

A. Rahmenbedingungen für Reorganisationsvorhaben im öffentlichen Bereich

Restrukturierung/Transformation – ein Vergleich

WIRTSCHAFT

- Hoher externer Druck/Existenzrisiko
- Zeit als kritischer Faktor (Reformtempo)
- Prioritär von Reformzielen über laufende Ziele/Zentralisierung
- Spezielle und kraftvolle Reformorganisation
- Zukunftsinvestments und mehrjähriger Horizont
- Klare Endpunkte für Transformationsprozesse

BEHÖRDEN

- Ausweichtendenzen vor Reformdruck
- Umgehung von reformimmanenten Konfliktsituationen
- Langfristige Reformhorizonte geringes Transformationstempo
- Neuordnung "parallel" zum Tagesgeschäft (Priorisierungsverzicht von Reformen)
- Delegieren von Reformverantwortung nach "unten"/"Verwaltung der Verwaltungsreform" und Arbeitsgruppenmentalität
- Geringe Investmentbereitschaft
- Keine klare Ziellinie (Reformende)

In der Ausgestaltung muss eine Verbindung der unterschiedlichen Handlungsrationaltäten gelingen

Integration der unterschiedlichen Handlungsrationaltäten



Ausgestaltung

- Die beiden **Rationalitäten** laufen **"quer"** zu den **Akteursebenen** – fließender Übergang zwischen Rat, Verwaltungsspitze und Amtsleitungen
- Die **"Übersetzung"** muss die beiden **Rationalitäten** umfassend verbinden – keine naive **Trennung** von **"Was"** und **"Wie"**
 - Die Politik muss in die Abstimmung über die Umsetzung der Ziele einbezogen werden
 - Die Verwaltung beurteilt ihrerseits künftig auch die Wirkungen
- **Voraussetzung** sind ein **abgestimmter Planungsprozess** und **hohe Transparenz** auch hinsichtlich der Umsetzung

Quelle: Roland Berger & Partner (in Anlehnung an Schedler 1999)

HAM-90004-370-15-01 | 3

Vier Faktoren für erfolgreiche Transformation

STRATEGISCHER ANSPRUCH:

Sanierung & Innovation statt Kaputtsparen

UMFASSENDE ANSATZ:

Beiträge aller Politikfelder statt (viele) "Schonbereiche"

PROFESSIONELLES VORGEHEN:

Quantifizierung und harte Programme statt Kurzfrist-/Vertagungsansätzen

KRAFTVOLLER ANTRITT:

Bündelung interner/externer Kräfte statt "Schwarze-Peter-Spiele"

Erfolgsfaktoren für Transformationsprojekte in öffentlichen Verwaltungen

HAM-90004-370-15-01 | 4

Kernproblem eines gesamthaften Ansatzes ist die Gestaltung der Beziehung von Politik und Verwaltung – "win-win"-Lösung möglich

Politik und Verwaltungsspitze erhalten verbesserte Gestaltungsmöglichkeiten

- **Fokussierung auf strategische Fragestellungen** wird erleichtert
- **Besserer Einbezug** in die **Entscheidungsprozesse** (früher und besser informiert)
- **Erhöhte Transparenz** und stärkere **Verbindlichkeit**
- Vielfältig einsetzbare **Effizienzrenditen**

Geschäftskreise und Ämter erhalten größere Handlungsmöglichkeiten

- Neue Führungsstrukturen mit **vergrößertem Verantwortungsrahmen**
- **Verbesserte (Gegen-)Steuerungsmöglichkeiten** durch "freiere" Maßnahmenwahl
- **Mehr Transparenz** (vor allem über die Leistungsseite und die Zielerreichung)
- **Klare Zielvereinbarungen/Kontrakte** mit der Politik

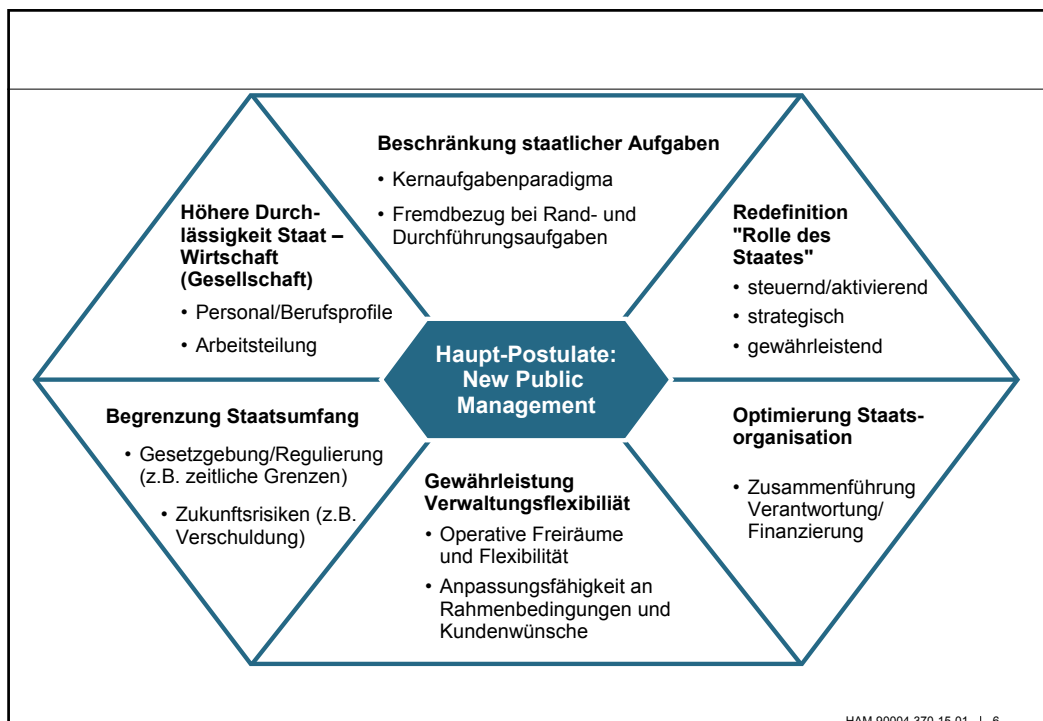
Effekte der Neuen Steuerung auf Politik und Verwaltung

- "Könige der Intransparenz"
- "Verantwortungsscheue"
- "Fachseilschaften"

Verlierer sind nur die "Gewinnler" der herkömmlichen Strukturen

Quelle: Roland Berger

HAM-90004-370-15-01 | 5



HAM-90004-370-15-01 | 6

WIRTSCHAFT

- Hoher externer Druck/Existenzrisiko
- Zeit als kritischer Faktor (Reformtempo)
- Priorität von Reformzielen über "laufende" Ziele/Zentralisierung
- Spezielle und kraftvolle Reformorganisation
- Zukunftsinvestments und mehrjähriger Horizont
- Klare Endpunkte für Transformationsprozesse

BEHÖRDEN

- Ausweichtendenzen vor Reformdruck
- Umgehung von reformimmanenten Konfliktsituationen
- Langfristige Reformhorizonte ☒ geringes Transformationstempo
- Neuordnung "parallel" zum Tagesgeschäft (Priorisierungsverzicht von Reformen)
- Delegieren von Reformverantwortung nach "unten"/"Verwaltung der Verwaltungsreform" und Arbeitsgruppenmentalität
- Geringe Investmentbereitschaft
- Keine klare Ziellinie (Reformende)

STRATEGISCHER ANSPRUCH:

Sanierung & Innovation
statt Kaputtsparen

UMFASSENDE ANSÄTZE:

Beiträge aller Politikfelder
statt (viele) "Schonbereiche"

PROFESSIONELLES VORGHEN:

Quantifizierung und harte Programme
statt Kurzfrist-/Vertagungsansätzen

KRAFTVOLLER ANTRITT:

Bündelung interner/externer Kräfte
statt "Schwarze-Peter-Spiele"

***Erfolgsfaktoren für
Transformations-
projekte in öffent-
lichen Verwaltungen***