



Erstellung eines Konzepts zur Einführung einer ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung

Kurzzusammenfassung zum Abschlussbericht

Hintergrund

Basierend auf dem Auftrag des Koalitionsvertrages, die Wirkungsorientierung des Bundeshaushalts nachhaltig zu verbessern, hat das Bundesministerium der Finanzen Ende 2022 einen Forschungsauftrag zur Erstellung eines Konzepts zur Fortentwicklung der ziel- und wirkungsorientierten Haushaltsführung (zwoH) vergeben.

Untersuchungsmethode

Die Forschungsarbeit verfolgte in zwei Untersuchungsphasen einen ganzheitlichen und übergreifenden methodischen Ansatz, der Forschungs- und Praxisergebnisse zielführend verbindet. Phase I befasste sich mit der Analyse von bestehenden Erfolgsmodellen der zwoH, sowie dem aktuellen Stand der zwoH im Bundeshaushalt. Mittels Auswertung der entsprechenden wissenschaftlichen Fachliteratur, der Recherche internationaler und nationaler Fallbeispiele der zwoH, eigenen empirischen Analysen sowie Erkenntnissen aus qualitativen Interviews mit

Expert:innen aus Politik und Verwaltung wurden so internationale und nationale Referenzmodelle der zwoH und eine Status-quo Analyse des Bundeshaushalts in Bezug auf die zwoH erarbeitet. In Phase II wurde, aufbauend auf den analytischen Ergebnissen der Phase I, ein Konzept samt Implementierungsvorschlägen für eine verbesserte zwoH des Bundeshaushalts entwickelt und dieses mit einem zentralen Dokument zur zwoH, einem Evaluationsleitfaden und einem Musterindikatorenleitfaden, die Hinweise zur praktischen Umsetzung der Implementierungsvorschläge liefern, untersetzt.

Ergebnisse

So zeigte sich, dass die weitere Entwicklung einer zwoH im Bundeshaushalt durch acht Dimensionen bestimmt ist. Diese sind: (i) das Vorliegen einer klaren Systemdefinition der zwoH, (ii) die breite Unterstützung durch maßgebliche Stakeholder, (iii) institutionelle und individuelle Anreize für wichtige Akteur:innen der Haushaltspolitik zur stärkeren Einbeziehung von Wirkungsbetrachtungen in die Entscheidungsfindung, (iv) die Abdeckung der zwoH in der Aus-, Fort- und Weiterbildung in der öffentlichen Verwaltung, (v) die Berücksichtigung der sogenannten SMART-Anforderungen an die in der zwoH zu verwendende Indikatorik, (vi) die digitale und zeitnahe Verfügbarkeit relevanter und zuverlässiger Daten, (vii) ein hohes Maß an Evaluationskultur, (viii) die Verfügbarkeit von personellen, materiellen und infrastrukturellen Ressourcen sowie eine hohe Kostentransparenz. Die Grunderkenntnis dabei ist, dass eine Reform, die nur isoliert einzelne Aspekte dieser acht Umfeldbedingungen aufgreifen würde, kaum Aussicht auf Erfolg hat.

Im Rahmen der Analyse dieser acht Dimensionen für den Bundeshaushalt konnte festgestellt werden, dass Deutschland in den vergangenen Jahren erste Schritte in Richtung einer zwoH unternommen hat, diese aber noch keinem ganzheitlichen Ansatz folgen. Der Bund hat seit den 2010er-Jahren die zwoH durch eine Reihe wichtiger Veränderungen und Innovationen (Top-Down-Verfahren, Spending Reviews, etc.) kontinuierlich fortentwickelt und gestärkt. Gleichwohl hat Deutschland nicht zuletzt auch im Vergleich mit den zwoH-Pionieren in der OECD immer noch Nachholbedarf. So zeigt sich, dass Deutschland regulatorisch bereits gut für die Fortentwicklung der zwoH aufgestellt ist, selbst wenn die praktische Anwendung der entsprechenden Normen bisher noch verbesserungswürdig ist. Auch werden zunehmende Digitalisierungsbestrebungen des Bundes künftig Möglichkeiten bieten, die zwoH digital zu begleiten und zu entwickeln, wenn alle relevanten Ressorts dazu rechtzeitig zusammenarbeiten. Andererseits ist das Prinzip der zwoH in weiten Teilen der Verwaltung bisher wenig bekannt und damit kaum als Zielvorstellung etabliert. Es fehlt hier vor allem an einem gemeinsamen Verständnis zur zwoH bei der politischen und administrativen Führung. Inhalte der zwoH sind bisher auch noch zu wenig in Aus- und Fortbildung berücksichtigt. Indikatorgestützte Evaluationen schließlich, die maßgeblich dazu beitragen werden, die Wirkung finanzwirksamer Maßnahmen zu bemessen, sind aktuell noch nicht die Regel, obwohl manche Bundesministerien hier bereits zukunftsweisende Standards setzen konnten.

Im Ergebnis wird in 17 Handlungsempfehlungen dargelegt, wie der bestehende Nachholbedarf adressiert werden kann. Zentral sind hier vor allem die Empfehlungen,

- ein gemeinsames Bekenntnis der Regierung zur zwoH anzuregen, das die Umsetzung ihrer Entwicklung mit einem starken politischen Signal unterstützt;
- ressortinterne Programmklasuren einzuführen, in denen jährlich entschieden wird, wie politische Vorgaben in sinnvolle Zielsetzungen übersetzt und in entsprechende Programme überführt werden können;
- ein zentrales Dokument zu veröffentlichen, das eine einheitliche Systemdefinition der zwoH sowie deren Kerninhalte im Bund etabliert und ebenso
- einen Musterindikatorenleitfaden und einen Evaluationsleitfaden zu veröffentlichen, die jeweils einen ressortübergreifenden Orientierungsrahmen zur Erstellung von Indikatoren und zur Durchführung von Evaluationen schaffen.

Kontakt:

Natalia Kluger

Partner

Tel: + 49 69 756 956 143

Mobil: + 49 151 580 76 190

nkluger@deloitte.de

Falk Streubel

Manager

Tel: +49 30 254 684 702

Mobil: +49 151 126 83 689

fstreubel@deloitte.de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.