

Eine neue Verwaltungskultur

Public Governance braucht öffentlich Bedienstete mit einer wertorientierten Ausrichtung, um eine bürgernahe Zukunft zu gewährleisten.

Brigitte Egelhofer

*Referatsleiterin Prüfung von Förderungen
im Bundesministerium für Wirtschaft,
Familie und Jugend*

Auch nach der Wahl ist klar: Die Politik- und Verwaltungsreform muss dringend umgesetzt werden. Im jüngst veröffentlichten Buch „Bürgernahe aktiver Staat“ erklären die Verwaltungsjuristin Elisabeth Dearing und der Finanzwissenschaftler Helfried Bauer, wie **Public Management** und **Governance** funktionieren können, welche integrativen Konzepte auf Basis der geänderten Rahmenbedingungen erstellt wurden und wie der Staat versucht, das Vertrauen der Bevölkerung in seine Problemlösungsfähigkeit zu erhöhen. Dabei stellen sie auch klar, dass es nicht ausreicht, neue Verwaltungsgrundsätze in Reformpapieren niederschreiben. Vielmehr sind Verwaltung und politische Ebene gefordert, sich zu einer Unternehmenskultur zu bekennen, die der Reform Leben gibt und die wahren Werte eines aktiven Staates aus gelebter Praxis heraus erkennen lässt.

Innere Werte entstehen

Ähnlich wie die Unternehmenskultur privater Organisationen lassen sich innere Werte nicht verordnen, sondern entstehen implizit und informell über einen längeren Zeitraum. Im Fall der öffentlichen Verwaltung kommt hinzu, dass diese Entwicklung durch eine besonders große Gruppe Stakeholder kritisch überwacht und durch regelmäßige Änderungen der politischen Zielvorgaben be-

einflusst wird. Dies spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass das Thema Verwaltungsreform seit Jahrzehnten in aller Munde ist. Aber wo steht die Verwaltung jetzt? Die **Haushaltsrechtsreform** 2009/13 des Bundes wurde abgeschlossen, die Verwaltung ist um Umsetzung bemüht. Das bedeutet im Konkreten: MitarbeiterInnen, die täglich neuen Anforderungen gegenüberstehen, neue Prozesse implementieren oder umfangreiche Datenmeldungen erstellen müssen. Ja, auch das heißt, eine Reform umzusetzen, die nur gelingen kann, wenn die Akzeptanz der MitarbeiterInnen gewonnen werden kann.

Der öffentliche Dienst hat erkannt, dass die zielgerichtete Wissensentwicklung seiner MitarbeiterInnen, vor allem zu den Themen Public Management und Governance, zu fördern ist und unterstützt seine Bediensteten aktiv im Prozess des lebenslangen Lernens. Im Gegenzug erhält er die Erkenntnisse wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit zentralen Themen zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung des Staates aus der internen Sicht der Fachkräfte.


Beispiel für die Themen, mit denen sich öffentlich Bedienstete beschäftigen, ist etwa die im Rahmen des Studienganges Unternehmensführung – Entrepreneurship der FH Wien von Bianca Geyer unter der Betreuung von Dr. Thomas Wala, MBA, verfasste Bachelorarbeit mit dem Titel „Wirkungsorientierte Haushaltsführung unter besonderer Berücksichtigung von Gender Budgeting im Bund“.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzung des Leitgedankens der Wir-

BUCHTIPP

Helfried Bauer,
Elisabeth Dearing
Bürgernahe aktiver Staat
Public Management und
Governance
ÖGB-Verlag, 2013,
344 Seiten, € 29,90
ISBN: 978-3-7035-1527-9

Bestellung:
www.besserewelt.at



kungsorientierung: Für geforderte Leistungen/Wirkungen sind bestimmte kalkulierte Mittel zur Verfügung zu stellen. Es wird aufgezeigt, dass jedes Ressort – ausgehend von seinem individuellen Leitbild – eine zukünftige Strategie ableitet und darauf aufbauend Wirkungsziele formuliert, die mittel- bis langfristig erreicht werden sollen. Einen besonders wesentlichen Punkt nimmt dabei die Tatsache ein, dass ab 2013 erstmals der Erfolg der Maßnahmen gemessen wird.

Gender Budgeting

Das Aufgabenspektrum zur Führung öffentlicher Haushalte umfasst auch sämtliche Bemühungen zur Gewährleistung der sozialen Balance zwischen Frauen und Männern. An diesem Punkt knüpft das Konzept des Gender Budgeting an, das nunmehr durch Budgetmaßnahmen erzielte geschlechterspezifische Effekte berücksichtigt.

Zur Festlegung konstruktiver Budgetentscheidungen werden zunächst die



Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Umsetzung des Leitgedankens der Wirkungsorientierung: Für geforderte Leistungen/Wirkungen sind bestimmte kalkulierte Mittel zur Verfügung zu stellen.

Geschlechterverhältnisse in den einzelnen Bereichen analysiert, um Ungleichgewichte zwischen Frauen und Männern aufzudecken. Dieses Steuerungsinstrument ist nicht mit der unmittelbaren Mittelzuführung an die beiden Geschlechter zu verwechseln, sondern beabsichtigt – mit Hilfe gezielter Budgeteinsatzes – vorhandene Lücken zwischen Frauen und Männern zu schließen.

Diese Neuerungen im Verwaltungshandeln sind derzeit noch in der Anfangsphase der praktischen Umsetzung und verlangen den Betroffenen einen nicht zu unterschätzenden zusätzlichen Arbeitsaufwand ab. Für eine korrekte und vor allem erfolgreiche Anwendung der durch die Haushaltsrechtsreform eingeführten Instrumente bedarf es nun noch eines neuen Prozesses des „organisatorischen Lernens“. Die TrägerInnen der Verwaltung müssen lernen, mit ihren neuen „Schuhen“ zu gehen.

Studiengang Public Management

Da Public Management zu einem zentralen Thema der steten Weiterentwicklung geworden ist, wurde an der Fachhochschule Campus Wien ein eigener Studiengang zu diesem Thema ins Leben gerufen. Studierende durchlaufen hier eine tiefgreifende Ausbildung zu den neuen Konzepten der Planung und Steuerung der öffentlichen Aufgabenerfüllung und der erste Jahrgang der Masterabsolventinnen und -absolventen unter der Leitung von Dr.ⁱⁿ Renate Deininger, konnte die Abschlussdekrete 2013 in Empfang nehmen. Meine Masterarbeit unter der Betreuung des **KDZ**-Geschäfts-

führers Peter Biwald ist der Verbesserung der Gemeindebudgetsteuerung anhand von IT-Planungstools am Beispiel der Gemeinde Laxenburg gewidmet. Ziel der Arbeit war es, festzustellen, inwieweit mit einem mittelfristigen Planungstool das Budget einer kleinen oder mittleren Gemeinde gesteuert werden kann, um einen positiven Beitrag zu einer koordinierten Budgetsteuerung zu leisten. Diesem Erfordernis kommt vor allem durch den Österreichischen Stabilitätspakt 2012 (ÖStP 2012) eine hohe Bedeutung zu, da dieser eine Verpflichtung der Gebietskörperschaften zu einer koordinierten Haushaltsführung vorsieht.

Die Verbesserungspotenziale der Gemeindebudgetsteuerung wurden in der Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert. Zunächst wurde der Experte für die Umsetzung der Bundeshaushaltsrechtsreform Sektionschef Gerhard Steger (BMF) befragt, ob die mit der Reform verpflichtend eingeführte mittelfristige Budgetsteuerung sowie die Umstellung auf ein **doppisches** Rechnungswesen als Best-Practice-Beispiele für eine Verbesserung der Gemeindebudgetierung denkbar sind. Auch Expertinnen- und Expertenmeinungen zu Theorie und Praxis von IT-Planungstools wie dem KDZ-Quicktest oder dem Business Development Tool (BDT[®]) wurden herangezogen. In Verbindung mit Anwendungstests konnte schließlich eine Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse erarbeitet werden, die klar erkennen lässt, dass der KDZ-Quicktest ein einfach zu bedienendes Instrument ist, das dem/der NutzerIn keine besonderen Vorkenntnisse abverlangt und

rasch einen Überblick über die finanzielle Situation einer Gemeinde bzw. einen allfälligen Konsolidierungsbedarf gibt. Eine flächendeckende Anwendung des Tests durch österreichische Gemeinden könnte einen erheblichen Mehrwert zur Einhaltung des ÖStP 2012 bringen und so auch eine zwischen Bund und Gemeinden abgestimmte Verwaltungskultur fördern.

Die neue Verwaltungskultur

Arbeiten wie diese lassen also klar erkennen, dass das Engagement der Verwaltung zur Bewältigung aktueller Herausforderungen groß ist und die MitarbeiterInnen hoch motiviert sind, einen bürgernahen aktiven Staat mitzugestalten. Reformen sind ein steter Prozess, sich auf permanente Änderungen der Umwelten einzustellen. Vor allem in den letzten Jahren gab es gravierende Modernisierungsmaßnahmen im Verwaltungshandeln, die einen kundenorientierten, offenen und bürgernahen Staat vorsehen. Nun gilt es, gemeinsam mit gut geschulten Managerinnen und Managern des Bundes und der Gemeinden – welche die spezifischen Ziele des öffentlichen Wirtschaftens in ihrem Fokus haben – eine neue Verwaltungskultur aufzubauen und die Ideen eines aktiven Staates zu einer gelebten Selbstverständlichkeit werden zu lassen.

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
brigitte.egelhofer@chello.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at