

# Controlling in Österreichs Kommunen II

Steuerungspotenziale von **Bernadette Tropper-Malz**



**R**und die Hälfte der österreichischen Kommunen über 5.000 EinwohnerInnen setzt derzeit kaum oder gar kein Controlling ein. Das kommunale Management plant, steuert und kontrolliert somit zumeist unsystematisch, ohne fundierte Analyse- und Messergebnisse. Die Entwicklungsmöglichkeiten des Controllings in Kommunen sind enorm und reichen von der Forderung nach stärkerem Transparenzdenken der Politik und Führung, über die Bereitstellung von Ressourcen, die Qualifizierung von MitarbeiterInnen, die Unterstützung durch Interessensvertretungen bis hin zur verpflichtenden Anwendung ausgewählter Controllinginstrumente.

Vor allem kleine bis mittelgroßen Kommunen wenden Controlling derzeit kaum an. Aber auch in Städten über 50.000 EinwohnerInnen (EW) ist der Controllingeinsatz ausbaufähig. Fehlende Personalressourcen, mangelnde Controllingfachkenntnisse sowie Skepsis und Ablehnung der Politik und der Führungskräfte gegenüber dem Controlling sind Gründe dafür. Doch zeigen sich die Städte und Gemeinden Österreichs durchaus „controllingwillig“. Denn nahezu alle Gemeinden, die derzeit Controlling kaum oder gar nicht anwenden, hegen den Wunsch besser steuern zu können, Transparenz zu steigern und schrumpfenden Budgets entgegenzuwirken.

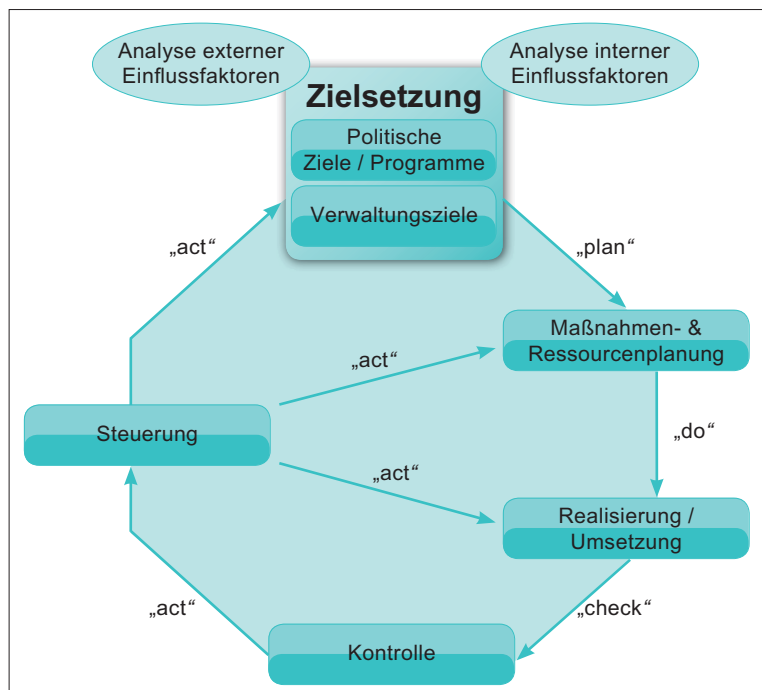
Damit wird das große Potenzial des zukünftigen Controllingeinsatzes in Österreichs Kommunen deutlich. Die aktuelle Situation lässt Entwicklungspotenziale erkennen.

## Ausdehnung des Controllingeinsatzes

Um die derzeit eher bescheidene Zahl jener Städte und Gemeinden, die Controlling anwenden, zum Wachsen zu bringen, bedarf es primär eines internen Umdenkens der Politik und Führungsebene der Verwaltungen. Transparenz innerhalb der Verwaltung und gegenüber seinen BürgerInnen und KundInnen muss gewollt und gewünscht werden und in Maßnahmen münden. Erste interne Schritte, die gesetzt werden sollten, sind:

- Darstellen der Verwaltungsleistung und -wirkung gegenüber der Bevölkerung; >

**„Professionelles Controlling heißt ganzheitlich Steuern.“**



Der Controllingregelkreis  
Quelle: KDZ (2013)

- Laufende Information der MitarbeiterInnen und der Politik über Nutzen sowie die Ergebnisse des Controllings;
- Förderung der fachlichen Qualifikation der MitarbeiterInnen durch Aus- und Weiterbildung;
- Bereitstellen von Budgetmitteln und Personalressourcen für Controllingaktivitäten;
- Institutionalisierung des Controllings als fixe Linien- oder Stabstelle in der Verwaltung – zumindest in mittelgroßen und großen Kommunen.

### „Mehr Controllingeinsatz fordert Umdenken der Politik und Verwaltungsführung.“

Die Bemühungen, Verwaltungscontrolling anzuwenden, müssen von den Kommunen selbst ausgehen. Sinnvoll erscheint aber, Hilfestellung zu geben – entweder seitens des Gesetzgebers oder etwa durch Interessenvertretungen. Erste Controllingeinführungshilfen für Städte und Gemeinden könnten: den Know-how-Austausch zwischen den Kommunen fördern, die Bewusstseinsbildung der Politik und obersten Verwaltungsebene begünstigen sowie kostengünstige Controlling Schulungen sein. Hilfreich könnten darüber hinaus auch gesetzliche Rahmenbedingungen sein, die Basisinstrumente, welche den gesamten Controllingregelkreis abdecken, einfordern.



Ansätze des ganzheitlichen Verwaltungscontrollings

Quelle: KDZ (2013)

### Professionalisierung des Controllingeinsatzes

Wird Controlling in Kommunen bereits angewandt, so ist häufig ein Professionalisierungsbedarf erkennbar:

- *Vor Ziel- und Maßnahmensetzung – Umfeld kennen:* Sofern Ziele in Verwaltungen festgelegt werden, erfolgt dies momentan zumeist unabhängig von den sich verändernden Rahmenbedingungen. Dies birgt die Gefahr in sich, dass Verwaltungen und ihre Leistungen der Zeit hinterherhinken und den Anforderungen der Gesellschaft, ihrer KundInnen und BürgerInnen sowie der Technik, der Gesetzeslage und der MitarbeiterInnen nicht mehr gerecht werden. Vor diesem Hintergrund ist Kommunen der stärkere Einsatz von Analysen des Umfeldes und der internen Organisation vor der Zielsetzung und Maßnahmenplanung zu empfehlen.

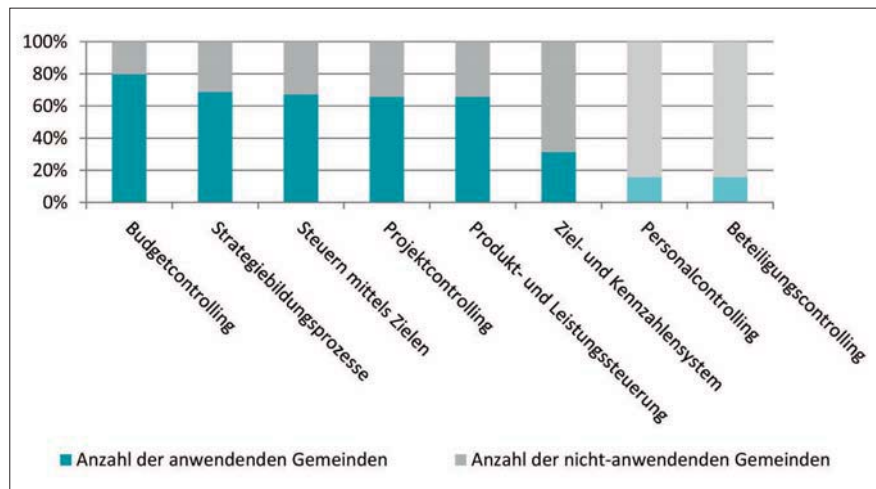
- *Risiko- und Krisenmanagement zukünftig unabdingbar:* Die steigende Unsicherheit der Umwelt öffentlicher Verwaltungen, die bereits heute Auswirkungen, wie zum Beispiel die „Bankenrettung“ haben, weisen auf die Notwendigkeit hin, zukünftig das Umfeld sensibel zu beobachten, um bereits schwache Signale zu erkennen (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken). Öffentliche Verwaltungen werden künftig einen besonderen Focus auf das Risiko- und Krisenmanagement legen müssen.

- *Strategieentwicklung fordert Positionsbezug der Politik:* Der strategische Nutzen des Controllings wurde von Österreichs Kommunen bislang noch nicht erkannt. Vieles beschränkt sich derzeit auf das operative Controlling, das sich ohne Strategie und Zielsetzung nicht über die „Kontrolle“ des Budgets und der Leistungseffizienz hinaus entwickeln kann. Output und Outcome werden sich ohne die konkrete Strategie- und Zieldefinition stets ins „Blaue“ entwickeln. Zukünftig werden vor allem Strategiebildung, Zielsetzung – was Positionsbezug

der Politik und Verwaltungsführung verlangt – sowie Wirkungsziele stärkere Bedeutung im Verwaltungscontrolling haben.

- *Ganzheitliches Steuern anstelle von Einzelmaßnahmen:* Die derzeit oft praktizierte Einführung von einzelnen, isolierten betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten in öffentlichen Verwaltungen ist im Sinne des NPM zukünftig stärker durch ganzheitliche, aufeinander abgestimmte Steuerungsinstrument bzw. -systeme, die input-, output-, impact- und outcomeorientiert sind, zu ersetzen. Der Einsatz der outputorientierten Voranschlagserstellung, der flächendeckenden Kosten- und Leistungsrechnung, von Globalbudgets sowie von Kennzahlensystemen (Balanced Scorecard, Wissensbilanz) ist anzustreben.

- *Erfolgreich Steuern – nicht ohne messbare Ziele und Kennzahlen:* Der Status quo zeigt auch die oft ausbleibende Strategie- und Zielsetzung auf. Zukünftig wird es notwendig werden, die ControllerInnen mit Aufgaben des gesamten Controllingregelkreises von der Analyse der Umwelt und der internen Organisation, über die Unterstützung bei der Strategie- und Zielsetzung, der Maßnahmen- und Ressourcenplanung, der Kontrolle und Steuerung zu betrauen.



**Einsatz von Controllinginstrumenten in Gemeinden**

Quelle: Eigene Darstellung Bernadette Tropper-Malz (2012)

Kommunen ist zu empfehlen, die Strategiebildung und das Setzen von Zielen auszubauen und mit messbaren Zielen und Kennzahlen zu professionalisieren.

**„Wunsch nach Steuerbarkeit, Transparenz und Budgetüberblick ist groß.“**

Summierend: An Steuerungspotenzialen für Kommunen fehlt es nicht! Die Frage, wann diese Potenziale erkannt werden und professionelles Controlling, sprich ganzheitliche Steuerung, flächendeckend auch in Kommunalverwaltungen im Sinne des New Public Managements zum Einsatz kommt, bleibt offen.



[Kommentar senden](#)