

# Verwaltungsmanagement II

Beim Steuern nichts dem Zufall überlassen von [Alexander Maimer](#) und [Klaus Wirth](#)



Alexander Maimer

In Fortführung unseres Beitrags Verwaltungsmanagement in der Ausgabe [FPM #1 2012](#) möchten wir uns hier mit dem Thema Steuerung einem zweiten wichtigen Reformfeld widmen. Die Art und Weise wie eine Organisation gesteuert werden soll, ist eng verknüpft mit den Reformfeldern Führung und Organisation. Im Führungskonzept einer Organisation wird das Steuerungskonzept letztlich sichtbar und durch die Menschen in der Organisation gelebt; die Form der Organisation muss wiederum die strukturellen Voraussetzungen für die Steuerung schaffen.



Klaus Wirth

## Reformfeld Steuerung

Bei der Frage, wie die öffentliche Verwaltung gesteuert werden soll, werden zwei Dinge deutlich: die Verwaltungswissenschaft und die Organisationsberatung fordern seit langem (bezogen auf das Konzept des [Public Managements](#)) einen Paradigmenwechsel von der Inputsteuerung hin zur Ergebnis- und Wirkungssteuerung; also einen Perspektivenwechsel, bei dem eine Organisation und deren Mitglieder nicht mehr länger (allein) über die Variation der zur Verfügung gestellten Finanzmittel (respektive Personal), sondern vielmehr durch die Vorgabe von konkreten Ergebnis- bzw. Wirkungszielen gesteuert werden soll. Diesem Anspruch wird die Verwaltungspraxis bislang kaum gerecht, sieht man davon ab, dass es durchaus ambitionierte Ansätze im [Bund](#) (neues Haushaltsrecht) und bei einzelnen Ländern und Gemeinden gibt.

Bei den angesprochenen Reformgemeinden steht das Setzen von Zielen im Mittelpunkt. Auf Basis dieser Ziele werden die Ressourcen zugeteilt. Der Umstieg auf ein solches neues Steuerungskonzept ist nach unserem Dafürhalten keine Frage des Zeitgeistes. Es gehört

nicht zur Kür, es ist Pflichtprogramm. Keine Verwaltungsorganisation kann auf Dauer allein zentral gesteuert werden. In einem dynamischen Umfeld müssen Entscheidungen rasch und zielgerichtet dort getroffen werden, wo der Entscheidungsbedarf entsteht. Traditionelle hierarchische Systeme sind dafür zu träge. Jede Organisation muss somit vermehrt auf die Kompetenz ihrer Mitglieder setzen und ihnen gleichzeitig Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stellen.

**„Das Setzen von Zielen ist wesentlich!“**

## Zentrale Bausteine eines neuen Steuerungskonzepts

Was sind die wichtigsten Instrumente einer ergebnisorientierten Steuerung, die es in einer Organisation zu etablieren gilt?

1. Produkte sind die Grundlage eines neuen Steuerungskonzepts. Produkte sind die Leistungen, die für interne KundInnen, BürgerInnen und die Wirtschaft erbracht werden. Für Produkte können Ziele vereinbart und Ressourcen zugeordnet werden.
2. Zielvereinbarungen sind auf allen hierarchischen Stufen (mit Organisationseinheiten und allen Beschäftigten) ein wesentlicher Bestandteil eines neuen Steuerungskonzepts. Zielvereinbarungen können für einzelne Produkte, ganze Produktgruppen aber auch einzelne Organisationseinheiten getroffen werden.
3. Ein neuartiges Budget, das Ziele, Leistungen und Finanzplanwerte verknüpft und zusammenfassend darstellt, sollte mittel- bis längerfristig das Ziel eines modernen Steuerungskonzepts sein. Dieses soll die Zielsteuerung mit dem bestehenden Budgetierungsprozess verknüpfen.

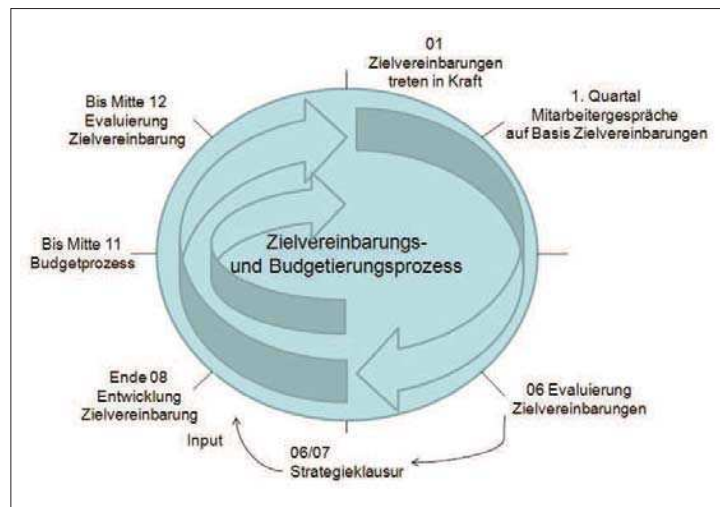
4. Kennzahlen/Indikatoren, die Ziele überprüfbar machen und damit ein begleitendes Controlling ermöglichen, sind ein wesentlicher Bestandteil der Zielsteuerung, denn nur auf Basis dieser kann festgestellt werden, ob Ziele erreicht werden konnten oder nicht.
5. Der Aufbau von dezentralisierter Ressourcenverantwortung ist wesentlich dafür, dass sich sämtliche Organisationseinheiten mit der Steuerung der Ressourcen beschäftigen und auch die Möglichkeit haben den Ressourceneinsatz selbst zu gestalten.
6. Berichte über die unterjährige Zielerreichung sind notwendig, da Führungskräfte auf Basis dieser über den Entwicklungsstand informiert sind bzw. die Verantwortlichen für die Zielerreichung auf Basis der Ergebnisinformationen noch Steuerungsmöglichkeiten haben.
7. Ein neuer Planungszyklus, der den Prozess der Zielvereinbarung mit der Budgetplanung verknüpft, liefert einen wesentlichen Beitrag zur Erneuerung des Steuerungssystems.
8. Die Qualifizierung der MitarbeiterInnen und der politischen MandatarInnen ist ein wichtiger begleitender Bestandteil bei der Umsetzung eines neuen Steuerungskonzepts.

Die wesentlichen Bestandteile des Steuerungskonzepts können auf Basis des in Abbildung 1 dargestellten Planungszyklus dargestellt werden.

### Wichtige Entwicklungsschritte

Der Umstieg einer Organisation auf das hier empfohlene neue Steuerungskonzept kann – dies zeigen die Erfahrungen der letzten 2 Jahrzehnte – nur schrittweise erfolgen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass es nicht nur um einen Wechsel von Instrumenten geht, sondern sich vielmehr die Haltungen und Verhaltensweisen der Menschen in einer Organisation ändern müssen. Der Paradigmenwechsel bei der Steuerung ist somit zuallererst ein Kulturwandel und erst in zwei-

Abb. 1: Der Planungszyklus



Quelle: KDZ: eigene Darstellung, 2012

ter Linie eine technische Anpassung. Insofern empfiehlt es sich, den Umstieg als Lernprozess für alle Organisationsmitglieder zu gestalten und die zu entwickelnden Instrumente im Prozess der Anwendung nach und nach zu verfeinern und keinesfalls in einer ersten Phase schon Perfektion anzustreben.

### „Schrittweiser Umstieg ist ein Lernprozess“

1. Produkte definieren, um Transparenz hinsichtlich der Leistungen zu schaffen und die Ergebnissicht der MitarbeiterInnen zu stärken.
2. Einstieg in Zielvereinbarungen, der Fokus soll zunächst weniger auf formale Strenge/Einheitlichkeit gerichtet sein, sondern vielmehr als ein Lernprozess gestartet werden (Ziele formulieren, an Zielen orientiert arbeiten).
3. Evaluierung der ersten Zielvereinbarungsperiode, gemeinsame Bewertung der Erfahrungen und Verfeinerung des Konzepts (Verknüpfung mit Budget, Ausbau von Leistungsdaten, Kennzahlen zu Qualität und Wirtschaftlichkeit).
4. Parallel Weiterbildungsmaßnahmen anbieten (arbeiten mit Zielen) und schrittweise die Ressourcenverantwortung delegieren.



[Kommentar senden](#)