

CASE 1

Vorbild für andere Städte

Haus Graz

2008 standen Politik und Verwaltungsmanagement in Graz vor einer großen Herausforderung. 60 Millionen Euro mussten nachhaltig und ohne Einmaleffekte eingespart werden. Die Grenze der Finanzierbarkeit war erreicht.

von Manfred Höfler und Andreas Pözl

Substanzielle Reformen

Obwohl schon bisher von der Verwaltung professionelle Reformprozesse betrieben wurden (erste Aufgabenkritik, moderne IT, Kostenrechnung, interne Leistungsverrechnung, Prozessoptimierung etc.), standen nun substanzielle Reformen an. Die Steuerung über eine Eckwertbudgetierung sollte klare Verantwortungsgebiete für Politik und Verwaltungsleiter festlegen. Die historisch gewachsenen Strukturen der Stadt mit ihren städtischen Beteiligungen sollten neu, in einer erkennbaren Logik, geordnet werden. Alles mit dem Ziel, den finanziellen Handlungsrahmen wieder herzustellen und den Bürgern eine moderne Verwaltung und kommunale Leistungen auf hohem Niveau zu bieten.

In einem 5-Jahres-Change-Prozess wurde das Haus Graz in intensiver Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung neu aufgestellt. Der Magistrat Graz fokussiert sich seitdem auf Aufgaben der Hoheits- und Förderungsverwaltung. Die Dienstleistungen der Daseinsvorsorge (Wasser, Abwasser, Abfall, Straße und Grünraum) wurden in der Holding Graz organisatorisch gestrafft und zusammengeführt. Shared Services (IT und Facility Management) wurden in jeweils eigenen Gesellschaften Graz-weit zusammengefasst. Für Stadt und Beteiligungen, mit je rund

4.000 Mitarbeitern, wurde ein neues Steuerungsmodell mit einheitlichen Prinzipien installiert. Leistungen und Qualitäten wurden in vielen städtischen Bereichen neu definiert. Einnahmen- und ausgabenseitige Potenziale wurden ausgeschöpft und die Ressortverantwortlichen waren für die Einhaltung eines konsequenten Sparkurses verantwortlich. Zusätzlich wurden städtische Investitionen mit einem 5-Jahres-Programm gedeckelt, ohne dabei auf strategisch wichtige Zukunftsinvestitionen zu verzichten. Schlüsselinvestitionen wie etwa eine Nahverkehrsdrehscheibe, Schulbauten etc. wurden trotz allem umgesetzt. Jede politisch gewollte Investition wurde auf Basis gemeinsam vereinbarter Sparziele priorisiert. Erstmals wurde eine gemeinsame Marke für Stadt und alle Beteiligungen realisiert.

Berater als Sparringpartner

Als ICG-Berater, die die Stadtregierung und das Verwaltungs-Management gemeinsam mit Kollegen von TRIGON über mehrere Jahre begleiteten, sehen wir folgende Faktoren, die den Erfolg stark beeinflussten:

— Ein politisches Vierer-Team der beiden Koalitionsparteien (Bürgermeister, Vizebürgermeisterin, Stadtrat für Personal und Finanzen sowie eine Gemeinderätin) übernahm aktiv die Steuerung

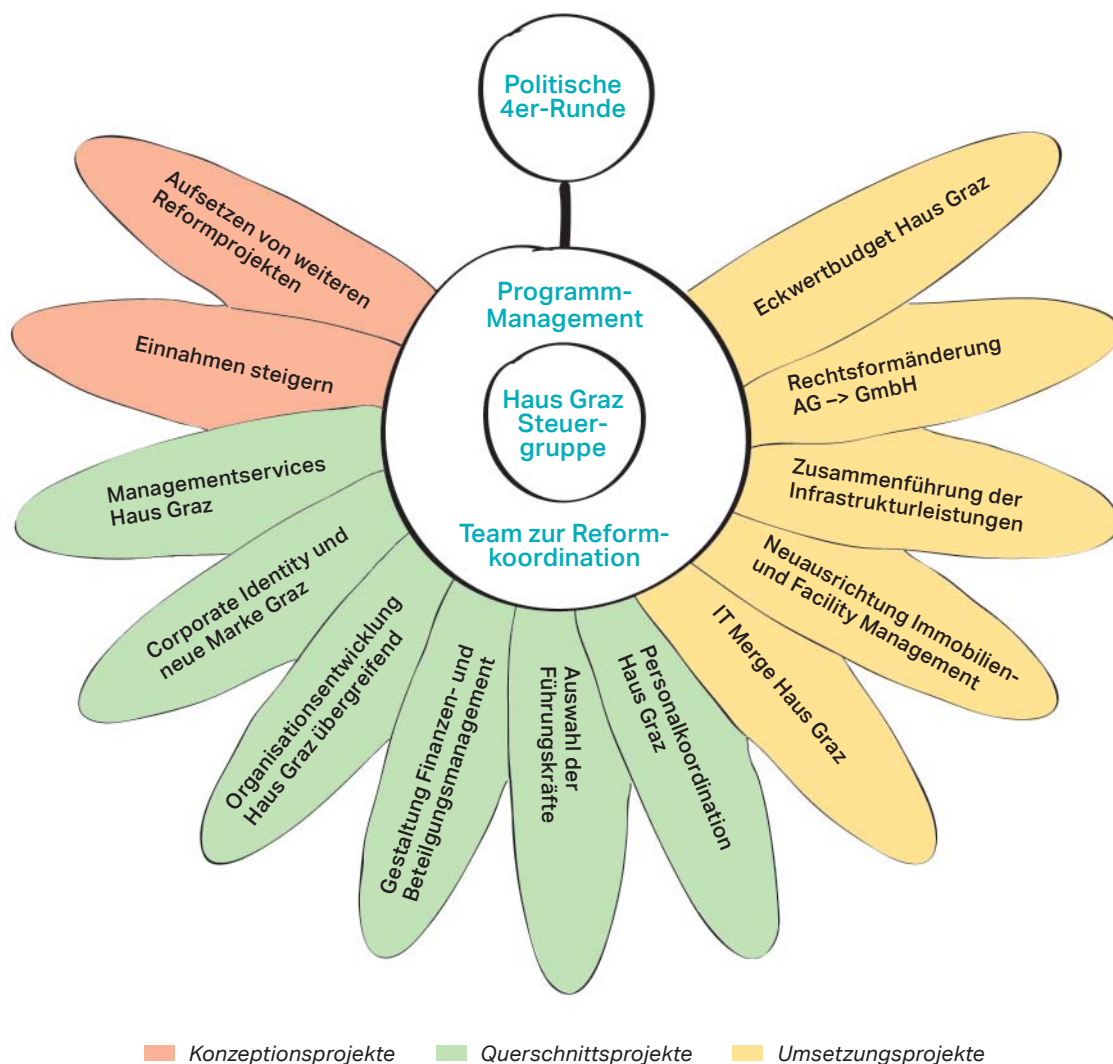
des Change. Die Vorgaben waren klar definiert und nicht diskutabel. Das Team arbeitete gemeinsam in Klausuren und monatlichen Besprechungen am Haus Graz und fällte sachorientierte Entscheidungen.

- Die Führungskräfte des Magistrats und der städtischen Unternehmen waren in einer stringenten Projektorganisation aktive Gestalter von Analysen und Konzepten und steuerten die Umsetzung von Entscheidungen.
- Zwischen allen Beteiligten (und Graz verfügt da über viele besonders engagierte Führungspersönlichkeiten) gab es intensive Kommunikationspro-

zesse, die auf einem Grundvertrauen beruhten, für das Haus Graz gemeinsam sachlich gute und nachhaltige Lösungen zu finden.

- Der Fokus war auf sinnvolle, gemeinsame Ergebnisverbesserungen gerichtet – »Wir denken als ein Haus Graz«. Auch die Personalvertretung war aktiv in den Prozess involviert.
- Die Change-Aktivitäten wurden stark von einem professionellen Change-Team betrieben. Die Berater lieferten das Change-Know-how, waren Moderatoren heikler Workshops, fachliche Sparringpartner für Analyseergebnisse und inhaltliche Konzepte und brachten punktuell fachliche Expertise ein. ▶

Steuerung der Umsetzung Haus Graz



Politik und Verwaltung schildern ihre Erfahrungen

Bürgermeister Siegfried Nagl und Magistratsdirektor Martin Haidvogel über das gelungene Reformprojekt



Siegfried Nagl



Martin Haidvogel

Was war der Unterschied zu vielen anderen Change-Vorhaben in der Öffentlichen Verwaltung?

Siegfried Nagl: Die Gesamtbetrachtung (konsolidierte Betrachtung) macht es erforderlich, auch im Bereich der notwendigen Einsparungen bzw. Budgetkonsolidierungen nicht nur den Bereich der Verwaltung anzuschauen, sondern alle städtischen Unternehmen bzw. Beteiligungen. Hier haben wir in Graz noch immer eine Vorreiterrolle.

Martin Haidvogel: Wir haben bereits einige erfolgreiche Reformen durchgeführt. Bei diesem Projekt haben wir aber erstmals über den »Tellerrand« des Magistrats hinausgearbeitet und alle ausgegliederten Unternehmen mit einbezogen.

Was waren wichtige Beiträge seitens der Politik/Verwaltung zum gemeinsamen Gelingen?

Siegfried Nagl: Es gab klare politische Aufträge bzw. Zielvorgaben und rasche politische Entscheidungen. Politik und Verwaltung arbeiteten gemeinsam an diesem Projekt.

Martin Haidvogel: Sehr hilfreich war der klare politische Auftrag und Umsetzungswille, der sich auch durch das Projekt gezogen hat, also nicht nur zu Beginn da war. Die Verwaltung musste sich auf viele neue Sichtweisen einlassen, da jedes Unternehmen schon eine ganz eigene Kultur entwickelt hatte.

Wofür waren die Berater beim Change-Prozess hilfreich?

Siegfried Nagl: Ohne Berater droht man, in einem derartig komplexen Projekt den Faden zu verlieren. Die Berater der ICG haben uns arbeiten lassen und uns immer dann, wenn es erforderlich war, strukturiert beziehungsweise neue oder alternative Betrachtungskorridore aufgezeigt.

Martin Haidvogel: ICG war in vielen Phasen der externe Vermittler zwischen den Kulturen. Zugleich haben sie in der Zusammenarbeit Politik/Verwaltung darauf geachtet, dass alle auch den notwendigen langen Atem behalten.

Was haben Sie persönlich bei der Umsetzung vom Haus Graz gelernt?

Siegfried Nagl: Persönlich habe ich wieder einmal gesehen, wie wichtig (und mitunter schwierig) es ist, dass alle Führungsverantwortlichen des Hauses Graz eine gemeinsame Sprache sprechen. Diesem Aspekt widmen wir uns daher in der laufenden Gemeinderatsperiode im besonderen Maße.

Martin Haidvogel: Unterschiede in den Unternehmenskulturen spielen eine größere Rolle als angenommen und erfordern einen extrem hohen Kommunikationsaufwand. Zugleich bewirken sie aber auch eine gegenseitige Befruchtung mit »Best-Practices«. ●