

ZUM THEMA VERWALTUNGSREFORM

Verwaltungsreform – Schwerpunkte im Herbst 2006

In Österreichs Städten ist die Verwaltungsreform im Sinne einer Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen, Leistungsangeboten wie auch Steuerungsinstrumenten zum Nutzen der Bürgerinnen und Bürger, der Beschäftigten wie auch der Effizienz und Effektivität ein bekanntes Thema. Die Umsetzung eines modernen Public Management¹ steht dabei im Mittelpunkt und hat auch wesentlich zu Effizienzsteigerungen und einem Erreichen der Ziele des Stabilitätspaktes beigetragen. Mit der Verwaltungsreform II als Teil des Finanzausgleichspakts 2005 sowie im aktuellen Bericht des Staatsschuldenausschusses² stehen weitere Effizienzsteigerungen im Mittelpunkt, wobei der Schwerpunkt bei Personalreduktionen unter Beibehaltung des Leistungsangebots liegen soll. Damit dies nicht zu unreflektierten Kürzungen und Ausgliederungen führt, macht es Sinn, kurz zu reflektieren, welche Potenziale mit einer Vertiefung des Public-Management-Ansatzes verbunden sind.

Kundenorientierung ausbauen

In diesem Bereich sind die Erfolge unbestritten. Das Bürgerservice wurde in den letzten Jahren massiv ausgebaut. Die meisten Städte verfügen über Bürgerservicestellen, das elektronische Bürgerservice (E-Government) findet zunehmend an Bedeutung, Bürgeranliegen werden zunehmend systematisch erfasst (z. B. in regelmäßigen Befragungen) und ausgewertet. Potenziale bestehen bei der Evaluierung und Weiterentwicklung der Bürgerservicestelle – d. h. ein weiterer Ausbau des Leistungsangebots in den Servicestellen auf Basis von Frequenzählungen und Kundenbefragungen. Ebenso kann mit einer elektronischen Unterstützung des Bürgeranliegenmanagement den Bürgern ein zusätzlicher und damit leichter Zugang geschaffen werden, die Anliegen dezentral in einem System erfasst und zentral ausgewertet werden können. Mit einer regelmäßigen Befragung der Zielgruppen können deren Einschätzungen und Erwartungen erfasst und beispielsweise auch überhöhte Qualitätsstandards angepasst werden. Schließlich zeigt eine Erfassung und kritische Reflexion der bestehenden Leistungs- und Qualitätsstandards bestehende Optimierungspotenziale auf.

Ergebnis- und Wirkungsorientierung forcieren

Produkte bilden die zentralen Ergebnisse öffentlichen Handelns. Mit der Veröffentlichung des kommunalen Produktkatalogs im Herbst 1999 durch das KDZ und den Österreichischen Städtebund wurde einerseits eine Verbreitung dieses Steuerungsinstrumentes forciert, andererseits auch ein kompakter und überschaubarer Ansatz verbreitet. Der Einsatz der Produkte zur Steuerung ist insofern weiter zu forcieren, als sie als Planungs- und Berichtsinstrument noch stärker einzusetzen und in die Budgets zu integrieren sind. Aus Städtebund-Sicht kann mit Unterstützung des KDZ eine aktualisierte Version des kommunalen Produktkatalogs aufgelegt werden, um einen vertieften Einsatz zu unterstützen.

Kennzahlensteuerung hat mit dem Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung wie auch dem Ausbau von Leistungs- und Qualitäts-

kennzahlen an Bedeutung gewonnen. Das KDZ kann auf zahlreiche unterstützte Projekte verweisen. Auch in diesem Bereich wurde gemeinsam mit dem Städtebund in den letzten Jahren eine Vorreiterrolle eingenommen – ausgehend vom Leitfaden zur Kennzahlenentwicklung und den darauf folgenden Projekten zu Interkommunalen Kennzahlenvergleichen. Auch hier gilt es durch eine Systematisierung und Vereinheitlichung der Kennzahlen diesen Steuerungsansatz noch weiter zu verbreiten. Der Herbst 2006 wird vom KDZ genutzt, die bisherigen erarbeiteten Kennzahlen zusammenzufassen, wo möglich mit Referenzwerten auszuweisen und den Städten zu weiteren Arbeit bereitzustellen.

Die Wirkungssteuerung ist noch ein weitgehend offenes, jedoch gerade bei einer Effizienzsteigerung bei „gleichbleibenden Leistungen“ ein wichtiges Thema. Am Beispiel der aktuellen Diskussion zur Altenpflege zeigt sich dies bei der Beurteilung der Wirkungen einzelner Leistungsangebote und der damit verbundenen Ressourcenbedarfe. In diesem Bereich könnte der Österreichische Städtebund wie bereits bei Produkten und Kennzahlen durch Unterstützung einer Grundlagenarbeit für die Städte eine Vorreiterrolle einnehmen.

Qualitätsorientierung vertiefen

Qualitätsmanagement hat verbreitet in den Städten Einzug gehalten. Teilweise werden ISO-9000- bzw. EFQM-Ansätze verfolgt, mit der Entwicklung des Common-Assement-Framework (CAF) hat Qualitätsmanagement einen weiteren, breiten Ausbau erlebt. Im Herbst dieses Jahres wird ein weiterentwickelter, noch anwendungsorientierter Ansatz vorgestellt, wodurch noch eine weitere Nutzung dieses Ansatzes gefördert werden soll.

Wettbewerb forcieren

Die Liberalisierung einzelner öffentlicher Leistungsbereiche hat für die Städte den Wettbewerb verschärft. Im Kernbereich öffentlicher Dienstleistung haben Interkommunale Kennzahlenvergleiche einen wichtigen Beitrag dazu und insbesondere der Positionsbestimmung und dem Erkennen von Optimierungsmöglichkeiten geleistet. Auf Städtebund-Ebene laufen derzeit in Oberösterreich, Niederösterreich und der Steiermark IKVs. Die Praxis zeigt, dass damit andere Praktiken kennengelernt und für die eigene Praxis viele Verbesserungen mitgenommen werden können. Weiters ist ein Faktum, dass sogenannte Fachegoismen (Devise: „Wir lassen uns nicht in die Karten schauen!“) solche Vergleiche verhindern; zur Nutzung der unbestritten bestehenden Potenziale bedarf es auch eines Machtwortes der Verantwortlichen in Politik und Verwaltung.

1 Siehe dazu die KDZ-Papiere zum Österreichischen Städtetag 2004 und 2005 unter www.staedtetag.at sowie www.kdz.or.at

2 Bericht über die öffentlichen Finanzen 2005, auch verfügbar im Internet unter <http://www.staatsschuldenausschuss.at>

Strategisches Management und Public Governance

Ein systematisches strategisches Management bildet oft noch einen wunden Punkt. Gerade die Zielentwicklung, Beurteilung des bestehenden Produktspektrums und die Formulierung von Prioritäten und Anpassungsmaßnahmen bilden die Chance weiterer Optimierungsmöglichkeiten. Dafür sind ein systematisches Vorgehen wie auch eine Integration von Politik und Verwaltung in die Entwicklungsprozesse erforderlich.

Ein zeitgemäßes Public Governance orientiert sich an folgenden Erfolgsfaktoren³:

- der Wandel in der Einstellung der Politik und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; sie müssen sich selbst und der Öffentlichkeit eingestehen, dass sie nicht die Lösung aller Probleme kennen und alleine umsetzen können,
- verstärktes Einbeziehen der Zivilgesellschaft in informellen Prozessen der Politikgestaltung und der Entscheidungsfindung (z. B. im Rahmen von „stakeholder“-Dialogen) ebenso wie bei der Umsetzung von Aufgaben,
- (neue) staatliche Aufgaben und Programme sollten der Lösung von gesellschaftlichen Problemen dienen und so auf ihre Wirkung, auf die Nachhaltigkeit, auf die „Föderalismus-Tauglichkeit“ ge-

prüft werden,

- eine von oben nach unten durchgängige Zielvereinbarungskultur und Kontraktmanagement,
- eine verstärkte Wahrnehmung der politikberatenden Aufgabe der Verwaltung im Rahmen eines neuen Selbstverständnisses (Verwaltung als „Kompetenzzentrum“),
- ein verstärktes Benchmarking, d. h. Orientieren an wirksamen Lösungen öffentlicher Aufgaben im Sinn einer „offenen Koordination“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Weiterentwicklung des Public-Management-Ansatzes den Städten ermöglicht, sowohl im Sinne der Bürger wie auch der Effizienz einen Beitrag zur Weiterentwicklung ihrer Handlungs- und Leistungsfähigkeit leisten zu können. Welche Schwerpunkte konkret gesetzt werden, hängt von den jeweiligen erreichten Fortschritten und bestehenden Potenzialen ab. Jedenfalls ist der Managementansatz in Richtung Governance weiterzuentwickeln. *Peter Biwald, KDZ*

³ Siehe *Bauer/Biwald/Dearing* (Hrsg.), Wien – Graz 2005, Band 2 der Reihe „Öffentliches Management und Finanzwirtschaft“ des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

E-GOVERNMENT & IT

Städtebund-Aktionsprogramm zur E-Government-Umsetzung

E-Government entwickelt sich in Europa immer stärker zu einem Standortfaktor und Treiber der Verwaltungsmodernisierung. Österreich ist es dank gemeinsamer Anstrengungen von Bund, Ländern, Städten und Gemeinden gelungen, beim nunmehr sechsten E-Government-Benchmark der Europäischen Kommission den ersten Platz in Europa zu erringen.

Das Aktionsprogramm des Österreichischen Städtebundes zur Umsetzung von E-Government sieht drei Schwerpunkte vor:

1. Verbesserung des Informationsstandes zu E-Government durch Weiterbildungsveranstaltungen und Schulungen;
2. Unterstützung konkreter und kooperativer E-Government-Umsetzungsprojekte;
3. Mitwirken am Aufbau einer kritischen Masse an potenziellen E-Government-Anwendern.

Umfragen haben immer wieder sehr deutlich untermauert, dass E-Government für die Kommunen einen hohen Stellenwert hat, obwohl dessen Umsetzung und Einführung mit beträchtlichen Vorleistungen – sowohl Personaleinsatz als auch Investitionen in IT-Infrastruktur – verbunden ist und Nutzeneffekte erst mittel- bis langfristig zu erwarten sind. Kooperative Projektmodelle einer E-Government-Umsetzung haben sich in der Vergangenheit als überaus effizient und zielführend herausgestellt, weshalb der Österreichische Städtebund auch sehr stark seine Aufgabe darin sieht, hier wesentliche Koordinationsarbeit zu leisten.

E-Government-Schulungs- und Informationsprogramm

Bereits 1995 hat sich der Österreichische Städtebund an der Entwicklung eines E-Government-Schulungskonzepts im Rahmen einer gebietskörperschaftsübergreifenden Arbeitsgruppe beteiligt. Dieses Konzept wird nun unter der Federführung des Bundes Zug um Zug umgesetzt, indem Curricula, Unterlagen und Schulungen entwickelt und angeboten werden.

Auf Grundlage dieses Konzepts bietet das Bundeskanzleramt ab

Herbst 2006 je eintägige E-Government-Seminare für Sachbearbeiterinnen und Sacharbeiter sowie Führungskräfte an, die von dessen Zentrum für Verwaltungsmanagement in Wien durchgeführt werden. Aufgrund der Beteiligung des Österreichischen Städtebundes an der Entwicklung des Schulungskonzepts stellt der Bund für Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Städten und Gemeinden ein beschränktes Kontingent an kostenlosen Kursplätzen zur Verfügung (Termine siehe Kasten).

Das Seminarziel der eintägigen Veranstaltungen ist eine Vermittlung von aktuellen Grundlagen und vor allem von Zusammenhängen, da sich E-Government durch einen hohen Komplexitätsgrad und eine breite Durchdringung aller wichtigen Verwaltungsgebiete auszeichnet. Hinzu kommt, dass die sehr rasche und dynamische Entwicklung eine Vielzahl neuer Begrifflichkeiten, Mechanismen und auch gesetzlicher Regelungen hervorgebracht hat, die in den Seminaren dargestellt und erläutert werden sollen.

Der Österreichische Städtebund beabsichtigt, an ausgewählten Tagen einen kommunalen Schwerpunkt zu setzen, bei dem ergänzend zu den Grundlagen vor allem auf die spezifischen Anforderungen aus dem kommunalen Bereich eingegangen werden soll und konkrete Umsetzungsaktivitäten und -beispiele vorgestellt werden. Für E-Government-Projektmanager hat die Donau-Universität Krems im Auftrag der NÖ. Gemeindeverwaltungsschule einen insgesamt 12-tägigen, kostenpflichtigen Lehrgang (aufgeteilt auf 4 Module) entwickelt und im 1. Halbjahr 2006 bereits mit beachtlicher Teilnehmerzahl und großem Erfolg durchgeführt. Aufgrund der Nachfrage ist für Herbst 2006 ein zweiter Durchgang geplant. Nähere Informationen finden sich im Internet unter <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium>.

E-Government-Tagung des Städtebundes

Bereits seit einigen Jahren organisiert der Österreichische Städtebund jeweils im Herbst eine Fachtagung zu IT- und E-Government-