

Lösungsansätze für die prekäre Budgetlage öffentlicher Haushalte

# Intelligent konsolidieren statt kaputtsparen

Viele Beiträge zum Sparen und zur Verwaltungsreform liegen auf dem Tisch. Doch welche Schritte sind zu tun, um die durchwegs bekannten Potenziale auch zu heben? Wie kann die Umsetzung einer Haushaltskonsolidierung gelingen? Unser Beitrag zur aktuellen Debatte: das ICG-6-Schritte-Modell.

Sparmaßnahmen oder Leistungskürzungen der Bevölkerung wirklich nicht zumutbar? Ist die Bewusstseinsbildung nicht schon längst so weit, dass an aktivem Handeln kein Weg vorbei führt? Natürlich sprechen wir hier nicht von einfalllosen Maßnahmen zur Einnahmenssteigerung, sondern von echten Reformmaßnahmen.

Bereits ein Drittel aller Gemeinden sind Abgangsgemeinden, deren Ausgaben die Einnahmen übersteigen. Tendenz stark steigend. Ähnliches gilt für Bund und Länder. Alle Gebietskörperschaften müssen kräftig sparen, ob sie wollen oder nicht.

## Zaudern oder aktiv handeln

Die politischen Lösungsansätze für diese schwierige Situation sind ambivalent. Passive Ansätze sind durch

Zaudern und Zögern gekennzeichnet in der Hoffnung, dass es rasch wieder aufwärts geht oder sich andere Sündenböcke finden lassen. Letztendlich verschleppen und verschlimmern solche Ansätze aber nur die Situation und führen dazu, dass es gar keinen Spielraum für neue Projekte mehr gibt.

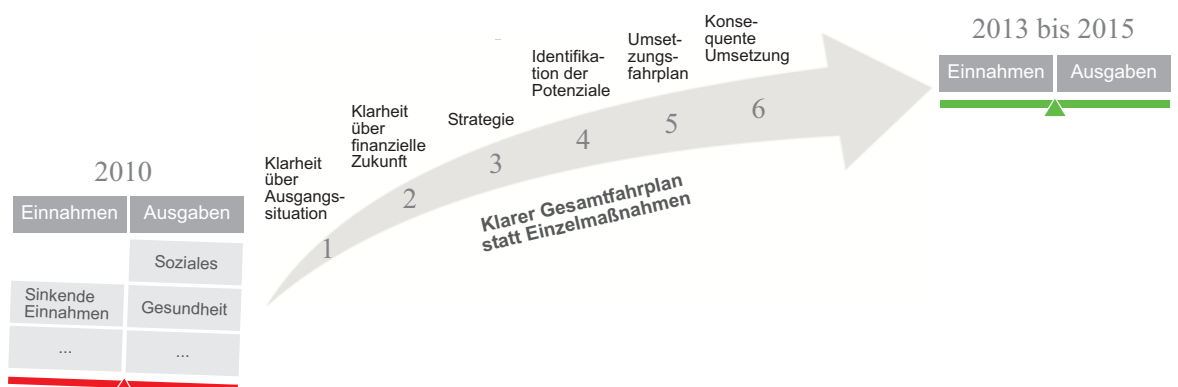
Aktives und zügiges Handeln schafft langfristig wieder Gestaltungsräume für Politik und Verwaltung. Dies erfordert aber politischen Mut und zwingt zu Maßnahmen und Botschaften, die zu Unmut in der Bevölkerung führen können. Doch sind einschneidende

## Mit dem Rasenmäher kürzen

Endlich zur Konsolidierung durchgerungen, zeigt sich erst das wahre Dilemma. Wo soll gespart und wem etwas „weggenommen“ werden? Dem bewährten und erprobten Floriani-prinzip folgend wissen alle sehr gut, wo denn viel zu sparen wäre: natürlich beim anderen, völlig klar, die eigenen Hausaufgaben sind ja schon längst erledigt. Bleibt noch der Rasenmäher, dessen Klingen alle Einheiten gleichmäßig stutzen. Doch ist das in Zeiten wirkungsorientierter Steue-

## ICG-Modell: sechs Schritte zur Haushaltskonsolidierung

© ICG



## Schritt 3: Elemente zur strategischen Positionierung



© ICG

rungsansätze wirklich eine gute und nachhaltig wirksame Methode? Effizient ist der Rasenmäher allemal, aber ist er auch effektiv und gerecht? Wir glauben, dass es auch anders geht, wir nennen es die „intelligente Haushaltskonsolidierung“.

### In sechs Schritten den Haushalt konsolidieren

Unser aus vielen Praxisprojekten heraus entwickeltes 6-Schritte-Vorgehensmodell (siehe Grafik) startet mit einer kompakten Analyse. Keine Paralyse durch Analyse. Nur die wesentlichen Fakten auf den Tisch und reinen Wein einschenken. Eckdaten des aktuellen Haushalts und beeinflussbares Budget ermitteln sowie eine kompakte SWOT-Analyse durchführen. Die Mittelfristprognose über drei bis fünf Jahre schafft Klarheit über die finanzielle Zukunft. Was würde passieren, wenn keine Verbesserungsmaßnahmen gesetzt werden? Wie groß ist das Budgetloch und wie wird es sich entwickeln? Welcher Konsolidierungsbedarf besteht?

### Sich an der Zukunft orientieren

Die strategische Positionierung gibt die Ausrichtung vor (siehe Grafik). Wo soll die Gebietskörperschaft in fünf Jahren strategisch, organisatorisch und finanziell stehen? Und mit

welchen Leitstrategien und Maßnahmen sollen diese strategischen Ziele erreicht werden? Dies gibt notwendige Orientierung und bündelt die Kräfte. Das Konsolidierungsziel entwickelt mehr Betroffenheit, wenn es auf das beeinflussbare Budget bezogen wird. Dies macht die Höhe der Einsparung für alle greifbar.

### Potenziale suchen und finden

Für das Auffinden der Potenziale hat sich eine echte Aufgabenreform als vorgelagerter Optimierungsschritt vielfach bewährt. Zentrale Vorgabe: ein wirklich ambitioniertes Konsolidierungsziel, zum Beispiel minus 30 Prozent. Die entdeckten Potenziale sollten in Summe jedenfalls das tatsächliche Ausmaß der notwendigen Einsparungen überschreiten. Schließlich muss ein Minimum an politischem Spielraum erhalten bleiben. Erst nach diesem Schritt der Aufgabenreform kommen andere, aber ebenso wichtige Verbesserungsmaßnahmen wie Organisations-/Rechtsformoptimierungen und Ausgliederungen, Strukturreformen, PPP-Modelle, Prozessoptimierung und Benchmarking.

Viel Potenzial liegt auch noch in der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit und in der Nutzung von gemeinsamen „Shared Services“ von mehreren Gebietskörperschaften. Vor allem auf der Gemeindeebene

liegt da noch ein erhebliches Potenzial zu heben.

### Die Umsetzung planen

Die Ergebnisse der ersten fünf Schritte werden in einem Konsolidierungskonzept zusammengefasst. Die Konsolidierungsstrategie zeigt das „Big Picture“ mit wesentlichen Ansatzpunkten und Stoßrichtungen. Ein Fahrplan für die Umsetzung dokumentiert Schritte und Zeitpunkte bis zur Realisierung. In der Regel ist das auch der Zeitpunkt für die politischen Beschlussfassungen. In der Umsetzung braucht es ein konsequentes Projektmanagement und -controlling sowie viel Fingerspitzengefühl beim Change Management.

Eine vollständige Umsetzung der Konsolidierung sollte binnen drei bis fünf Jahren erreichbar sein. Dafür braucht es ein 100%iges Commitment der politischen Entscheidungsträger zu den gesteckten Konsolidierungszielen.



Andreas Pölzl begleitet seit zehn Jahren ambitionierte Reformvorhaben in der öffentlichen Verwaltung.

[andreas.poelzl@ICG.eu.com](mailto:andreas.poelzl@ICG.eu.com)