

CASE 1

Reform Szene

Land Kärnten

Peter Kaiser und seine Regierungsmannschaft nahmen im Frühjahr 2013 ihre Arbeit auf. Sie wussten, Kärnten hat viele Herausforderungen. Wie viele, und vor allem deren gigantische Größenordnung, wird erst 2015 im Rahmen der Hypo-/HETA-Abwicklung klar. Nur gut, dass in dieser schwierigen Situation die Ergebnisse der vor zwei Jahren begonnenen Aufgabenreform am Tisch liegen und zum Teil bereits budgetwirksam sind.

von Andreas Pölzl

Rückblende

Frühjahr 2013. Die Regierungskoalition ist sich einig: sie muss dem Land Kärnten wieder eine Zukunft geben. Doch womit soll bei der Vielzahl an Herausforderungen begonnen werden? Wie legt man die notwendigen, tiefgreifenden Reformprozesse an? Wie gelingt es, dass in den Projekten nicht aneinander vorbei gearbeitet wird? Zunächst werden Ziele und Themen priorisiert. Der Fokus liegt auf der Sanierung des Landeshaushalts, der Änderung der Landesverfassung inklusive Abschaffung des Proporz und auf Bildungs- und Arbeitsmarktthemen. Im Sommer 2013 wird eine umfassende Aufgabenreform gestartet. Alle Leistungen des Landes Kärnten sollen überprüft und somit der Landeshaushalt nachhaltig konsolidiert werden. Die zentrale Frage zur Hebung von Potenzialen ist: »Welche Leistungen und Aufgaben sollen künftig in welchem Umfang und in welcher Qualität, für welche Zielgruppen erbracht werden?«

Storyline

Alle Abteilungen und auch die Gruppe der Bezirkshauptmannschaften werden mit einer identen Einspa-

runghypothese von minus 25 Prozent auf die gesamten Kosten der Leistungserstellung konfrontiert.

Wohlgemerkt handelt es sich um eine »Hypothese« und nicht um den tatsächlichen Einsparungsbedarf. Die Abteilungsleiter mussten also Veränderungsoptionen für jene 25 Prozent des Leistungsspektrums nennen, die aus ihrer Sicht bei einer derart drastischen Einsparung als erste wegfallen sollten. Anders gesagt, die 75 Prozent der Leistungen, die übrig blieben, gelten als die bedeutendsten. Im nächsten Schritt werden die Veränderungsoptionen nach verschiedenen Wirkungsdimensionen beurteilt. Bewusst wird zwischen der Darstellung von kurz-, mittel- und langfristigen Veränderungsvorschlägen sowie dem politischen Diskussions- und Entscheidungsprozess getrennt.

Nahaufnahme

In zahlreichen Optionenworkshops generieren die Abteilungen mit großem Engagement Ideen und Vorschläge. Diese werden dann entlang eines streng vorgegebenen Rasters ausgearbeitet. Nicht nur Kosten werden betrachtet, sondern auch Wirkungen analysiert. Schließlich ist die Treffsicherheit der Maßnahmen eine der obersten Zielsetzungen. Die Bevölkerung soll

von Sparmaßnahmen und Leistungskürzungen möglichst wenig betroffen sein. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt: Nicht zu Tode zu sparen oder an den falschen Stellen kürzen, das würde Investitionen bzw. die Belebung der Wirtschaft abwürgen.

In einem gemeinsamen Brief von Landeshauptmann und Landesamtsdirektor werden alle Mitarbeiter des Landes eingeladen binnen einem Monat ihre Ideen anonym oder nicht anonym einzubringen. Nach einer ersten Prüfung der 115 eingelangten Ideen durch eine Personalvertretungskommission werden diese den Abteilungsleitern übermittelt und vertieft geprüft.

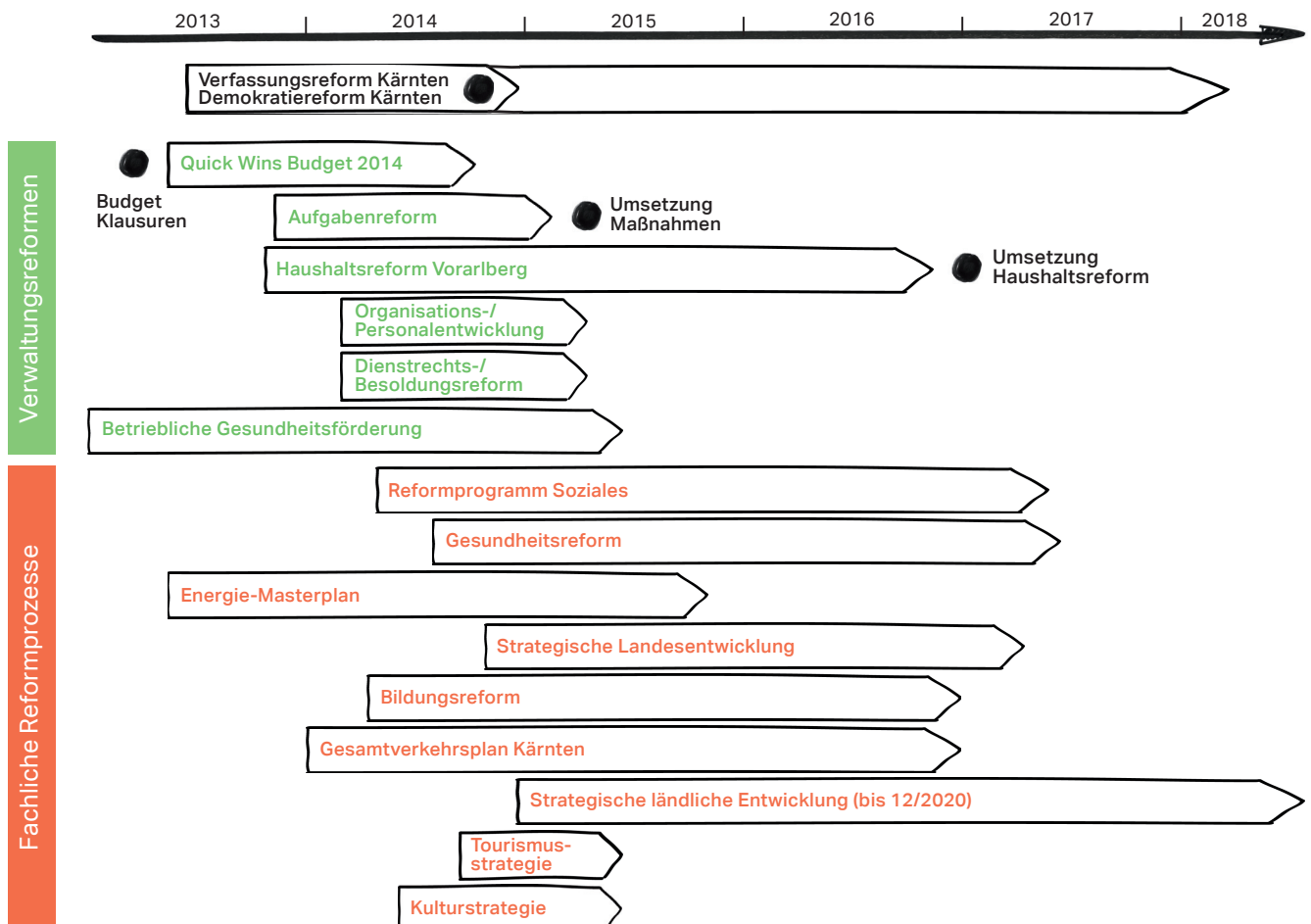
Fast Forward

Sommer 2014. 535 von der Verwaltung ausgearbeitete Vorschläge liegen vor. Nur zu einem minimalen Anteil

sind Einmaleffekte enthalten, der Großteil der Vorschläge und des Volumens wird nachhaltig den Landeshaushalt entlasten.

Die Ergebnisse dieser knapp einjährigen Aufgabenreform dienen der Politik als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung einzelner Vorschläge sowie zur Einleitung weiterer umfassender Reformen (auch Struktur reformen). Zugleich bilden sie eine zentrale Grundlage für die Budgeterstellung 2015 (und dann wohl auch für die Budgets der Jahre 2016 und 2017). Besonders hilfreich ist, dass jede Maßnahme im Detail kostenmäßig bewertet und den einzelnen Budgetansätzen zugeordnet ist. Die Potenzialschätzungen inkludieren – neben direkt budgetwirksamen Positionen – auch Personalkostenanteile, die über Nicht-Nachbesetzungen oder Umschichtungen realisiert werden. ▶

Landkarte Reform Kärnten



Im Herbst 2014 startet der Budgeterstellungprozess für 2015. Gut vorbereitet durchforsten die Mitglieder der Landesregierung die ihnen fachlich zugeordneten Vorschläge. Jeder politische Referent setzt jene Vorschläge auf grün, die aus seiner Sicht unbedingt umzusetzen sind. Diskutiert wird nur mehr über die verbleibenden, noch nicht auf grün gesetzten Vorschläge. Die quantitative Ziellatte der notwendigen Gesamtkonsolidierung wird stets im Auge behalten. Zugleich wird immer darauf geachtet, welche Maßnahmen die geringsten negativen Effekte für die Kärntner Bevölkerung haben. Wie kann ein ausgewogenes Paket zusammengestellt werden? Sachpolitik ohne Untergriffe steht in den moderierten Budgetklausuren im Vorder-

grund. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen kann in wenigen Klausuren ein Gesamtpaket geschnürt werden.

Schnitt

Im Rahmen des Umsetzungscontrollings wird der aktuelle Stand der beschlossenen Maßnahmen einschließlich der Umsetzung im Personalbereich nun laufend überprüft. 95 Maßnahmen sind bereits umgesetzt und 48 Mio. Euro wurden bereits eingespart. Leider hat sich im Frühjahr 2015 der zusätzliche Finanzierungsbedarf durch die HETA-Abwicklung schlagartig erhöht, was wohl die Umsetzung weiterer Maßnahmen aus der Aufgabenreform notwendig machen wird. ●

Interview mit Peter Kaiser, Landeshauptmann von Kärnten

»Wir müssen budgetär wieder handlungsfähig werden.«



Warum haben Sie die Aufgabenreform beauftragt?

Peter Kaiser: Mit der Aufgabenreform schaffen wir gemeinsam die Voraussetzungen, damit wir als moderne und handlungsfähige Landesverwaltung unsere Aufgaben für die Bürger auch in Zukunft bestmöglich erfüllen können. Dazu haben wir alle Leistungen systematisch auf den Prüfstand gestellt und geschaut, ob und in welchem Ausmaß sie noch zeitgemäß, notwendig und wirksam sind.

Haben die Ergebnisse Ihre Erwartungen erfüllt?

Peter Kaiser: Ja, wir haben mehr als 500 sinnvolle und gut ausgearbeitete Vorschläge bekommen. Allein die schnell erzielbaren Einspareffekte werden bis 2018 einen Betrag von 64 Millionen Euro erzielen. Und wir haben in der Koalition eine gute sachorientierte Diskussionskultur entwickelt.

Welchen Stellenwert hat die Aufgabenreform?

Peter Kaiser: Wir haben uns eine umfassende Reformagenda vorgenommen (siehe Grafik). Die Basis war und

ist die Aufgabenreform, die wir im ersten Regierungsjahr durchgeführt haben. Auf diese setzt die Struktur- und Organisationsreform auf. Hier liegt das Konzept jetzt am Tisch: Noch mehr Effizienz, Servicecharakter, Bürgerfreundlichkeit sowie kostengünstigere Abläufe. Wir wollen unter anderem ein neues Gehaltsschema, die Wertigkeit der Mitarbeiter soll durch neue Karriere-möglichkeiten erhöht werden. Bis zum Ende der Legislaturperiode im Jahr 2018 soll der Personalstand des Landes durch natürliche Abgänge auf 3.500 gesenkt werden, da aus der Aufgabenreform ein Potenzial von ca. 340 Bediensteten aufgezeigt wurde. Leider schwebt derzeit über allen Entscheidungen die Abwicklung der HETA und die damit verbundenen Finanzierungsrisiken für das Land Kärnten.

Wie gehen Sie mit der schwierigen Situation um?

Peter Kaiser: Was in unserem Wirkungsbereich ist, gestalten wir aktiv. Die Infrastruktur soll für die Kärntner erhalten bleiben. Wir sind in einer wirklich schwierigen Situation, aber wir stellen uns proaktiv diesen Herausforderungen. Wir erarbeiten unterschiedliche Szenarien um handlungsfähig zu sein, egal was passiert.