

V aufkurs

Wirkungsorientierte Steuerung
in der Vorarlberger Landesverwaltung

Oktober 2007



V aufkurs – die Vorarlberger Landesverwaltung nutzt internationale Erfahrungen für die Verwaltungssteuerung

Die Vorarlberger Landesverwaltung ist im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrages bestrebt, das Richtige für das Land und seine Menschen möglichst sparsam und effizient zu tun. Dies erfordert, permanent alle Möglichkeiten zu nutzen, um die Steuerung der Landesverwaltung zu verbessern. Für privatwirtschaftlich wie für staatlich agierende Organisationen stehen heute Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die wissenschaftlich fundiert und praktisch erprobt sind. Die Vorarlberger Landesverwaltung nutzt diese Erkenntnisse und gestaltet die Verwaltungssteuerung nach den Grundsätzen, die für die Effektivität und die Effizienz der Verwaltung

zukünftig Erfolg versprechen. V aufkurs ist damit das Vorarlberger Modell des New Public Management. Es basiert auf erfolgreichen internationalen Konzepten und ist für die Vorarlberger Landesverwaltung maßgeschneidert. Es wurde in einem Entwicklungsprozess in einzelnen Organisationseinheiten erprobt und für tauglich befunden. Nun wird die Anwendung weiterbetrieben und auf weitere Organisationseinheiten der Landesverwaltung ausgeweitet. V aufkurs – die Vorarlberger Landesverwaltung permanent auf Kurs zu halten – ist das Anliegen aller Verwaltungsebenen zur optimalen Erfüllung ihres Auftrages.

V aufkurs ist ein nachhaltiger und sich ständig weiterentwickelnder Prozess der Verwaltungsoptimierung

V aufkurs nutzt die bereits für die Vorarlberger Landesverwaltung geschaffenen Steuerungsinstrumente wie

- das vollintegrierte Rechnungswesen,
- die Kosten- und Leistungsrechnung,
- Entwicklungsprogramme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte sowie
- das Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarung.

Durch V aufkurs wird die Verwaltungssteuerung mit Instrumenten bereichert, mit denen die Ressourcen-, Leistungs- und Wirkungssteuerung geschärft wird.

Ziel von V aufkurs ist, die Kultur der Transparenz, der Nachvollziehbarkeit und der Zielausrichtung der Verwaltungsleistungen zu stärken. Das Programm von V aufkurs beinhaltet permanente Verwaltungsinnovation und bestmögliche Beiträge zur Erreichung der Ziele des Landes.

V aufkurs fördert die Umsetzung von Leitbild, Führungsgrundsätzen und Entwicklungszielen der Vorarlberger Landesverwaltung

Die Entwicklungsziele der Verwaltung unterstützen

- die Standort- und Lebensqualität,
- die Menschlichkeit und den verständnisvollen Umgang miteinander im Land Vorarlberg,
- die effiziente Umsetzung der Vorgaben,
- die Dienstleistungsqualität und Wirtschaftlichkeit sowie
- die Sicherung der Gestaltungsspielräume und der Eigenständigkeit des Landes.

Mit dem Steuerungsinstrumentarium verfolgt die Landesverwaltung insbesondere folgende Ziele:

- Steuerung über Leistungsvereinbarungen
- Wirtschaftliche Kontrollfestigkeit
- hohe Wirtschaftlichkeit und Dienstleistungsqualität
- Fachliche Unterstützung für die Politik
- Hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

V aufkurs bildet den Orientierungsrahmen für die Verwaltungsentwicklung

Die Leitprinzipien von V aufkurs sind:

Wirkungsorientierung

Die Landesverwaltung ist den Menschen im Land und damit dem Gemeinwohl verpflichtet. Das bedeutet, dass die Leistungen der Verwaltung nicht nur nach rechtsstaatlichen Gesichtspunkten, sondern auch nach ihrem Beitrag zu den angestrebten Wirkungen beurteilt und bei Bedarf angepasst werden müssen. Die Verwaltung leistet damit einen unverzichtbaren konzeptiven Beitrag zur Gestaltung des Landes.

Leistungsorientierung

Leistungsorientierung heißt Ergebnisorientierung und zielt darauf ab, dass die politisch vereinbarten und gesellschaftlich erwünschten Wirkungen auch tatsächlich qualitativ und quantitativ erreicht werden. Durch Leistungs- und Wirkungsorientierung wird der Verwaltungsgrundsatz der Zweckmäßigkeit unterstützt.

Kostenorientierung

Kosten- und Ressourcenorientierung zielen darauf ab, die angestrebten Wirkungen mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen. Bei der Kostenoptimierung sind die Gesamtkosten zu berücksichtigen und nicht nur die aktuellen, kurzfristigen Ausgaben.

Führungsorientierung

Um die Gebote der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit optimal erfüllen zu können, müssen den Führungskräften auch die entsprechenden Kompetenzen erteilt werden. Sie erhalten dadurch die notwendigen Handlungsspielräume und können somit schneller, effizienter und effektiver agieren bzw. entscheiden.

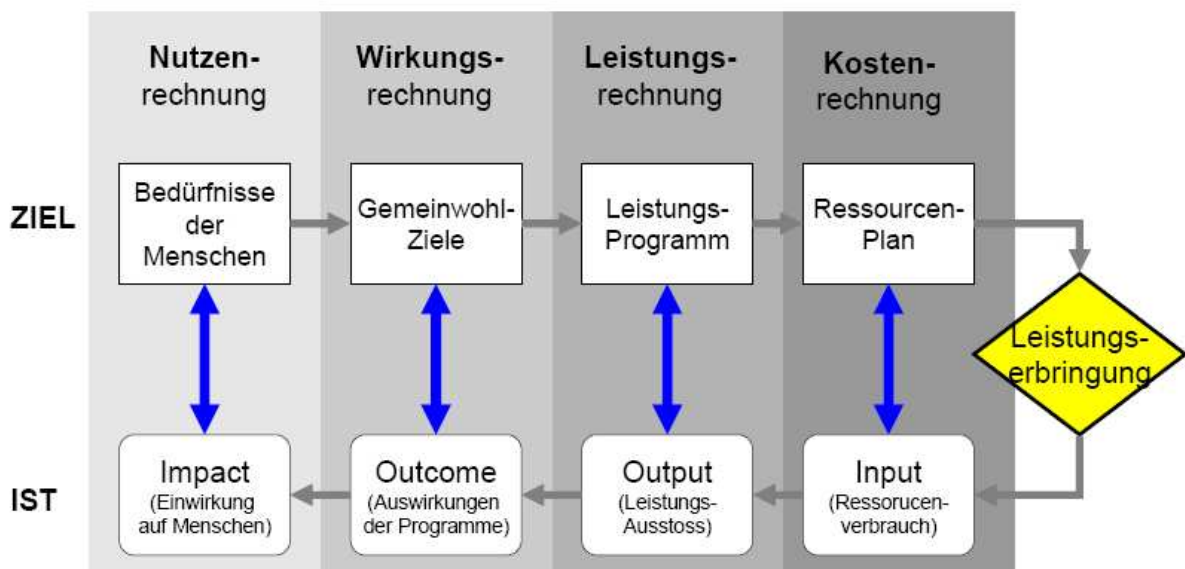


Nachhaltig ergebnisorientierte Verwaltungssteuerung konzentriert sich auf umfassende Kosten-/Nutzenrechnung der öffentlichen Leistungen

Verwaltungsleistungen und deren Kosten

Durch die Kosten-/Leistungsrechnung ist der Ressourcenaufwand für die Verwaltungsleistungen plan- und nachvollziehbar. Die kostenmäßige Auswirkung notwendiger und erwünschter Anpassungen des Leistungspro-

gramms und der Leistungsqualitäten kann somit leichter identifiziert werden. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen erhalten damit die sachliche Basis.



Wirkungen und Nutzen von Verwaltungsleistungen

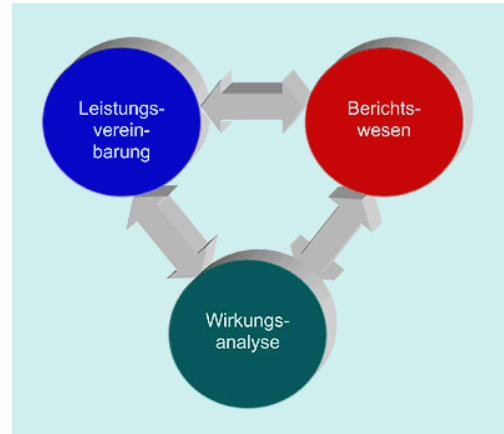
Verwaltungsleistungen gewährleisten den effizienten Vollzug der Gesetze und rechtfertigen sich über die angestrebte und erreichte Wirkung sowie über den Nutzen für Land und Menschen. In V aufkurs wird daran gearbei-

tet, Wirkung und Nutzen der Verwaltungsleistungen zu hinterfragen. Aufgabenkritische Leistungsevaluation und prozessorientierte Dienstleistungsoptimierung werden dadurch ermöglicht und erleichtert.

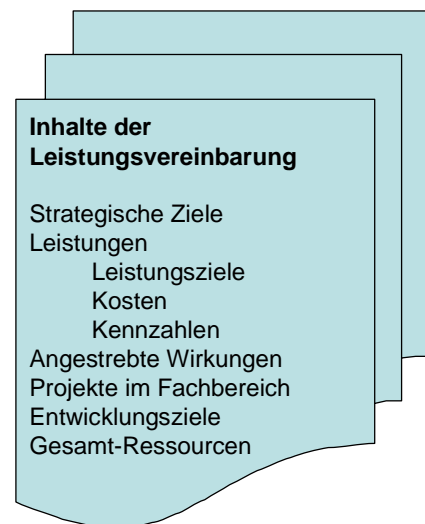
V aufkurs bringt frischen Wind in die Verwaltungskultur

Umfassendes Steuern mit einem Set von Instrumenten

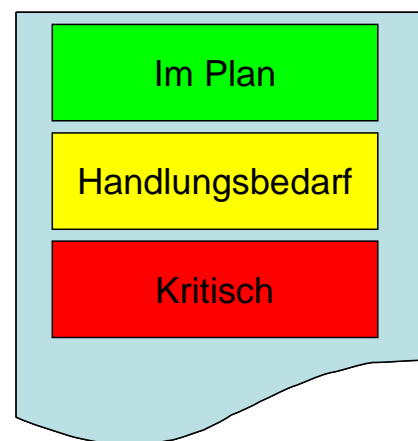
V aufkurs umfasst Steuerungsinstrumente, die aufeinander abgestimmt sind. Durch sie werden die Leistungen der Verwaltung vereinbart und ein regelmäßiges Berichten über den Leistungsgrad der Verwaltung ermöglicht. Zudem können die Wirkungen des Verwaltungshandelns hinterfragt werden.



Die **Leistungsvereinbarung** ist zentrales Planungsinstrument für die Verwaltungsleistungen. Sie hat den Charakter einer Zielvereinbarung für ein Haushaltsjahr und ist Basis für die Haushaltsplanung. Sie regelt Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen der Verwaltungseinheiten. Die Leistungsvereinbarung erlangt ihre Gültigkeit und Wirksamkeit durch den Beschluss der Landesregierung.



Das **Berichtswesen** dient der periodischen Überprüfung des Zielerreichungsgrades. Im Ampelbericht wird deutlich, welche Ziele erreicht worden sind und wo Handlungsbedarf aufgrund von Abweichungen zwischen Plan und Ist-Werten gegeben sind. Dadurch wird es möglich, frühzeitig Maßnahmen in Angriff zu nehmen, die zur Zielerreichung beitragen.



Durch die Wirkungsanalyse werden die erwarteten bzw. eingetretenen Auswirkungen der Verwaltungsmaßnahmen abgeschätzt

Im strukturierten Dialog wird angestrebt, ein gemeinsames Verständnis für die Wirkungen der Verwaltungsleistungen zu gewinnen. Wissen und Erfahrung der Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dafür das wesentliche Kapital. Dabei wird ein komplexes Wirkungsgefüge betrachtet:

Gesellschaft und Soziales

Solidarität in der Gesellschaft, Selbsterhaltungsfähigkeit der Bürgerinnen und Bürger, Chancengleichheit, Ganzheitliche Gesundheit, Sicherheit

Umwelt und Ressourcen

Ökologische Bewusstseinsbildung, Boden- und Umweltressourcen, Schadstoffeintrag, Energienutzung, Abfallwirtschaft

Wirtschaft und Arbeit

Standortattraktivität, Arbeitsmarkt, Wachstum, Wirtschaftskreisläufe, Innovationsfähigkeit

Finanzen und Ressourcen

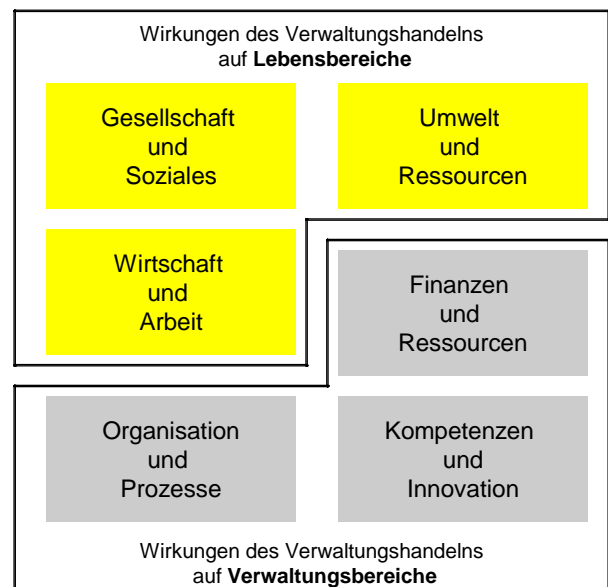
Verhältnis zwischen Kosten, Leistungen und Wirkungen, Synergien zwischen Verwaltungsleistungen, Entscheidungen zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, Folgekostenbetrachtungen

Organisation und Prozesse

Wertschöpfung der Arbeitsabläufe, Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten, klare Zuständigkeiten, Sicherung der Leistungsqualität, Vergleich mit den Besten

Kompetenzen und Innovation

Förderung der Potenziale und Aktivierung der inneren Antriebe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Identifikation mit den Leistungen der Landesverwaltung, Wissenserweiterung, Verständigung untereinander



V aufkurs – stetiger Wandel durch Change Management

Nach erfolgter Machbarkeitsstudie, Modellentwicklung und Pilotanwendungen wurde Anfang 2007 eine Evaluation des bisherigen Einsatzes der Steuerungsinstrumente durchgeführt. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem bisherigen Einsatz des Steuerungsinstrumentariums sind:

- Die Instrumente von V aufkurs leisten einen wesentlichen Beitrag im Hinblick auf eine bessere Transparenz und Steuerbarkeit des Verwaltungshandelns.
- Durch den Einsatz des V aufkurs-Instrumentariums wird eine gesteigerte Effektivität der Organisationseinheiten erreicht.
- Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass V aufkurs positive Effekte und Synergien bewirkt.
- Im Sinne der Verwaltungsmodernisierung soll die V aufkurs-Orientierung verstärkt und ausgebaut werden.

In den nächsten Jahren ist deshalb die flächendeckende Implementierung der V aufkurs-Instrumente geplant. Alle Organisationseinheiten der Landesverwaltung und der Bezirkshauptmannschaften werden eingebunden. Das Steuerungsinstrumentarium wird permanent weiterentwickelt, verbessert und stufenweise ausgebaut.

Die Vorarlberger Landesverwaltung wendet bewährte, moderne Managementinstrumente an und scheut sich nicht vor Wettbewerb, best practice und Benchmarkingprozessen.



IMPRESSUM:

Herausgeber:

Amt der Vorarlberger Landesregierung,
Verwaltungsentwicklung
6901 Bregenz, Römerstraße 15

Für den Inhalt verantwortlich:

Dr. Reinhold Köpfler

Tel.: +43 (0) 5574 / 511-20170

verwaltungsentwicklung@vorarlberg.at