



Wirkungsorientierung – ein Instrument zur Auswahl von Einsparungspotenzial?

Mag. Franz Schwarenthorer, MAS
ICG GmbH

Die Einführung von Wirkungsorientierung bedeutet einen großen Schritt in der Weiterentwicklung der österreichischen Bundesverwaltung. Dass es sich dabei nicht nur um *ein* Instrument – wie die Überschrift vermuten ließe - sondern um eine Vielzahl an Instrumenten handelt, soll im ersten Kapitel dargelegt werden, in dem der Bezug zum „New Public Management“ hergestellt wird. Da gerade das Finden und Formulieren von Wirkungszielen für alle Ressorts und Obersten Organe eine große Herausforderung darstellt, werden im zweiten Kapitel Anregungen dazu gegeben. Im dritten Kapitel wird unter dem Titel „Aufgabenreform“ beschrieben, wie man strukturiert an das Identifizieren von Einsparungspotenzialen herantreten kann. Und abschließend wird noch ein Resümee gezogen.

1. New Public Management als Rahmen für die Wirkungsorientierung

Beim traditionellen „Bürokratiemodell“ nach Weber, dem inputorientierten Steuerungsmodell, steht die Rechtmäßigkeit der Verwaltung im Vordergrund – nicht jedoch die angestrebte Wirkungen. D.h. die Steuerung der Verwaltung erfolgt anhand der Bewilligung von Mitteln. Die Politik hat dabei keine Möglichkeit, die Wirksamkeit des Mitteleinsatzes zu kontrollieren.

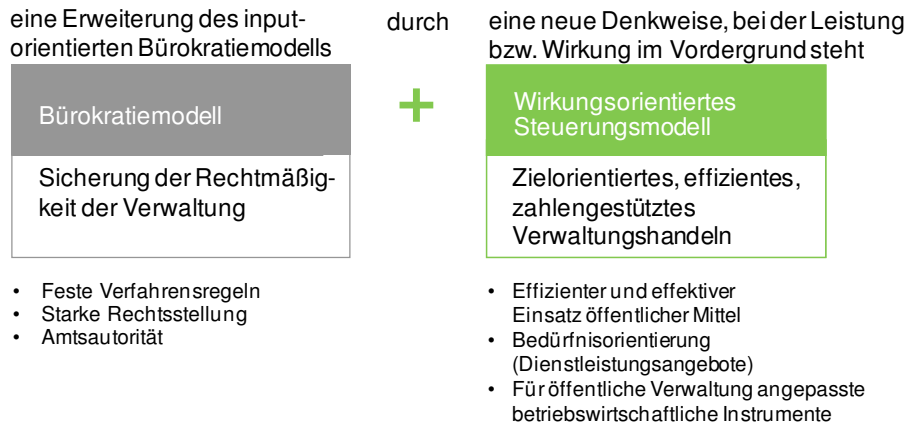


Abb. 1: Vom Bürokratiemodell zur Neuen Steuerung der Verwaltung

Die Erweiterung des Bürokratiemodells um ein wirkungsorientiertes Steuerungsmodell (Abbildung 1) bietet den Vorteil, dass sich bessere Aussagen über den Gegenwert machen lassen, den Bürger/-innen vom Staat für ihr Geld erhalten. Effektivität und Effizienz lassen sich so auf operativer und strategischer Ebene besser steuern. Gegenstand der Diskussion im Steuerungsprozess sollen nicht mehr primär die zur Verfügung stehenden Ressourcen sein, sondern die erbrachten Leistungen und deren Wirkungen.

Dies entspricht dem Grundgedanken des New Public Management (NPM), wobei NPM als Oberbegriff einer globalen Bewegung von Reformen öffentlicher Verwaltungen verwendet wird. Es geht dabei im Wesentlichen um die Modernisierung öffentlicher Einrichtungen mit dem charakteristischen Wechsel von der Input- zur Output- und zur Outcome-Orientierung – in anderen Worten: von der primären Steuerung über Ressourcen zur Leistungs- und auch Wirkungssteuerung.

Geht eine Verwaltungseinheit in Richtung NPM, so bedeutet dies, sich zu folgenden Eckpunkten zu bekennen bzw. folgende Instrumente einzuführen:

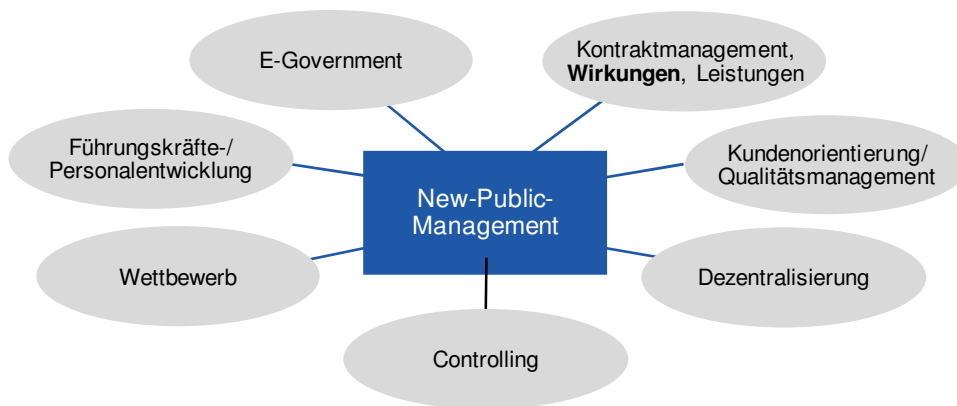


Abb. 2: Vom Bürokratiemodell zur Neuen Steuerung der Verwaltung

Kundenorientierung/Qualitätsmanagement: Als Kunde bzw. Kundin einer Verwaltungseinheit gilt, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt. In den meisten Fällen handelt es sich also um Bürger/-innen. Durch die gestiegene individuelle Legitimation von Verwaltungstätigkeiten wird die gezielte Steuerung der Leistungen an die Bürger/-innen zur Pflicht. *Dezentralisierung:* Weitgehende Autonomie für dezentrale Bereiche und Delegation von Budget und Leistungsverantwortung sind Voraussetzungen für Effizienz und Effektivität. Zentral sollen nur noch die typischen Querschnittsaufgaben erfüllt werden.

Controlling und Berichtswesen: eine Planung, die bei den Wirkungen und Leistungen beginnt, und ein Berichtswesen, das unter anderem auf Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung basiert, ermöglichen die optimale Steuerung der Verwaltungsorganisation.

Wettbewerb: tatsächlicher Wettbewerb oder regelmäßige Benchmarking-Vergleiche haben das explizite Ziel in möglichst vielen Bereichen der Verwaltung den Wettbewerbsgedanken stärker zu betonen und daraus Effizienzpotenziale zu heben.

Führungskräfte-/Personalentwicklung: Die Notwendigkeit von Führungs- und Sozialkompetenz neben der nach wie vor wichtigen Fachkompetenz wird stärker betont. Die Grundausrichtung ist dabei die Dienstleistungsorientierung.



E-Government: „Electronic Government“ bedeutet eine neue Phase des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien im Zusammenspiel zwischen Bürger und öffentlicher Verwaltung und soll letztlich beide entlasten.

Kontraktmanagement: Kontraktmanagement ist der Oberbegriff für einen Steuerungsmechanismus, der mit Hilfe von Leistungsvereinbarungen und Globalbudgets die wirkungsorientierte Leistungserstellung unterstützt.

In den letzten 10 – 15 Jahren haben viele Verwaltungseinheiten *einzelne* der oben angeführten Instrumente versucht einzuführen. Nicht wenige zeigten sich enttäuscht, dass sich wenig bis gar nichts dadurch geändert hat. Im Sinne der Abbildung 3 waren das häufig Instrumente in Richtung Outputsteuerung wie z.B. Leistungskatalog, Kosten- und Leistungsrechnung, etc., die ihre volle Wirkung erst entfalten, wenn die Wirkungssteuerung hinzukommt, um sowohl über die effektivsten Leistungen zu entscheiden, als auch die höchste Kostenwirksamkeit (= Kosten je Wirkungseinheit, wie zB Kosten je Reintegriertem) sicherzustellen.

Daher ist es wichtig zu betonen, dass es nötig ist, im Ablauf von 4-7 Jahren alle Instrumente des NPM die in Abbildung 2 angesprochen werden, in einem Mindestmaß zu implementieren, da diese sich gegenseitig unterstützen und nur im Verbund ihre volle Wirkung entfalten.

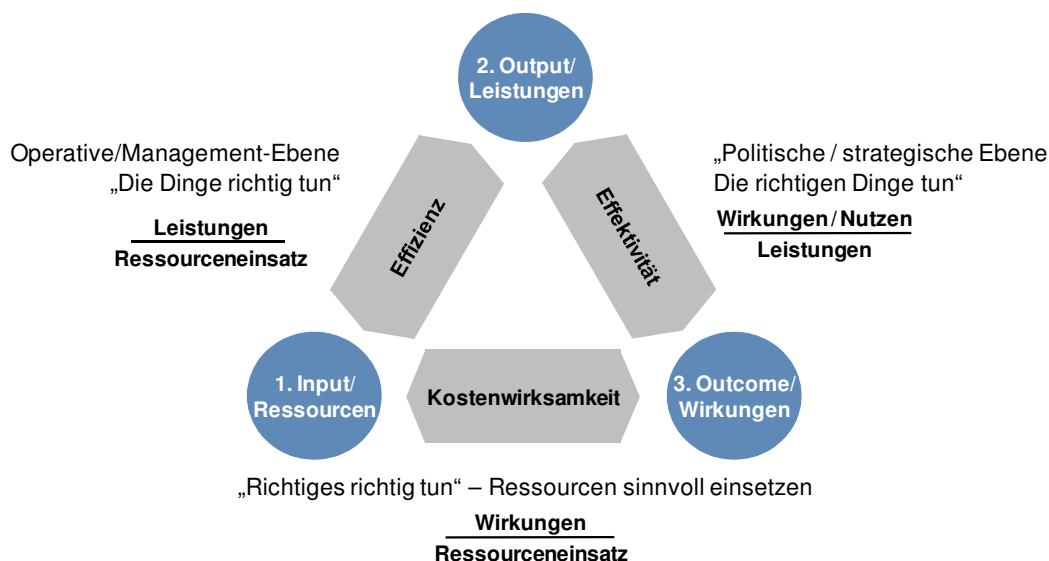


Abb. 3: Von der Inputsteuerung zur Output- und Wirkungssteuerung

Ist unter diesen Umständen nun der Anspruch gerechtfertigt, mit der Einführung der Wirkungsorientierung schnell den Haushalt zu konsolidieren? Jein! Wie oben dargestellt, ist es nötig eine Reihe von Instrumenten einzuführen und dies braucht zweierlei: Ressourcen und Zeit. Führt man beispielsweise eine Kostenrechnung ein, so wird es mindestens 2 bis 3 Jahre dauern, bis das Grobkonzept in ein Feinkonzept und die Implementierung überführt wurde und dann die Organisation gelernt hat, sinnvoll damit zu arbeiten. Weiters braucht der Einführungsprozess interne und (gegebenenfalls) externe Ressourcen (Konzept, Software,...). Gleichzeitig könnten aber auch durch eine *schnelle Einigung mit der Politik* auf Wirkungsziele und die Änderung des Leistungsspektrums (bzw. der Förderpolitik) relativ rasch Einsparungspotenziale gehoben werden. Dies könnte möglicherweise weniger an der Machbarkeit in der Verwaltung als am politischen Entscheidungswillen scheitern.

Was unterscheidet traditionelle Ansätze zur Haushaltskonsolidierung von Ansätzen des New Public Managements? Erste zielen häufig darauf ab, den Haushalt kurzfristig zu entlasten, wobei manche Maßnahmen nur Einmaleffekte haben (zb Verkauf von Liegenschaften, Privatisierungen, Ausgliederungen) und



andere den Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen einschränken (Aufnahmestopps, Kürzung der Sachmittel, Beförderungssperren). Bei NPM-Ansätzen geht es darum, eine Veränderung im Denken und Handeln herbeizuführen und dadurch mittelfristig die Effizienz und Effektivität nachhaltig zu verbessern (Bürgerorientierung, Wirkungsorientierung, Controlling, Dezentralisierung). Insofern haben wir es nicht mit einem Widerspruch zu tun, sondern mit zwei sich über die Jahre ergänzenden Philosophien.

2. Ist die Wirkungsorientierung und sind Wirkungsziele völlig neu in der öffentlichen Verwaltung?

Vor einer Beantwortung dieser Frage soll zunächst näher ausgeführt werden, was unter Wirkungsorientierung zu verstehen ist (Abbildung 4).

Verknüpfung von Ressourcen und Wirkung/Nutzen

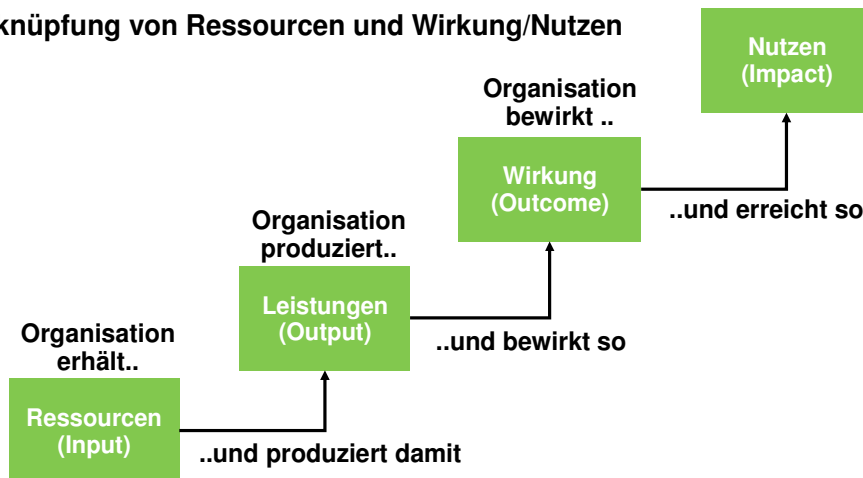


Abb. 4: Die Wirkungskette

Eine Organisation erhält Ressourcen (Inputs) und erstellt damit Leistungen (Outputs), wodurch bei den Leistungsempfängern bestimmte Wirkungen (Outcomes) erzielt werden, damit sich in der Gesellschaft ein Nutzen (Impact) einstellt. Geplant muss dies selbstverständlich umgekehrt werden, dh man startet beim Nutzen und den Wirkungen. Wirkungsorientierung beschäftigt sich also damit, festzulegen welche Nutzen generell in der Gesellschaft erreicht werden sollen (zb die durchschnittliche Lebenserwartung der österreichischen Bevölke-



rung zu steigern) und welche Wirkungen bei konkreten Anspruchsgruppen erzielt werden sollen (zB die Reduktion von Herz-Kreislaufkrankungen bei Männern über 50). Die Nutzen und Wirkungen sind der Politik vorzuschlagen und von ihr zu entscheiden. Daraufhin sind die Leistungen auszuwählen, die einerseits am effektivsten sind, diese Wirkungen zu erreichen und andererseits die größte Kostenwirksamkeit besitzen (= niedrigste Kosten je Wirkungseinheit) (zB Intensivierung der Vorsorgeuntersuchung, Informationskampagnen, Ernährungs- und Bewegungskampagnen,...). Die Verwaltung müsste nun die Ressourcen bekommen um die ausgewählten Leistungen zu erbringen. Stehen weniger Ressourcen zur Verfügung so müsste das Ausmaß des Wirkungsziels reduziert werden, dh ein weniger ambitioniertes Wirkungsziel festgelegt werden. Dies zeigt schon eine der Hauptherausforderungen der Wirkungsorientierung auf: bisher wurde über Budgets (Inputs) verhandelt und ein (direkter) Bezug zu den Aufgaben bzw. Leistungen der Verwaltung kaum hergestellt. Angestrebte Wirkungen wurden maximal demonstrativ aufgezählt, aber es wurde kein messbares Wirkungsziel dargelegt.

Zukünftig soll zwischen Politik (Parlament, Regierung) und Verwaltung diese Diskussion viel stärker konkretisiert werden, indem das Ministerium dem Parlament die konkret angestrebten Wirkungsziele darlegt (im Strategiebericht und im Bundesvoranschlag) und diesem regelmäßig über den Erfolg berichten muss. Der Vorteil soll sein, dass die Budgetdiskussion stärker versachlicht wird und über die Wirkungszieldiskussion der österreichische Bürger ins Zentrum kommt. Bedrohlich scheint es sowohl für die Politik als auch für die Verwaltung (noch), dass es nötig ist sich festzulegen und damit einerseits für die Opposition angreifbarer zu werden und andererseits im Falle der Nichtzielerreichung einem Rechtfertigungsdruck ausgesetzt zu sein.

Das bedeutet, dass die Verwaltungsmodernisierung, die durch die Wirkungsorientierung angestrebt wird, erst ihre volle Wirkung entfalten wird, wenn sie mit einer Parlaments- und Politikmodernisierung einhergeht. Die Politik bzw das Parlament soll dadurch viel stärker in eine strategische Rolle kommen, indem



nicht mehr über einzelne Posten eines mehrere tausend Seiten starken Bundesvoranschlags diskutiert wird, sondern über die 5 wichtigsten Ziele einer Untergliederung (zB Gesundheit). Dies bestätigen internationale Erfahrungen wie zB in der Schweiz, die bereits vor mehr als 10 Jahren einen derartigen Weg eingeschlagen hat.

Abbildung 5 zeigt, wie man nun am besten an das Finden von Wirkungszielen herangehen kann:



Abb. 5: Orientierungspunkte für die Entwicklung von Wirkungszielen bzw. Wirkungsmodellen

Zum einen analysiert man vorhandene *politische Papiere* (zB Regierungsvereinbarung), Strategiepapiere und Studien dahingehend, welche Aussagen sich darin finden bzw. welche Zusammenhänge sich erkennen lassen. Angestrebte Wirkungen sind dort häufig genannt oder angedeutet, meist jedoch nicht ausreichend konkretisiert.

Eine weitere Möglichkeit ist, sich an den derzeitigen *Leistungen* zu orientieren und zu hinterfragen, warum und wozu (seit Jahren) diese Leistungen erbracht werden. Implizit gab es meist eine Wirkungsannahme, die zur Erbringung einer Leistung geführt hat. Sie ist nur häufig nicht explizit verschriftlicht und messbar gemacht worden.



Betrachtet man diese beiden Aspekte, so kann man mit Fug und Recht behaupten, dass Wirkungsorientierung nicht völlig neu in der öffentlichen Verwaltung ist – lediglich die Tiefe der Bearbeitung und der Konkretisierungsgrad nehmen nun zu.

Eine weitere wichtige Grundlage für die Identifikation möglicher Wirkungsziele ist die Analyse der *Zielgruppen / Anspruchsgruppen*, für die das Ressort eine Aufgabenzuständigkeit hat, anhand der folgenden Fragen: Welche sind unsere wichtigsten Zielgruppen? Welche Probleme sollen bei diesen gelöst werden? Welche Zustände sollen bei diesen sichergestellt werden? Was soll generell in der Gesellschaft erreicht werden?

Und schließlich kann man auch *problemorientiert* an das Thema herangehen anhand der Fragen: Welche sind die wichtigsten Probleme in Österreich, die gelöst werden müssen? Welche impliziten bzw. expliziten Wirkungsziele wollen wir damit erreichen?

Die beschriebenen Wege bilden eine gute Grundlage, um in der Folge die nächsten Schritte der Wirkungszielfestlegung zu gehen: erste Einigung auf die Zielfelder (Anspruchsgruppen, Probleme,...) für die Wirkungsziele formuliert werden sollen, Formulierung der Ziele und Festlegen möglicher Verantwortlicher, Erarbeitung von Indikatoren anhand derer Zielwerte festgelegt werden können und die Zielerreichung später überprüft werden soll.

3. Aufgabenreform als nächster logischer Schritt

Nimmt man Wirkungsorientierung ernst und möchte man rasch Einsparungspotenziale identifizieren, so ist eine Aufgabenreform das zu empfehlende Instrument.

Aufgabenreform - auch als „Aufgabenkritik“ bezeichnet - ist die kritische Analyse und Bewertung aller Leistungen/Aufgaben einer Organisation nach deren Effektivität und Effizienz.



Wie aus Abbildung 6 hervorgeht, unterscheidet man zwischen Zweckkritik und Vollzugskritik:

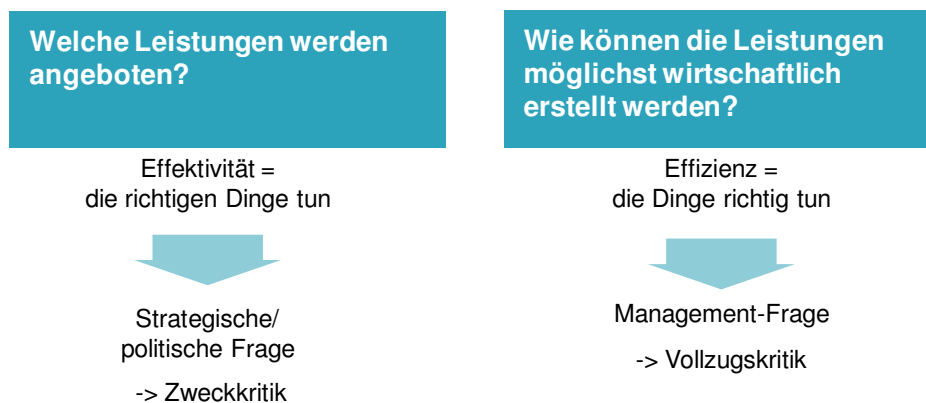


Abb. 6: Aufgabenreform als Zweckkritik oder Vollzugskritik

Bei der *Zweckkritik* geht es um die Aufgabenreform als strategische/politische Frage, wobei es um die Überprüfung des Zwecks der Aufgaben geht. Häufig gibt es die Tendenz, dass einmal erworbene Kompetenzen bzw. übernommene Aufgaben innerhalb einer Organisation nicht mehr abgegeben werden, da diese mit Ressourcen und Macht verbunden sind. Weiters tolerieren politische Entscheidungsträger/-innen häufig diese Abweichung vom Auftrag des Gesetzgebers, was dazu führt, dass Organisationen ihren gesetzlichen Auftrag über- oder untererfüllen. Ziel ist es daher, die Aufgaben des Staates zu identifizieren, für die keine (ausreichende) Notwendigkeit einer staatlichen Wahrnehmung mehr besteht, oder Aufgaben, die bisher nicht wahrgenommen werden, aber wahrgenommen werden sollten. Das Leistungsspektrum soll auf den gewünschten gesellschaftlichen Nutzen im Sinne einer wirkungsorientierten Verwaltung ausgerichtet werden. Bei der *Vollzugskritik* geht es um die Management-Frage, ob die Art der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll und effizient ist.

Auch wenn bei der Aufgabenkritik betriebswirtschaftliche Instrumente eingesetzt werden (siehe unten), kann eine Aufgabenreform nicht rein nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfolgen, sondern es müssen politische Entscheidungen



getroffen werden. Dafür ist es hilfreich, staatliche Aufgaben nach dem Grad staatlicher Verantwortung zu gliedern (Abbildung 7):

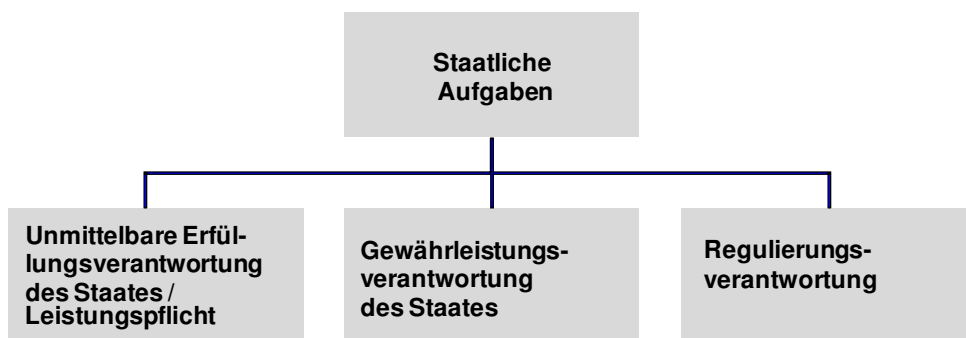


Abb. 7: Staatliche Aufgaben nach dem Grad staatlicher Verantwortung

Bei der Leistungspflicht trägt der Staat die unmittelbare Erfüllungsverantwortung. Bei der Gewährleistungsverantwortung muss der Staat sicherstellen, dass bestimmte Anspruchsgruppen Zugang zu bestimmten Leistungen in der erforderlichen Qualität erhalten. Bei der Regulierungsverantwortung schafft der Staat rechtliche Rahmenbedingungen - er trägt jedoch weder die Erfüllungsnach noch die Gewährleistungsverantwortung.

Soweit es um klassische Hoheitsaufgaben des Staates geht, obliegt dem Staat nicht nur die Gewährleistung des Aufgabenzwecks, sondern auch die Durchführung bzw. der Vollzug dieser Aufgaben. Soweit es dagegen allein darum geht, dass bestimmte, vor allem soziale/gesellschaftliche Zwecke aufgabenmäßig gewährleistet und erreicht werden, kann sich der Staat sehr häufig auf die „blo- ße Gewährleistung“ z.B. durch entsprechende Gesetzgebungen beschränken und den Aufgabenvollzug in die Hand privater Verantwortungsträger geben.

Betrachtet man nun das Ist-Leistungsprogramm im Rahmen einer Aufgabenreform so gibt es verschiedene Intensitäten an Veränderungsoptionen (Abbildung 8):

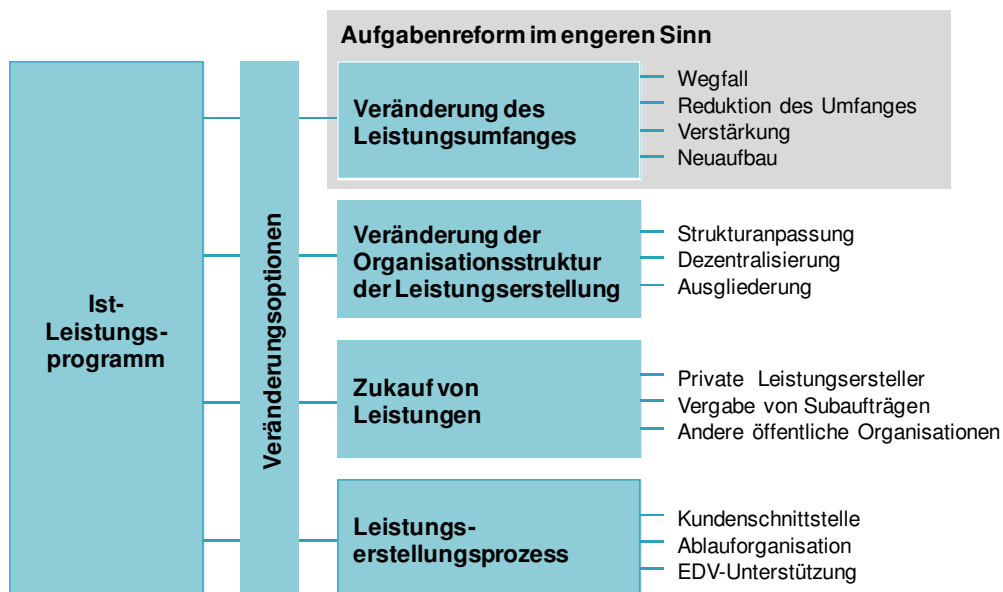


Abb. 8: Denkbare Optionen zur Leistungsentwicklung

Wir wollen uns in der Folge auf die Aufgabenreform im engeren Sinn konzentrieren, bei der es um Veränderungen des Leistungsumfanges geht: Wegfall, Reduktion, Verstärkung, Neuaufbau.

Eine Aufgabenreform kann – wenn sie ernsthaft betrieben wird – sehr tiefgreifende Veränderungen für die Leistungserstellung eines Ressorts bedeuten. Daher sollte sie im Rahmen eines gut gesteuerten Projekts durchgeführt werden. In der Folge wird nun beschrieben wie ICG bei derartigen Aufgabenreformprojekten vorgeht. In dieser Form wurden beispielsweise Aufgabenreformprojekte in den Ländern Oberösterreich und Steiermark oder der Arbeiterkammer Salzburg durchgeführt.

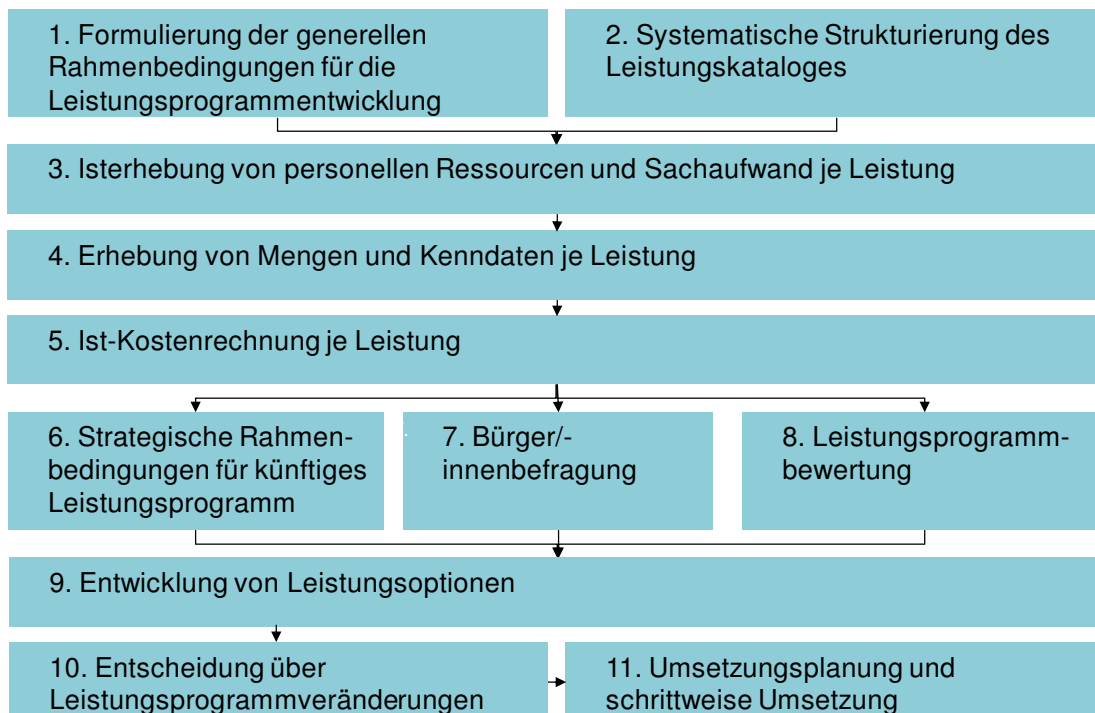


Abb. 9: ICG-Vorgehensweise bei Aufgabenreformprojekten

Die Formulierung der generellen Rahmenbedingungen für die Leistungsprogrammentwicklung sollte in einer Klausur mit politischen Entscheidungsträgern erfolgen. Dabei sollten die generelle Ausrichtung des Ressorts und die Ziele für die Leistungsprogrammgestaltung festgelegt werden. Danach sollte es Klarheit zu den Veränderungserwartungen und auch den nicht veränderbaren Rahmenbedingungen geben. Zentral für den Erfolg eines Aufgabenreformprojekts ist es, von der Politik herausfordernde Einsparungsziele als Vorgabe zu bekommen (zb „Identifizieren Sie 25% Einsparungspotenziale!“), denn nur dadurch wird wirklich ein völlig anderes Denken angespornt, als wenn man lediglich 2-3% an Einsparungen vorschlagen muss.

Nun geht es darum, ausreichend Zahlen, Daten, Fakten zur Entscheidungsfindung aufzubereiten. Zentrales Element dafür ist der Leistungskatalog, der die Leistungserbringung des Ressorts übersichtlich strukturiert in Strategische Geschäftsfelder, Leistungsgruppen und Leistungen. Eine Leistung ist das Ergebnis



eines abgeschlossenen Arbeitsprozesses und erstreckt sich z.B bei einem Förderverfahren von der Antragstellung bis zum fertigen Bescheid bzw der Anweisung. Die Leistungen sind der Anknüpfungspunkt für die Leistungserfassung (Anzahl Verfahren), Kostenerfassung (Kostenträger), Zeiterfassung (Dauer der Leistungserbringung) und die Wirkungsorientierung (Welche Leistungen sind am besten geeignet, die Wirkungen zu erzielen?). Im Rahmen der Einführung der Bundeskostenleistungsrechnung wurde für alle Zentralstellen ein Leistungskatalog erstellt, um künftig Kostenträgerkalkulationen durchführen zu können. In Gesprächen mit RessortvertreterInnen zeigt sich allerdings Unzufriedenheit und Handlungsbedarf dahingehend, dass diese Leistungskataloge unter anderen Gesichtspunkten erstellt worden waren und daher für die Zukunft erst noch überarbeitet werden müssten, auch um für die Aufgabenkritik tauglich zu sein.

Eine wichtige Information für die Entscheidungsträger sind die Kosten der Leistungen. Dafür ist es nötig eine Ist-Erhebung von personellen Ressourcen in Form von Zeitschätzungen durchzuführen. Diese können dann in Personalkosten umgerechnet werden. Wir haben hier gute Erfahrungen mit einem online-Erfassungstool und Schätzhilfen gemacht, die es auch „Ungeübten“ relativ leicht ermöglicht, ihre Durchschnittszeitaufwände je Leistung zu erheben. Auch in der Bundeskostenleistungsrechnung gibt es diesbezüglich Standards und Erfassungshilfen. Zusätzlich ist der direkt verrechenbare Sachaufwand den Leistungen zuzuordnen. Neben den Kosten sind noch Mengengerüste und sonstige Kenndaten zu erheben. Mit diesen Datengrundlagen können im Rahmen einer Einmalkostenrechnung die Gesamtkosten jeder Leistung errechnet werden.

Die nächste Aufgabe besteht darin, je Leistungsgruppe eine Form der Strategieentwicklung zu betreiben. Basis ist eine SWOT-Analyse, die Stärken und Schwächen der jeweiligen Leistungserbringung und vor allem die wichtigsten Trends, Chancen und Risiken im Umfeld erheben. Damit wird der strategische

Handlungsdruck je Leistungsgruppe dargelegt, der sich zum Beispiel aus den Bedarfsänderungen bei der Zielgruppe ergibt. Die Fakten sollten von Expert/-innen zusammengetragen werden. Die Diskussion darüber sollte dann jedoch gemeinsam zwischen politische Referenten/-innen und Leiter/-innen der Administration erfolgen. Hilfreich kann es häufig auch sein, vorhandene Bürger/-innenbefragungen zu evaluieren oder optional für spezielle Zielgruppen ausgewählte Bürger/-innenbefragungen durchzuführen.

Basierend auf den Zahlen, Daten, Fakten der Leistungsbewertung und den strategischen Handlungsnotwendigkeiten ist es empfehlenswert, anhand der Portfoliomethode das Leistungsprogramm zu strukturieren. Für die öffentliche Verwaltung haben sich hierbei die zwei Achsen „Notwendigkeit der Leistungserbringung“ und „Leistungsfähigkeit / Leistungspflicht“ bewährt. Anhand von Kriterien wird jede Leistung bewertet und in der Folge in das Portfolio eingetragen (siehe Abbildung 10). Der Nutzen einer derartigen Portfoliodarstellung ist, viele verschiedene Entscheidungskriterien und Fakten zusammenzuführen und durch die grafische Darstellung die Diskussion unter den Entscheidungsträgern zu erleichtern.

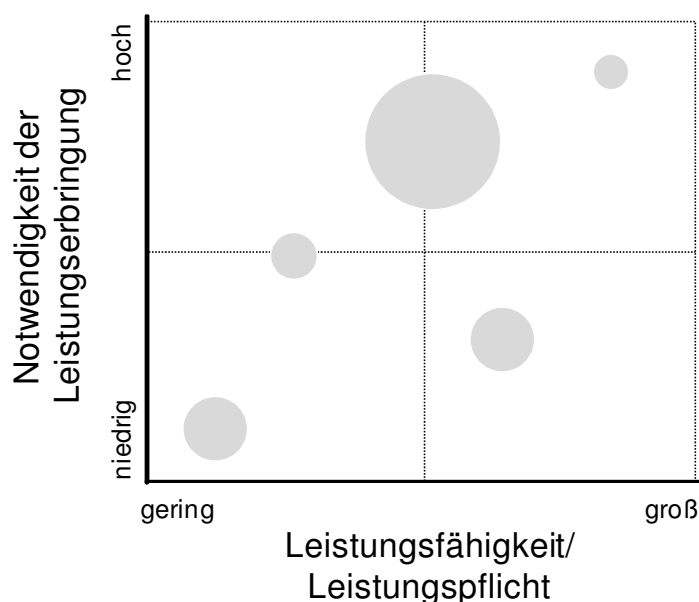




Abb. 10: Leistungsportfolio für die öffentliche Verwaltung

Als Ergebnis dieser Diskussion ist es die Aufgabe des Bewertungsteams, Optionen der Leistungserstellung zu erarbeiten, zB Leistungsentfall, Qualitätsanpassung, Ausgliederung, Leistungsintensivierung, Prozessoptimierung, etc. Die Vorschläge müssen dann noch nach Machbarkeit, Nutzen, erforderlichen Voraussetzungen etc. priorisiert werden, um dann in einer Entscheidungsklausur mit der Politik und Top-Führungskräften das zukünftige Leistungsprogramm festzulegen. Diese Entscheidungen werden in eine Umsetzungsplanung gegossen und schrittweise implementiert.

Unserer Erfahrung nach funktionieren Aufgabenreformprojekte sehr gut, wenn folgende Faktoren zutreffen:

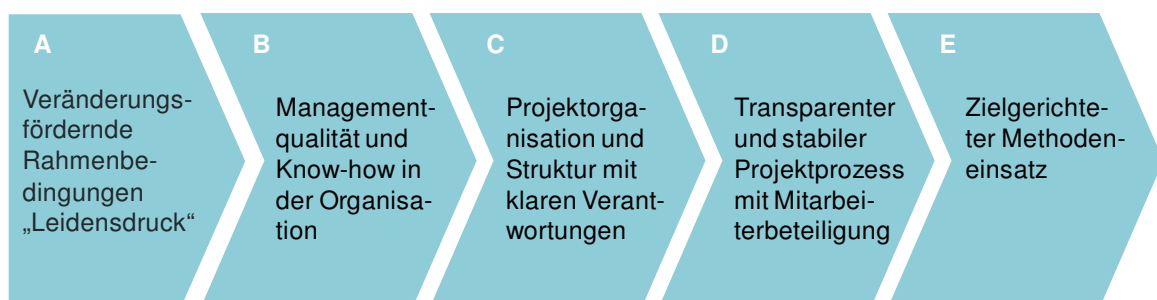


Abb. 11: Erfolgsfaktoren für Aufgabenreformprojekte

„Veränderungsfördernde Rahmenbedingungen / Leidensdruck“ sind gegeben, wenn die budgetäre Situation auf Sicht angespannt ist, die Finanzierung für politisch wichtige, neue Themen fehlt, Politiker/-innen mit Visionen vorhanden sind und grundsätzlich ein politischer Konsens zur Aufgabenreform besteht.

Unter „Managementqualität und Know-how in der Organisation“ verstehen wir Managementorientierung führender Politiker/-innen und der administrativen Führung sowie

Wissen über moderne Organisationskonzepte



Eine passende „Projektorganisation und Struktur mit klaren Verantwortungen“ ist dann gegeben, wenn ein politischer Lenkungsausschuss mit Verantwortung, Zeitressourcen und Entscheidungsspielregeln eingerichtet wird, ausreichende interne Ressourcen für das Projekt zur Verfügung gestellt werden und eventuell Organisationsberater/-innen als Projektbegleiter eingesetzt werden.

Ein „transparenter und stabiler Projektprozess mit Mitarbeiter/-innenbeteiligung“ bedeutet die Durchforstung der gesamten Organisation, um eine „Opfersymmetrie“ herzustellen. Weiters helfen Pilotprojekte zum Ausprobieren und Nachjustieren bei der Akzeptanz der Veränderungen.

„Zielgerichteter Methodeneinsatz“ bedeutet, passende und für alle nachvollziehbare Instrumente einzusetzen, wie z.B. einen Leistungskatalog, eine SWOT-Analyse, Portfolioanalyse, etc.

4. Abschließende Überlegungen

Was ist nun der Nutzen der Aufgabenreform im Rahmen des neuen Haushaltsrechts?

Verknüpft man die auf Ebene der Untergliederung festgelegten Wirkungsziele mit einer umfassenden Aufgabenreform, kann man innerhalb von sechs bis zwölf Monaten sehr tiefgreifende Entscheidungen treffen, die einerseits die Wirkungsorientierung des gesamten Ressorts erhöhen und andererseits ermöglichen, die Ressourcen des Ressorts zielgerichteter einzusetzen bzw. Einsparungspotenziale zu identifizieren. Unterlässt man eine Aufgabenreform, so kann dies bedeuten, dass trotz Einführung der Wirkungsorientierung die konkreten Änderungen relativ gering sind.

Bezogen auf die Eingangsfrage bedeutet dies: Wirkungsorientierung ist dann geeignet Einsparungspotenziale zu identifizieren, wenn Wirkungsziele passend



definiert werden, Diskussionsprozesse ohne Tabus initiiert werden – also eine Aufgabenreform der Rasenmähermethode vorgezogen wird -, die Politik tatsächlich Entscheidungen trifft und die Wirkungsorientierung genutzt wird, neue Denkweisen einzuführen.

Mag. Franz Schwarenthorer, MAS

Gesellschafter und Geschäftsführer der ICG Integrated Consulting Group GmbH, Vortragender und Trainer des Österreichischen Controller-Instituts, der Verwaltungsakademie des Bundes, der FH Campus Wien und der Donauuniversität Krems. Arbeitsschwerpunkte: New Public Management, Strategisches Management, Umsetzung von Verwaltungsmodernisierung, Organisationsentwicklung, Prozessmanagement, Veränderungsmanagement, Controlling, Führung