungsaufgaben sehr gut, aber moderne Steuerungsprinzipien nach den Prinzipien des New-Public-Management

hatten nur in Pilotversuchen oder einigen wenigen Teilbereichen mit besonders engagierten Führungskräften Einzug gehalten.

Heute hat die Steirische Landesverwaltung in vielen Bereichen ebenso moderne Steuerungsinstrumente wie die führenden österreichischen Bundesländer. Außerdem hat sie sich als erstes und einziges Bundesland zu einer Reform des Haushaltswesens nach dem Vorbild des Bundes entschlossen. Eine Gruppe engagierter und akademisch ausgebildeter Change-Agents ist im Einsatz. Mit einer kritischen Bewertung aller öffentlichen Aufgaben wird die Basis für die Budgetkonsolidierung geschaffen.

Architektur des Veränderungsweges

Ein engagiertes Team und Promotoren an der Spitze von Politik und Verwaltung

Ohne Unterstützung auf oberster Ebene finden keine umfassenden Reformen statt. In der Steiermark waren trotz oder vielleicht gerade wegen der Wechsel an Regierungs- und Verwaltungsspitze in den letzten Jahren Veränderungen möglich. Der gefürchtete Stopp am Ende der Legislaturperiode blieb aus.

Ehrliche Bestandsaufnahme und Mut zur Lücke

Am Anfang stand eine kritische Bestandsaufnahme. In einer Befragung der Führungskräfte und in einem Führungskräfte-Workshop wurde die Landesverwaltung in ihren Grundelementen von Identität und Strategie bis zum Ressourceneinsatz und den Prozessen beleuchtet. Davon wurden entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Trotz einer langfristigen visionären Orientierung am NPM-Modell wurden die wichtigsten Aufgaben in einem Verwaltungsentwicklungsprogramm zusammengefasst und die systematische Abarbeitung begonnen.

Es braucht qualifizierte Change-Agents

Ein nachhaltiger Reformweg kann nur intern getragen werden, sodass die Zusammenarbeit mit externen Beratern nach dem Prinzip des »Co-Makership« aufgebaut sein muss. Als Maßnahme wurde die Ausbildung von internen Change-Agents in einem mehrsemestrigen, universitären Ausbildungsprogramm gesetzt. Der Vorteil dabei ist, dass Detailanalysen und Konzeptentwicklungen als Projekt- und Masterarbeiten im Rahmen dieses

Ausbildungsweges stattfinden können. Außerdem ist die Management-Qualifizierung zentraler Baustein der Führungskräfteentwicklung. Themen wie New-Public-Management, Controlling und wirkungsorientierte Steuerung sind Fixbestandteil der Ausbildung neu bestellter Führungskräfte.

Test im Echtbetrieb

Die Steirische Landesverwaltung hat in den letzten Jahren stets unmittelbar umsetzungs- und ergebnisorientierte Projekte parallel zu Projekten der langfristigen Systementwicklung betrieben. Bei geschickter Taktung können Konzepte so auch einem Test im Echtbetrieb unterzogen und die Erfahrungen sofort für die Systemweiterentwicklung genutzt werden. Mittlerweile verfügt die Steirische Landesverwaltung über Detaildaten für »jeden Kostenträger« und ein langfristig orientiertes Steuerungsmodell (Controlling-Konzept), das in Pilotseinheiten getestet wird.

Verwaltungsreform als 10-Jahres-Programm

Zentrale Herausforderungen der nächsten Jahre werden neben der Umsetzung der Haushaltsreform vor allem eine weitreichende Veränderung des Planungsprozesses hin zu einer wirkungsorientierten Budgetplanung sein. Auch die Dezentralisierung der Budget- und Personalkompetenz, verknüpft mit Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität im Budgetvollzug, und die landesweite Umsetzung eines transparenten und an Managementprinzipien orientierten Berichtswesens, das von den Führungskräften wirklich zur Steuerung genutzt wird, gehört zu den zukünftigen Aufgaben.

Erst dann kann von einer gelungenen Gesamtreform gesprochen werden.