

Innovative Verwaltungen qualitätsvoll gestalten

CAF-Wirkungsorientierung

Mag.^a Ursula Rosenbichler

Leiterin Abteilung III/9

Wirkungscontrollingstelle des Bundes, Verwaltungsinnovation

Bundeskanzleramt

Wien, 22. September 2015

Allgemeines – Rolle des Staates

- Erbringung unverzichtbarer Leistungen für die Gesellschaft
- Bereitstellung essentieller Infrastruktur
- Definition gesellschaftlicher & wirtschaftlicher Rahmenbedingungen
- Mitgestaltung und Nachvollziehung des gesellschaftlichen Wandels im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Flexibilität
- Quantität und Qualität der Leistungserbringung sind für Lebensqualität, Standortqualität, Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand von entscheidender Bedeutung
- Ressourcenausstattung des öffentlichen Dienstes auf Basis des angestrebten Leistungsniveaus (Quantität/Qualität)

„Die öffentliche Verwaltung muss mit dem Puls der Zeit gehen und Innovation leben!“

- Demographischer Wandel in Gesellschaft & Verwaltung
- Technologischer Fortschritt (kurze Innovationszyklen)
- Bedarf nach verstärkter internationaler & regionaler Koordination
- Komplexitätssteigerung in den Politikfeldern (gegenläufige Herausforderungen)
- Wachsender gesellschaftlicher Anspruch an Qualität der öffentlichen Leistungserbringung
- Bedürfnis der Öffentlichkeit nach mehr Transparenz, Teilhabe und Partizipation

...unter der Prämisse sinkender Ressourcen

„Effizient ins Verderben“

Singulärer Fokus auf Einzelmaßnahmen und kurzfristige Effizienzsteigerungspotentiale...

- führt zu kurzfristigen Erfolgen, behindert und erschwert aber strukturelle Reformen mit nachhaltigem Optimierungspotential
- verstellt den Blick auf das „Big Picture“ und sabotiert Innovation

Um Optimierungspotentiale auszuschöpfen und langfristig zu sichern ist die Orientierung an mittel- & langfristigen Wirkungen von entscheidender Bedeutung!

- Ausgangspunkt aller Reformüberlegungen kann daher NUR...
 - die Optimierung von Ressourcen, Produkten und Lieferketten der öffentlichen Verwaltung („Rasenmäher“ ist kein Reformansatz)
 - unter Bereitstellung der für die Zielerreichung notwendigen finanziellen Mittel sein

„Effizient ins Verderben“ Die Problematik sinkender Potentiale

Der öffentliche Dienst konnte in den vergangenen Jahren die Effizienz und Effektivität seiner Leistungserbringung nachhaltig steigern,

ABER:

- Personelle Ressourcen haben – unter Berücksichtigung der derzeit noch zu erfüllenden Aufgaben – ihr Minimum erreicht
- Bisherige Reformansätze stoßen an ihre Grenzen
- Optimierungspotentiale verringern sich kontinuierlich
- Trotz größeren Einsatzes sind die Ziele immer weniger zu erreichen

„Innovation ist schöpferische Zerstörung“

- Kultureller Wandel zu disruptiven Ansätzen
- Wandel von der bisher mehrheitlich angewandten schrittweisen Optimierung bestehender Prozesse zu einer grundsätzlichen Neugestaltung von Prozessen
- Neue Kennzahlen & Indikatoren: Messung der Leistungserbringung im öffentlichen Bereich mittels multidimensionaler Ansätze. (Social return on Investment, Public Value, etc.)

➔ „Weniger von demselben, mehr von dem anderen!“

Innovationsansatz: Monitoring & Evaluation als Grundlage einer lernenden Organisation

- Kontinuierliches Monitoring & Analyse von Zielen und Maßnahmen in Bezug auf Zielerreichung, Erfolgsfaktoren und Stolpersteinen
- Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der einzelnen Parameter sowie des Gesamtsystems

Konsequente und professionelle Evaluation...

- schafft Grundlage einer sich entwickelnden und auf allen Ebenen lernenden Organisation
- fördert zudem die Legitimität und Glaubwürdigkeit der getroffenen Entscheidung

Zentrale Fragestellungen der Aufgabenkritik

- Bestandsaufnahme: Welche Leistungen werden von wem mit welchen Ressourcen erbracht?
 - Welche Leistungen werden noch bzw. nicht mehr benötigt?
 - Welche Leistungen werden wir in Zukunft benötigen?
 - Erfolgt die Aufgabenwahrnehmung sachgerecht und wirtschaftlich?
 - Wer kann die Leistungen optimal erbringen (Subsidiarität/Vertikale Aufgabenkritik)?
-
- ❖ **Welche Leistungen (Leistungsniveau) benötigen welche Ressourcen?**

Innovationsprojekt Nummer 1: Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung

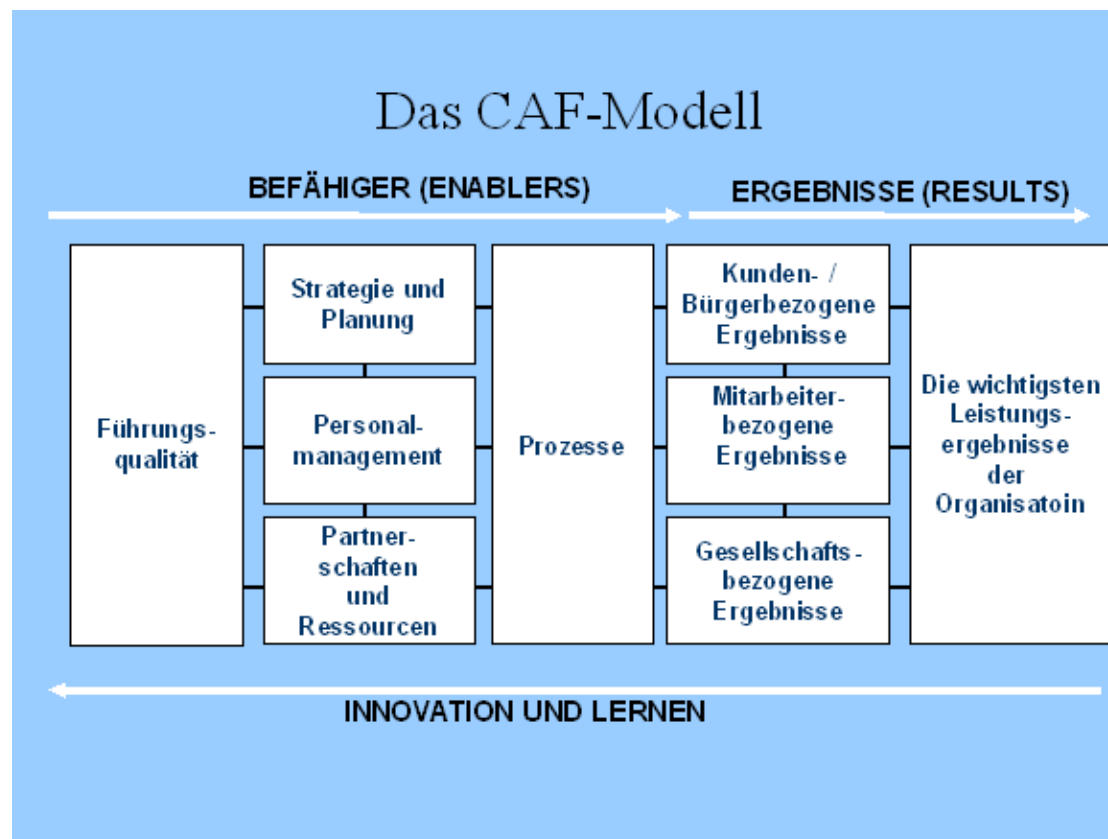
- Wandel von der **Inputorientierung zur Wirkungsorientierung**
- Anstelle von Produktionsmitteln, stehen die erbrachten Leistungen und die einhergehenden **Wirkungen im Mittelpunkt**
- Zentrale Zielsetzung ist die **Optimierung von Ressourcen, Produkten und Lieferketten** unter Bereitstellung der für die Zielerreichung notwendigen finanziellen Mittel
- **Schlagkräftiges und international vielbeachtetes Instrument** zur effektiven Gestaltung und effizienten Erfüllung von Aufgaben
- Neue Steuerungslogik setzt **kulturellen Wandel und Lernprozess** in Gang, der die Grundlage für Aufgabenkritik-Prozesse und weitreichende **Innovationsüberlegungen** schafft

Verschränkung mit bereits im Einsatz befindlichen Instrumenten: CAF-WO

Enge Verzahnung der Struktur der Angaben zur Wirkungsorientierung mit den CAF-Themenfeldern und Verwendung gleicher Formulierungen

- liefert integriertes Gesamtbild
- fördert besseres Verständnis, „Durchdenken“ der Wirkangaben
- unterstützt Verbreitung/Verankerung der WO in der Organisation
- fördert Qualität der Umsetzung der Wirkungsorientierung (WO)

Das CAF-Modell



CAF-Raster Wirkungsorientierung im BUND (BASIS)

Themenfeld 1: Führung – Beurteilen Sie, was die Leitung des Ressorts/ der Sektion/ der Abteilung unternimmt, um folgende Kriterien zu erfüllen:

konkretisieren

eventuell streichen

Kriterium 1.1 Dem Ressort/ Der Sektion/ Der Abteilung durch die Entwicklung einer **Mission**, einer **Vision** sowie von **Werten** eine **Richtung** vorgeben

Beispiele

a	Die Aufgaben des Ressorts/der Sektion/ der Abteilung sind eindeutig und klar (Diese finden sich unter anderem in den Globalbudgetmaßnahmen, Leistungen und Maßnahmen des Ressourcen-, Ziel- und Leistungsplans, wichtigen laufenden Projekten und Herausforderungen aus dem Strategiebericht, Leitbild je Untergliederung des Bundesvoranschlags (BVA), Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen.).
b	Aus den Herausforderungen des Strategieberichtes geht die Mission , d.h. warum das Ressort tätig wird, hervor.
c	Die Vision findet sich in Wirkungszielen und Strategiebericht wieder.
d	Ein Leitbild (Leitbild des Bundes, Leitbild des Ministeriums, Leitbild der Sektionen) ist vorhanden und dient gemeinsam mit dem Dienstrecht als Orientierungsrahmen für das Handeln aller MitarbeiterInnen.

Erfolgreich durch...

- Teilen von Erfahrungen & Expertise
- Konsequente (horizontale & vertikale) Aufgabenkritik
- Transparente, demokratische & gleichberechtigte Prozesse
- Einbindung der Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter
- Einbindung von Ressorts, Länder, Gemeinden & Interessensvertretung
- **Wirkungsorientierte Reformansätze**

Danke

für Ihre Aufmerksamkeit!

Mag.^a Ursula Rosenbichler

Leiterin Abteilung III/9
Wirkungscontrollingstelle des Bundes, Verwaltungsinnovation

Bundeskanzleramt