



Zentrum für Verwaltungsforschung  
Managementberatungs- und  
WeiterbildungsGmbH

## Public Management-Reformen in Österreichs Städten erste Erkenntnisse

Public Management-Tagung  
28. März 2011  
Peter Biwald



### Themen

- **Projektziele, methodische Vorgehensweise**
- **Erste Ergebnisse**
  - Schwerpunkte der PuMa-Reformen und Reformenerfolge
  - Wirkungen und Effekte der Reformen
  - Erfolgsfaktoren
- **Erste Schlussfolgerungen**
  - Zwischenresumée
  - Künftige Handlungsfelder



## Ziele des Evaluierungsprojekts

- **Etappen der Modernisierung in den Städten von Mitte der 90er-Jahre bis heute herausarbeiten**
- **Stand der Modernisierung (NPM-System und Public Governance) festhalten**
  - Rolle der Politik in den Reformen/Zusammenspiel Politik und Verwaltung
  - Anforderungen/Erfordernisse an künftig bessere Integration von Politik und Verwaltung in die Verwaltungsreformen
- **Evaluierung der Ergebnisse**
  - im Licht der fortgeschrittenen Modelle von Public Management und Governance
  - der einschlägigen wissenschaftlichen Debatte sowie
  - internationaler praktischer Beispiele einschließlich kritischer Aspekte
- **Ziehen von Schlussfolgerungen für die Beteiligten und für die Städtebundpolitik**

Mrz-11

KdZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH



## Methodische Vorgehensweise

- **Unterlagenanalysen**
  - der teilnehmenden Gemeinden zu zentralen Aspekten der Verwaltungsmodernisierung
  - Umfragen, Befunde und andere Materialien des Städtebundes
  - Prüfberichte des RH und von Landesrechnungshöfen sowie Fallstudien zu einzelnen Städten
- **Qualitative Evaluierung in acht Städten**
  - 2 LH-Städte, 4 Bezirksstädte, 2 Städte im Ballungsraum
  - Querschnittsbetrachtungen (z.B. Orientierung an BürgerInnen und Interessensgruppen, Stärkung von Public Governance, Ergebnis- und Wirkungsorientierung)
  - Modernisierung der Gesamtorganisation
- **Befragung der Städtebund-Mitglieder zu Erfolgen und Misserfolgen bei den Public Management-Reformen**
- **Diskussion und Abstimmung der Ergebnisse mit einer Gruppe städtischer ReformexpertInnen**

Mrz-11

KdZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH





## Aktueller Projektstand

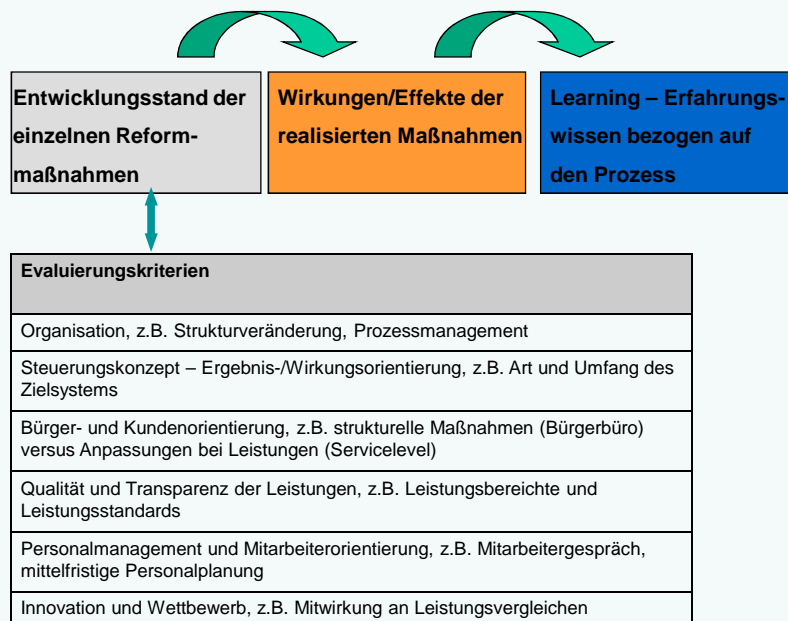
- **Befragung der Städtebund-Mitglieder erfolgt**
  - Rücklaufquote von mehr als 40 Prozent
  - Detailauswertung im Laufen
- **Evaluierung in den acht Städten in Abschlussphase**
  - Evaluierungsworkshops tw. noch im April 2011
  - Evaluierungsberichte in Ausarbeitung
- **Gesamtbericht in Ausarbeitung**
- **Präsentation der Gesamtergebnisse am Österreichischen Städtetag 2011**

Mrz-11

KdZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH



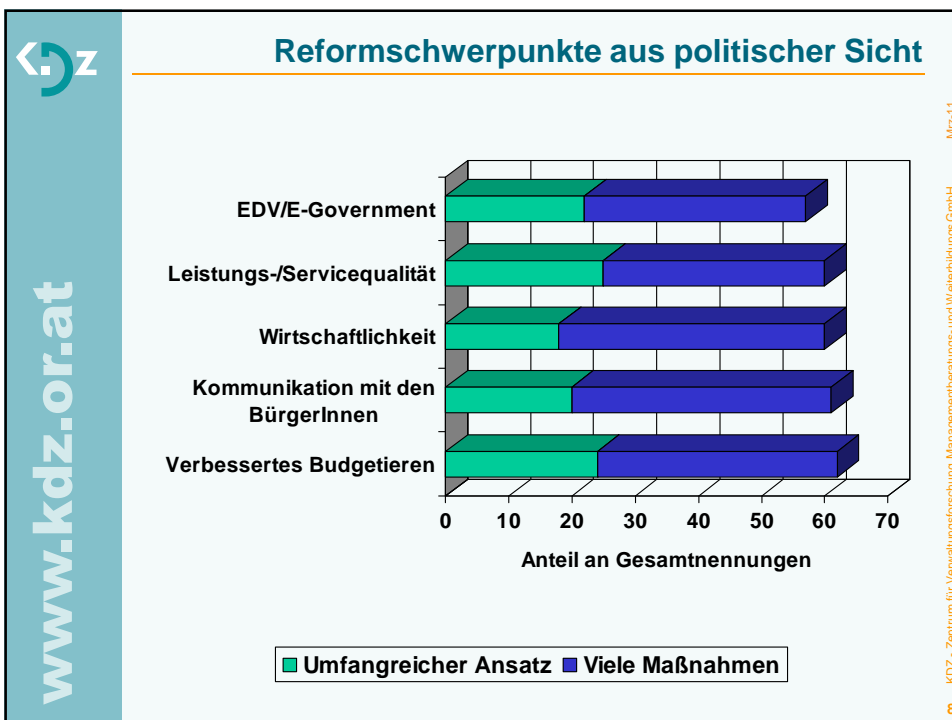
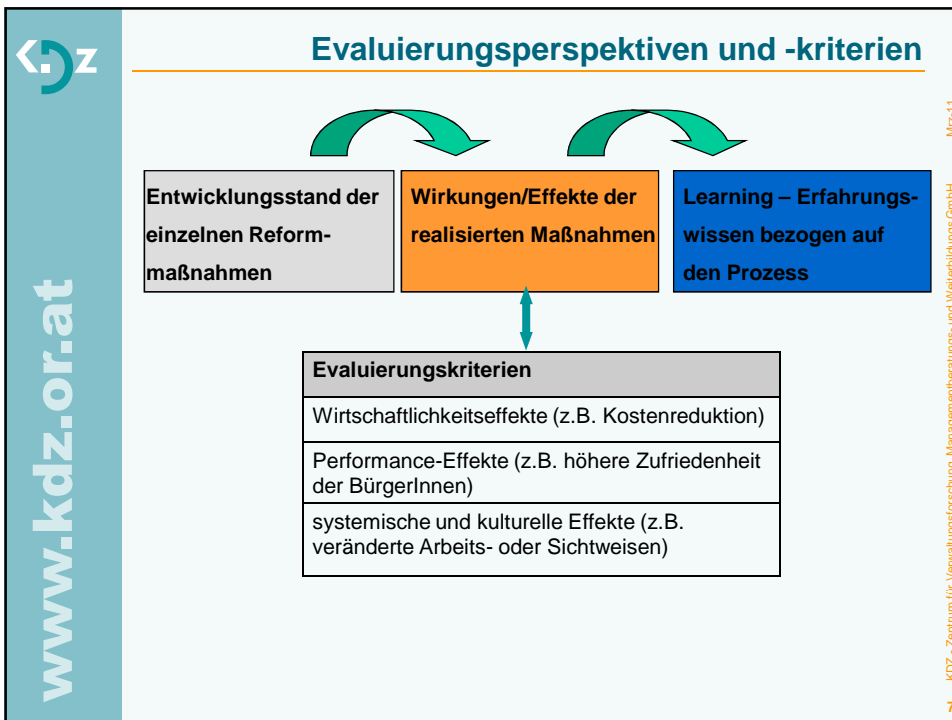
## Evaluierungsperspektiven und -kriterien



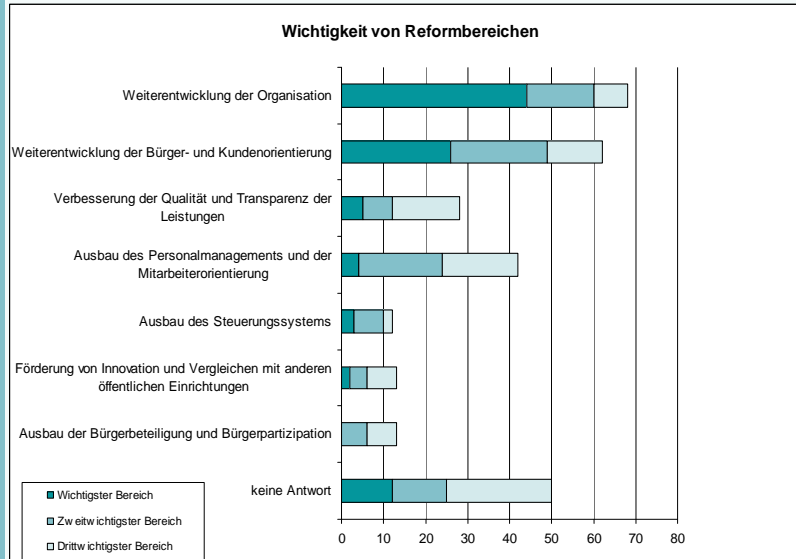
Mrz-11

KdZ - Zentrum für Verwaltungsforschung, Managementberatungs- und Weiterbildungs GmbH





## Reformschwerpunkte – Sicht der Leitenden Bediensteten



Quelle: KDZ, 2011

## Reformmaßnahmen - 1

### Strategie/Führung

- **Jährliche Strategieklausuren**
- **Lfr. Entwicklungsziele für alle Leistungsbereiche**
- **Zielvorgaben zu Ergebnissen und Wirkungen**
- **Einbindung von Bürgergruppen in Strategieplanung**
- **Qualitätsmanagement**



### Strukturen/Prozesse

- **Aufbauorganisation orientiert sich an Bedürfnissen der KundInnen**
- **Prozessoptimierung**
- **Interkommunale Kooperation**
- **Anpassung Strukturen an strategische Erfordernisse**





## Reformmaßnahmen - 2

### Personalmanagement

- Stellenbewertungen
- ZV mit MAG
- Standards für FK-Arbeit
- Aus- und Weiterbildungs-konzept
- Einbindung von MA in Konzepterstellung
- PE-Konzept
- Gesundheitsmanagement



### Ressourcensteuerung

- Mittelfristige Ressourcensteuerung
- Produktsteuerung – Bestandteil der Budgetplanung
- Kennzahlenbasierte Berichtswesen und Steuerung



## Reformmaßnahmen - 3

### Kundenorientierung

- Anliegenmanagement
- Erreichbarkeit
- Information
- Befragungen



### Bürgerbeteiligung

- Beteiligung in Zukunftswerkstätten
- Beteiligung bei Entwicklungskonzepten
- Koordination Ehrenamt und Sozialkapital



## Reformmaßnahmen - 4

### Wirkungen

- Controlling von Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit
- Regelmäßige Produktkritik
- Wirkungsaspekte in der politischen Planung



### Innovationen

- Leistungsvergleiche/ Benchmarking
- Interne Förderung von Ideen
- Teilnahme an Qualitätswettbewerben



## Reformerfolge aus politischer Sicht

- **Verbesserung des Bürgerservice**
  - Einrichtung eines Bürgerbüros, Erweiterung der Leistungen/Services, Vereinfachung von Wegen für die BürgerInnen
  - aber auch Maßnahmen der Bürgerbeteiligung
- **Verwaltungsreorganisation durch Optimierung von Strukturen und Abläufen**
- **Ausgliederungen von Aufgaben/Leistungen in private Organisationsformen**
- **Finanzmanagement**
  - veränderte Budgetsteuerung und Konsolidierung
- **Personalmanagement**



## Wirkungen und Effekte der Reformen

- **Wirtschaftlichkeitseffekte**
  - Personaleinsparungen
  - Wirtschaftlichkeitsverbesserung
- **Performance-Effekte**
  - Kundenservice – Kundenzufriedenheit
- **Systemische/kulturelle Effekte**
  - Kostenbewusstsein bei Politik/Verwaltung
  - Innovationsbereitschaft



## Anforderungen zur Intensivierung der Reformen

- **Bewusstseinsbildung, Einstellungswandel**
  - Nutzen der Reformen sichtbar machen
  - Wie auch Folgen der Nicht-Reform
- **Gesetzliche Änderungen**
  - Finanzausgleich und Aufgabenreform
- **Reformprozesse optimieren**
  - Umsetzung stärken in den Mittelpunkt nehmen
- **Reformklima auf allen Ebenen schaffen**
  - Gebietskörperschaftsübergreifend – ohne/wenige Tabus
    - mehr Bewegung bei Bund und Ländern
    - Mit guten Beispielen vorgehen
- **Verantwortlichkeit der EntscheidungsträgerInnen einfordern**
  - Mehr Mut der Politik
- **Forcieren von Gemeindekooperationen – Strukturveränderungen**





## Erfolgsfaktoren und Ursachen für das Scheitern

- Klare Reformziele
- Gemeinsame Suche nach dem passenden Reformweg
- Umsetzungsorientierung der Führung – auch in Krisen
- Umfassende Analysen vor Festlegung der Maßnahmen
- Professionelle Projektorganisation und –steuerung
- Veränderungsbereitschaft und –wille in der politischen Führung
- Unterschätzen des Reformaufwands –
  - Mangel an Personalressourcen zur Umsetzung
- Komplexität des Public Management-Ansatzes



## Künftige Handlungsfelder

- Ergebnis- und wirkungsorientierte Steuerung ausbauen
  - Zielvereinbarungssysteme
  - Mit der Budgetsteuerung verknüpfen – in das Haushaltswesen integrieren
- Qualitätsmanagement forcieren
  - QM-Systeme (z.B. CAF) einführen und verankern
  - Einheitliche Standards definieren
- Innovation, Lernen und Kooperationen
  - Zukunft heißt Region – Modelle entwickeln
  - Unterstützungsnetzwerke bilden
  - Bürgerbeteiligung ausbauen



www.kdz.or.at

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

- **Mag. Peter Biwald**
- **KDZ**  
**Zentrum für Verwaltungsforschung**  
**Guglgasse 13**  
**1110 Wien**
- [www.kdz.or.at](http://www.kdz.or.at)
- [biwald@kdz.or.at](mailto:biwald@kdz.or.at)
- **+43 1 89 23 492-15**

