

# Ressourcenmanagement in der öffentlichen Verwaltungspraxis

**Aufbauend auf dem Startmodul „Strategisches Management“ setzte der fünfteilige KDZ-Managementlehrgang mit zwei weiteren Modulen fort. Schwerpunkte bildeten die Themen „ziel- und ergebnisorientiertes Ressourcenmanagement“ und „Personalentwicklung“ in öffentlichen Verwaltungen. Neben fachlichen Inputs und Anwendungsberichten von VerwaltungspraktikerInnen, konnten im Zuge von Innovationswerkstätten diesmal auch fundierte Tipps zu aktuellen, themenbezogenen Problemen aus der eigenen Verwaltung ausgetauscht werden.**



Bernadette Malz

Permanente öffentliche Leistungserweiterungen, schrumpfende Budgets, stagnierende Bevölkerungszahlen, steigende Qualitätsansprüche

der BürgerInnen sind Rahmenbedingungen einer sich im Wandel befindlichen öffentlichen Verwaltung, die stärker denn je einen effizienten und effektiven Ressourceneinsatz fordern. Um diesen Herausforderungen gegenüber zu treten, bedienen sich Führungskräfte öffentlicher Verwaltungen der „Königsdisziplin“ des strategischen Managements, dem ziel- und ergebnisorientierten Ressourcenmanagement, als Instrument zur Planung und Steuerung der Finanz- und Humanressourcen.

## Resultatorientiertes Planen statt Sparen

Unter dem Motto „Planen statt Sparen“ rückt moderne kommunale Haushaltssteuerung vom Prinzip der Kurzfristigkeit (einjährige Planung und Kürzen des momentan nicht Finanzierbaren) ab. Verfolgt wird ein anderer, stärker

strategischer Weg, der auf einer mehrjährigen, zukunftsorientierten Haushaltsanalyse basiert. Die **Querschnittsrechnung** bildet dabei die Basis einer mittelfristigen Planung, einer fundierten Haushaltsanalyse und somit auch einer mittelfristigen Haushaltssteuerung. Mit dem Ziel der Ersteinschätzung über die Situation des Haushaltes stellt ein Tableau an wenigen aussagekräftigen Kennzahlen – dem „**Quicktest**“ – den Ausgangspunkt der Analyse dar. Beleuchtet werden dabei die Ertrags- und Eigenfinanzierungskraft, die finanzielle Leistungsfähigkeit sowie die Verschuldung der Gemeinde. Berechnung, Interpretation und Möglichkeiten der vertiefenden Analyse der fünf Quicktest-Kennzahlen wurden von *Alexander Maimer* im zweiten Modul anhand praktischer Beispiele erläutert.

Darauf aufbauend wurde eine Diskussion rund um die Frage „**Wie konsolidiert man richtig?**“ eingeleitet. Theorie und Praxis zeigen, dass die Lösung im Aufbau eines mehrdimensionalen strategischen Steuerungssystems, welches die Ergebnis-/Wirkungskomponente in den Mittelpunkt stellt, zu finden ist. Eine mittel- bis langfristig angelegte Strategie, ausgehend von einer Zielreflexion – „Was wollen wir

qualitativ und quantitativ erreichen?“ – sollte Programme, Prozesse, Leistungen und Strukturen fixieren, wenn sie sowohl Input als auch Output und Outcome als Ansatzpunkte umfasst, wird sie den Ansprüchen öffentlicher Verwaltungen gerecht. Aufgezeigt wurde durch Peter Biwald auch die steigende Bedeutung der Steuerung kommunaler Betriebe und Beteiligungen. Welche unterschiedlichen Ausprägungen Budgetsteuerungsmodelle zum ziel- und ergebnisorientierten Ressourcenmanagement haben können, bewiesen zwei in der Praxis gelebte Beispiele.

*Christian Mürkl* stellte das – in Wiener Neustadt bewährte – outputorientierte Konzept der Budgetsteuerung über Produkte vor. Ein flächendeckender Produktkatalog wurde eingeführt, mit dem Ziel, konkrete Einsparungspotenziale zu eruieren und daraus abgeleitete Maßnahmen zu definieren. Auf dieser Basis werden die einzelnen Produkte budgetiert. Betont wurde, dass neben steigender Ressourcenverantwortung und Transparenz, die Steuerung über Produkte die Entscheidungsgrundlage für die Politik, aber auch für die Ressourcenverantwortung deutlich verbessert.

Der Magistrat Innsbruck zieht mit der Balanced Scorecard (BSC) einen anderen ganzheitlichen Steuerungsansatz heran, der vor dem Hintergrund „steuerbar ist nur, was messbar ist“ stärker kennzahlenorientiert arbeitet. **Herbert Kronlechner** zeigt auf, wie anhand der fünf Dimensionen dieses Instruments (Ergebnis/Wirkung, Strukturen/Prozesse, Finanzen/Wirtschaftlichkeit, MitarbeiterInnen/Innovation, Bürger-/Kundenorientierung) das eigene Tun der Verwaltung Innsbruck aus verschiedensten Blickwinkeln reflektiert wurde und wird. Ausgehend von der Zieldefinition und der Anwendung von Kennzahlen je Produkt wurden Maßnahmen, wie die Einführung einer Kosten-Leistungsrechnung, Beschwerdemanagement oder Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, vorgestellt. Die BSC bildet eine Klammer zwischen strategischen und operativen Tätigkeitsbereichen der Verwaltung und war in Innsbruck nicht nur ausschlaggebend für die Sanierung der Finanzen, sondern auch für das Weiterentwickeln hin zu einer modernen, steuerbaren Verwaltung.

### Qualitätsaspekte des Ressourcenmanagements

Um die Ressourcen ideal zu managen, reicht eine quantitative Betrachtung nicht aus. Mindestens gleich bedeutsam ist es, innerhalb des politischen und finanziellen Rahmens für alle Interessensgruppen (BürgerInnen, KundInnen, MitarbeiterInnen, Politik etc.) den Wert der Produkte und Dienste zu maximieren – sprich die Leistungsqualität kundenorientiert zu gestalten. Möglichkeiten der Optimierung im Viereck „KundInnen-BürgerInnen-Politik-Fachlichkeit“ finden sich in öffentlichen Verwaltungen dabei v.a. auf der Struktur- (z.B. zielgruppenori-

enterte Servicecenter), Prozess- (z.B. Bürgeranliegenmanagement) und Ergebnisebene (z.B. Leistungs- und Qualitätsstandards).

Vor dem Hintergrund „give the customer more than he/she expects“ fokussiert auch das neue Steuerungsmodell der Stadt Linz den Aspekt der Bürgerorientierung, das Christoph Andlinger vorstellte. Das auch in der Stadt Linz lange praktizierte Bürokratiemodell (Max Weber) zeigte, dass dadurch nicht nur ein Hemmnis des Wandels und der Anpassung bewirkt wurde, sondern auch die Gefahr der Nicht-Berücksichtigung von Kundeninteressen entstand. Dem folgend entschied sich Linz, den Weg einer ganzheitlichen Kundenorientierung zu gehen, welche neben Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität auch eine Service- und Kontakt/Dialogqualität in sich brachte. Auf Service- und Dialogebene sind beispielsweise die Einführung von Bürgerbüros, das Tele-Service-Center und die Nutzung einer Wissensplattform, aber auch das Beschwerdemanagement und Service-Standards als erfolgreiche Maßnahmen zu nennen.

### Fördern der MitarbeiterInnen

Die entscheidende Ressource in Dienstleistungsorganisationen, seien sie privatwirtschaftlicher oder öffentlicher Natur, ist das Personal. Sind es doch die MitarbeiterInnen, welche die Leistungserstellung durchführen. Beherrschen diese die geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten nur unzureichend oder führen sie diese nur unengagiert, -motiviert aus, kommt es bei gleich bleibendem Personalaufwand zum teuer bezahlten Qualitätsverlust. Der Ansatz der ganzheitlichen Personalentwicklung, die die Qualifikati-

onslücke zwischen Anforderungsprofil und Fähigkeiten schließt, soll hier Abhilfe bieten. Ziel ist es die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen der MitarbeiterInnen über einen längeren Zeitraum zu erhalten, zu fördern oder zu verbessern. Dabei reicht eine reaktive Haltung der zentralen Personalverwaltung nicht mehr aus. Gefragt sind heute aufmerksame, fachkundige Führungskräfte, ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement und die Anwendung geeigneter Methoden und Instrumente. Eine Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung wird nur dann erfolgreich sein, wenn die Personalentwicklung konsequent auf eine Umsetzung der strategischen Entscheidungen ausgerichtet ist.

Vor diesem Hintergrund betonte **Claudia Fischl-Lubinger** (COM) im dritten Modul des Lehrgangs die Notwendigkeit der Eingliederung des Personalmanagements in ein strategisches Gesamtsystem. „So ist etwa eine Leistungsbeurteilung, die nicht auf die Organisationsphilosophie Rücksicht nimmt oder eine Mitarbeiterförderung, die nicht die organisationsspezifischen Anforderungen berücksichtigt, von geringem Wert.“ Neben altbewährten Elementen und Instrumenten der Personalentwicklung, wie Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen oder Mitarbeitergespräche, wurde weiters auf Coaching, Mentoring und Bildungscontrolling, die zu den neuen, innovativen und alternativen Personalentwicklungstechniken zählen, eingegangen. Abgerundet wurde der theoretische Teil durch die Vorstellung von zwei erfolgreichen Praxiskonzepten.

Die exorbitante Verschuldung der Stadt Innsbruck Anfang der 1990er Jahre machte eine Verwaltungsreform notwendig, die auch personelle

Veränderungen inkludierte (Reduktion der Führungspositionen, Pragmatisierungsstopps etc.). Die Reform führte zwar zur wirtschaftlichen Sanierung, bewirkte aber auch Frustration, Misstrauen und Ängste der MitarbeiterInnen. Dem wurde in Innsbruck (verschränkt mit der BSC) durch den Aufbau einer bedarfs- und zukunftsorientierten, strategieumsetzenden Personalentwicklung entgegengetreten. Ausgehend von Mitarbeiterbefragungen wurden Aktionspläne zur Führungskräfteentwicklung, bedarfsgerechten Aus- und Weiterbildung, Entlohnung und Aufstiegschancen erarbeitet. Herbert Köfler beschrieb erfolgreiche (z.B. Führungshandbücher, Fachkarrieren als Alternative zu Führungsfunktionen), aber auch weniger erfolgreiche Maßnahmen (Jobrotation, Altersteilzeit) im Zuge der Einführung des Personalentwicklungssystems.

Schwerpunkte der Personalentwicklung „zwischen Professionalität und Menschlichkeit“ der Stadt Wels präsentierte *Gerda Homar*. Verfolgt wird hier ein

ganzheitlicher, umsetzungsorientierter Ansatz, der Unternehmens- und Personalentwicklung miteinander verknüpft. Zentrale Eckpunkte der Personalentwicklung bilden neben jährlichen Bildungsprogrammen, die auf Freiwilligkeit basieren, Einzelausbildungsmaßnahmen, Führungskräfte meetings und -weiterbildungen, Mitarbeitergespräche, Lehrlingsausbildungen sowie verpflichtende praxisorientierte Dienstausbildungslehrgänge für VerwaltungsmitarbeiterInnen.

### **Einschätzungen und Schlussfolgerungen der TeilnehmerInnen**

Die vorgestellten praktischen Beispiele, untermauert mit theoretischem Basiswissen und Innovationswerkstätten, die das Gelernte greifbar machten, zeigten einerseits die Möglichkeiten eines modernen und innovativen ziel- und ergebnisorientierten Ressourcenmanagements auf, machten andererseits aber auch die notwendige Verknüpfung zu einem ganzheitlichen strategischen Konzepts deutlich. Die abschließende

Reflexion veranschaulichte, dass Ressourcenmanagement zweifelsohne in Verbindung zu strategischem Management zu sehen ist. Seine Ressourcen zu steuern, heißt, vorausschauend zu agieren und eine Übereinstimmung zwischen Organisations-, Finanz- und Personalzielen zu erzielen. Eine Aufgabe, die neben einem mehrdimensionalen Managementansatz auch fach- und sozialkundiger Führungskräfte bedarf, deren Werte das zweite und dritte Lehrgangsmodule vermittelte.

### **Ausblick auf das 4. KDZ-Lehrgangsmodule**

Mitte September wird das vierte Modul des Lehrgangs „Public Leadership“ stattfinden. Im Mittelpunkt dieses Lehrgangsteils stehen Fragen rund um das Thema „Leadership – die persönliche Komponente der Führung“. Über die Inhalte und Ergebnisse dieses Moduls werden wir an dieser Stelle wieder berichten. ■

## **Fachtagung**

### **Innenstadt hat Zukunft!**

**Eine Veranstaltung des Österreichischen Städtebundes und der Wirtschaftskammer Österreich**



Im Rahmen einer von der WKÖ und dem Österreichischen Städtebund veranstalteten Tagung sollen praktische Lösungsansätze zur Stärkung der Zentren der Städte und Gemeinden vorgestellt und neue Ideen ausgetauscht werden.

- Programmschwerpunkte**
- Ganzheitliche Entwicklungskonzepte für die Innenstadt
  - Kooperation nach innen und in der Region

Mit der Stadt Wels als Gastgeberin konnte ein Tagungsort gefunden werden, an dem viele Ideen zur Vitalisierung der Innenstadt bereits erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden konnten.

**Termin/Ort** 23.10.2008, Wels, Minoriten Kloster

**Anmeldungen richten Sie bitte bis 09.10.2008 schriftlich direkt an den Österreichischen Städtebund oder direkt online unter: <http://www.staedtebund.gv.at/formular/Innenstadt-Zukunft/formular.html>**