



## **WOV – Chancen und Risiken**

### **Chancen**

Als Chancen von WOV im Kanton Zug können allgemein dessen Zielsetzungen eingestuft werden:

- Die Leistungserstellung wird dauerhaft auf Kundenbedürfnisse und Bürgerwünsche ausgerichtet. Sie wird an klare Zielsetzungen geknüpft.
- Die Motivation der Mitarbeitenden wird durch gezielte Delegation von Aufgaben-, Ressourcen- und Ergebnisverwaltung gefördert. Damit wird ihnen ein grosses Mass an operativer Selbständigkeit übertragen.
- Die Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun) des öffentlichen Handelns werden an den Ergebnissen und deren Wirkungen gemessen.
- Die strategischen und operativen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen werden klar getrennt und stufengerecht zugewiesen.
- Der interne und externe Wettbewerb wird institutionalisiert; Kosten- und Leistungstransparenz sind sichergestellt.
- Als Führungsinstrument und Frühwarnsystem dient ein zweckmässiges und stufengerechtes Controlling.
- Der Handlungsspielraum der Verwaltung wird grösser.

### **Risiken**

- Das Risiko, dass sich Legislative, Exekutive und Verwaltung in die Haare geraten, ist gross. Der Unterschied zwischen „staatspolitisch-normativen“ und „strategischen“ Aufgaben ist nicht klar. Wenn die „klassische“, bewährte Arbeitsteilung zwischen „strategischen“ und „operativen“ Aufgaben konsequent angewandt wird, ist eine der drei Ebenen Kantonsrat – Regierungsrat – Verwaltung überflüssig.
- „Führung durch Zielsetzung“ und strategisches Controlling (Planung, Umsetzung, Evaluation) sind auch ohne WOV möglich, wenn nicht gar obligatorisch (Jahresziele, Arbeitsprogramme, Pflichtenhefte, Mitarbeiterbeurteilungen, Beförderungen, Leistungszulagen etc.). Die Dichte der Führungsinstrumente droht zu überborden.
- „Messbare Wirkungsindikatoren“ sind schwer zu definieren, oder sie können oft nicht einer bestimmten Leistung zugeordnet werden. Der „Output“ allein sagt weder über Effektivität noch über Effizienz etwas Substantielles aus.
- Führt das Globalbudget zu grösseren Ueberschüssen oder Defiziten, stellt sich je nach Ursache (sofern diese überhaupt eindeutig feststellbar ist) die Frage nach Bonusauszahlungen, Rückerstattungen, persönlichen Haftungen oder gar vorübergehenden Betriebseinstellungen. Unter Umständen werden dann auch Produktivitätsfortschritte im Folgeplan mit Budgetkürzungen bestraft (und umgekehrt).

- Interne Verrechnungen sind oft künstlich, manipulierbar und verlangen nach einheitlichen und detaillierten Statistiken („Fünfminutenstriche“). Hier nähert sich WOV spürbar einer unerwünschten Form von Planwirtschaft.
- Die Berichterstattung ist aufwändig bzw. ressourcenintensiv. Auch mit einer Modernisierung und Vereinheitlichung des traditionellen Rechenschaftsberichts könnte das strategische Controlling wesentlich verstärkt werden.
- Wenn ein Uebermass an Basisstandards und Zwangskonsum verordnet wird, kann man nicht mehr von WOV sprechen; im umgekehrten Fall hat man keine öffentliche Verwaltung mehr („WOV-Grunddilemma“).
- Der Zuger Versuch dauert sehr lange. Das Grundmodell wurde Ende 2002 erarbeitet, eine flächendeckende WOV kann frühestens Anfang 2010 eingeführt werden. Bis dann wird die Welt und damit auch die öffentliche Verwaltung ein völlig anderes Gesicht haben.
- Der Zuger Versuch ist zu wenig repräsentativ. Unter den Pilotämtern befindet sich keine eigentliche, grosse „Schlüsseleinheit“.
- Gemessen an vergleichbaren Projekten und den aktuellen Tarifen auf dem Beratungsmarkt ist die WOV-Expertise sehr kostspielig.
- Es gibt auf allen Föderalismusebenen bis jetzt kein WOV-Projekt, welches der Öffentlichkeit ohne Vorbehalte angepriesen werden kann.