

# Kommunale Daseinsvorsorge. Eine ausgabenbasierte Effektivitäts- und Effizienzbetrachtung

Bearbeitet von  
Kevin Machura

Erstaufage 2016. Taschenbuch. 84 S. Paperback

ISBN 978 3 96146 502 6

Format (B x L): 15,5 x 22 cm

[Wirtschaft > Verwaltungspraxis > Kommunal- und Regionalverwaltung](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## Leseprobe

Textprobe:

### Kapitel 3.3: Reform- und Modernisierungsansätze zur Effizienzsteigerung:

Auf Basis der vorgestellten empirischen Studienergebnisse lassen sich mittels der erklären Variablen Stellschrauben für politische Reformen und Korrekturansätze identifizieren. Die intendierten Ziele sind dabei keineswegs kurzfristig umzusetzen. Die Komplexität verbietet ein allgemeinen Erfolgsrezept oder einen konkreten Maßnahmenkatalog, der den individuellen Charakteristika und Ausgangsbedingungen eines Staates Rechnung tragen kann. Dementsprechend bedarf eines umfassenden individuellen Konzepts, welches Input-, Output- und exogene Faktoren ins Kalkül einbezieht (vgl. Conte et al., 2009). Mit Aufkommen des New Public Managements (NPM) Mitte der 1990er Jahre nahmen viele Länder vermehrt Reformanstrengungen in Angriff. Das in Deutschland eher unter dem Begriff „Neues Steuerungsmodell“ bekannte Konzept überführt betriebswirtschaftliche Managementelemente in die öffentliche Verwaltung. Das oberste Ziel ist die Schaffung eines dezentralen Führungs- und Organisationssystems für die öffentliche Hand. Es lassen sich folgende Kernelemente identifizieren:

klare Abgrenzung der Verantwortung zwischen Politik und Verwaltung in Form eines Kontraktmanagements, dezentrale Ressourcen- und persönliche Ergebnisverantwortung in Verbindung mit einem zentralen Steuerungs- und Controllingbereich, Outputsteuerung durch Produktdefinition, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und Qualitätsmanagement zur Schaffung direkter Arbeitnehmerorientierung, Integration von Wettbewerbselementen, Einbeziehung und Dialog mit Kunden und Öffentlichkeit (vgl. Bogumil, 2002 S. 11f.). Die unternommenen Bemühungen von OECD-Ländern lassen sich nach Fleischmann und Walder (2007) in drei Zielkategorien unterteilen: 1) Verbesserung der Fiskaldisziplin, 2) Verbesserung der Ausgabenverteilung in Übereinstimmung mit den politischen Zielen und 3) Förderung der effizienteren Bereitstellung öffentlicher Güter und Dienstleistungen (vgl. Fleischmann und Walder, 2007, S. 299).

Maßnahmen zur Verbesserung der Fiskaldisziplin, d.h. der Steuerung und Kontrolle des Gesamthaushaltes zielen auf die Festlegung von Ausgabenobergrenzen, die noch vor Aufstellung des Haushalts unter Berücksichtigung der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben erstellt werden. Eine nachhaltige Fiskaldisziplin liegt vor, wenn jene Grenzen im Resultat nicht überschritten werden und vorgegebene Budgetziele nicht verletzen. Der Einsatz von mittelfristigen Finanzrahmen kann zur Verbesserung der Fiskaldisziplin beitragen. Dabei wird einjährige Sichtweise auf das Budget zugunsten eines mehrjährigen Rahmens mit entsprechenden Ausgabenobergrenzen und der Budgetkontrolle aufgegeben. Dies erfordert eine Schätzung zukünftiger Ausgaben und Einnahmen und der wirtschaftlichen Entwicklung, um die Handlungsfähigkeit innerhalb des Finanzrahmens zu gewährleisten. Mittels der Top-Down-Budgetierung wird der Budgetprozess insgesamt durch die übertragene Autorität vereinfacht. Den

einzelnen Ressorts und Aufgabenbereichen des Staates werden Ausgabenobergrenzen vorgeschrieben. Innerhalb der zuständigen Ministerien werden diese Mittel nun unter Maßgabe der Rahmenbedingungen an die darunterliegenden Hierarchiestufen verteilt. Umgekehrt, werden beim Bottom-Up-Ansatz Verhandlungen auf Ebene des Finanzministeriums geführt. Je nach politischen Zielen werden anschließend Beschlüsse über die Ausgabengrenzen der einzelnen Ausgabenkategorien und Ressorts getroffen. Zur Verbesserung der technischen Effizienz bei der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen des öffentlichen Sektors kommen vordergründig privatwirtschaftliche Instrumente zum Einsatz. Die an der Bereitstellung beteiligten öffentlichen Akteure werden für die erstellten Outputs vermehrt in Verantwortung genommen. Umgesetzt wird dies über neue Kontroll- und Informationssysteme, stärkere Anreiz- und Sanktionsmechanismen, härter Anforderungen an Führungskräfte und eine genaueres Monitoring der Outputs (vgl. Fleischmann und Walder, 2007, S. 301f.).

Daneben sorgt die Einführung von Budgetregeln für die Einschränkung des diskretionären Spielraums der Politiker und betont die Notwendigkeit der Haushaltskonsolidierung. Für die Mitgliedsstaaten der EU wird dies beispielsweise in den Konvergenzkriterien auf Basis des Stabilitäts- und Wachstumspaktes (Art. 126 und Art. 140 AEUV), in Deutschland in der Grundgesetz verankerten Schuldenbremse (Art. 109 GG) deutlich. Zwischen Budgetregeln und einer soliden Finanzpolitik kann ein positiver Zusammenhang hergestellt werden (vgl. Pasterniak, 2006). Die Berücksichtigung erfolgsorientierter Größen, bei der klassisch auf Ausgaben und Einnahmen basierenden Rechnungslegung, dient der Verständlichkeit und der Transparenz. Durch deren Einsatz werden die einzelnen Akteure zur Ausformulierung konkreter Ziele gezwungen, etwaige Abweichungen münden in einem Diskussionsprozess. Harmonisierungen der Systeme nach international geltenden Standard (z.B. International Public Sector Accounting Standards) bedeuten einen Zugewinn an Vergleichbarkeit (vgl. Handler et al., 2013, S. 32). Die allgemeine Qualität und Leistungsfähigkeit der öffentlichen Finanzen geht einher mit der Abmilderung der sich verstetigenden Budgetbeschränkungen. An dieser Stelle wird der Bedarf einheitlicher Evaluations- und Messkonzepte für die Effektivitäts- und Effizienzanalyse betont. Des Weiteren wird gezielt ein Fokus auf produktivitäts- und wachstumsfördernde Ausgaben gelegt, ohne dabei die Staatsquote zu erhöhen. Zur Begegnung der demografischen Veränderungsprozesse bedarf es einer Anpassung der Renten- und Gesundheitssysteme, die eine nachhaltige Finanzpolitik garantieren (Fleischmann und Walder, 2007, S. 306-308). Eine Verbesserung der Effektivität und Effizienz bei öffentlichen Gütern und Dienstleistungen wie bspw. der Daseinsvorsorge wird unter anderem durch Einsatz privatwirtschaftlicher Instrumente erreicht. Daneben führen wettbewerbliche Elemente zu einer stärkeren Kundenorientierung und einem gesteigerten Kostenbewusstsein. Neben Benchmarking, transparenten öffentlichen Vergabeverfahren, Private-Public-Partnerships und Outsourcing kann es auch zur Privatisierung kompletter Leistungsbereiche kommen (vgl. Handler et al., 2013, S. 35). Hintergrund ist dabei eine generelle Überprüfung der Aufgaben, die geeignete Wahl der Organisationsform bei der Bereitstellung. Durch den Abbau bürokratischer Vorschriften und Kontrollen kann den einzelnen Verwaltungseinheiten eine größere Autonomie bei der Ausgabentätigkeit zugemessen werden. Die ergebnisorientierte Ausrichtung schlägt sich auch auf das Personalwesen durch.

Leistungsbezogene Gehälter, die Einführung von Performance-Management-Systeme und eine flexiblere Personalbeschaffung tragen zu den erwünschten Effektivitäts- und Effizienzgewinnen bei (Europäische Kommission, 2007: S. 131).