

# Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern

Das Thema Haushaltsmodernisierung wurde in Deutschland in den vergangenen Jahren nahezu ausschließlich auf kommunaler Ebene diskutiert und evaluiert<sup>1</sup>, während die Entwicklungen im Haushaltswesen auf der Ebene der Bundesländer weitgehend unberücksichtigt blieben. Ist dies nun ein Anzeichen dafür, dass auf Länderebene in dieser Hinsicht wenig unternommen wird? Oder ist die Praxis eigentlich doch viel weiter und einzelne Reformelemente oder gar integrative Konzepte der Haushaltsmodernisierung sind weiter verbreitet? Bildet sich dabei vielleicht sogar ein gemeinsamer Reformpfad der Bundesländer heraus? Eine vom Institut für den öffentlichen Sektor durchgeführte Befragung der Finanzministerien der Länder ist diesen Fragen nachgegangen.

Das traditionelle Haushaltswesen wurde in den letzten 20 Jahren zunehmend kritisch betrachtet, etwa im Hinblick auf zu geringe Steuerungsmöglichkeiten, eine einseitige Konzentration auf Inputs statt auf die Ergebnisse des Verwaltungshandelns, mangelnde externe Transparenz und Verantwortlichkeit sowie bezüglich seiner Starrheit und fehlenden Flexibilität.<sup>2</sup> In der internationalen Verwaltungspraxis haben sich vor allem zwei zentrale Pfade der Haushaltsmodernisierung in Reaktion auf die konstatierten Defizite herausgebildet: Den ersten zeichnet eine stärkere Ergebnisorientierung des Haushaltswesens (performance budgeting) durch die Integration von Wirkungs- und Leistungsdaten sowie eine Neustrukturierung des Budgets und umfassende Veränderungen der Budgetierungslogik aus. Beim zweiten kommt es zu Änderungen der Rechnungslegung bis hin zu einer den tatsächlichen Ressourcenstand erfassenden Doppik (accrual accounting), die mittlerweile bereits von einer Vielzahl der OECD-Länder umgesetzt wird.<sup>3</sup>

## Reformdiskussion in Deutschland stark von der kommunalen Ebene geprägt

Auch in Deutschland haben diese Ideen zunehmend Eingang gefunden und die Verwaltungspraxis wesentlich beeinflusst.<sup>4</sup> Dass hierbei der Modernisierungsprozess der Bundesländer bisher weniger im Fokus stand als derjenige der Kommunen, könnte darin begründet liegen, dass das Spektrum der Maßnahmen zur Haushaltsmodernisierung auf Ebene der Bundesländer sehr breit und schwer fassbar zu sein scheint. Im Gegensatz zur kommunalen Ebene gibt es hier keine übergeordneten gesetzlichen Vorgaben zum genauen Inhalt und Umsetzungszeitraum der Modernisierungsmaßnahmen.<sup>5</sup>

1 Vgl. insbesondere: Bals, H. J. (2008): Neues kommunales Finanz- und Produktmanagement. Erfolgreich steuern und budgetieren ; Bogumil, J./Ebinger, F./Holtkamp, L. (2011): Vom Versuch, das Neue Steuerungsmodell verpflichtend einzuführen. In: Verwaltung&Management, 17/4; Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S./Ohm, A. K. (2007): Zehn Jahre Steuerungsmodell – Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung; Deutscher Städtetag/PwC (2011): Evaluierung der Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens

2 Vgl. zum Beispiel Lüder, K. (2001). Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen; KGSt/Bertelsmann Stiftung (2009): Manifest zum öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen in Deutschland

3 Vgl. Pollitt, C./Bouckaert, G. (2011): Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State

4 Vgl. Bergmoser, U. (2011): Zweckgerechte Vitalisierung des Budgetrechts der Legislative

5 Dies trifft auch auf den Bund zu, der seit 2006 ein Projekt zur Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens durchführt. Nach derzeitigem Stand soll das Haushalts- und Rechnungswesen des Bundes allerdings seine kamerale Titelstruktur beibehalten und nur durch wenige zusätzliche Elemente – wie beispielsweise eine Kosten- und Leistungsrechnung in ausgewählten Bereichen sowie eine systematischere Vermögensrechnung – ergänzt werden.



Vor diesem Hintergrund führte das Institut für den öffentlichen Sektor von Mai 2011 bis Februar 2012 eine Befragung der Finanzministerien aller Bundesländer durch, um den derzeitigen Stand, Umsetzungserfahrungen und weitere Planungen zur Haushaltsmodernisierung in den einzelnen Ländern systematisch zu erheben. Die Studie stellt die erste Fragebogen-gestützte Vollerhebung zu diesem Thema dar. Zur Studiendurchführung wurden Fragebögen an die Leiterinnen und Leiter der Haushaltsabteilungen der Finanzministerien aller deutschen Bundesländer verschickt. Insgesamt wurden 14 ausgefüllte Fragebögen von elf Flächenländern und drei Stadtstaaten zurückgesandt. Nach einer ersten Erfassung der Daten erfolgten bei allen 14 teilnehmenden Bundesländern telefonische Nachfragen zur Validierung und Ergänzung der Fragebogen-basierten Antworten. Den Teilnehmern wurde eine anonymisierte Auswertung zugesichert.

### Bestandsaufnahme der Modernisierungsprojekte

Wie heterogen sich die Haushaltsmodernisierungsprojekte gestalten, zeigt sich bereits an den angewandten Haushaltsdarstellungen. So verdeutlichen die in Tabelle 1 zusammengefassten Antworten, dass derzeit neben einer Haushaltsdarstellung als rein titelorientierter, produktorientierter Haushalt<sup>6</sup> bzw. Produkthaushalt auch Mischformen Anwendung finden. Langfristig bewegen sich aber zwölf Bundesländer hin zu produktorientierten Haushalten bzw. Produkthaushalten. Auch im Zusammenhang mit der Einführung ergänzender Instrumente und Maßnahmen (siehe Tabelle 2 auf Seite 8) zeigt sich, dass das Haushaltswesen auf Länderebene immer mehr in Richtung Outputorientierung steuert. Die Mehrheit der Bundesländer orientiert sich dabei mittlerweile ganz oder teilweise an Produkten. Einschränkend sei darauf hingewiesen, dass eine flächendeckende Darstellung des Haushalts in Form eines Produkthaushalts bisher nur in zwei Bundesländern erfolgt.

Haushaltswesen bewegt sich in Richtung Outputorientierung

Tabelle 1: Aktuelle Art der Haushaltsdarstellung	Anzahl der Bundesländer (N=13) <sup>7</sup>
Rein titelorientierter Haushalt	5
Rein titelorientierter Haushalt und in Teilbereichen produktorientierter Haushalt	1
Produktorientierter Haushalt	3
Produkthaushalt und in Teilbereichen noch rein titelorientierter Haushalt	1
Produkthaushalt	2
Mischform aus allen drei Arten <sup>8</sup>	1

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2012): Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade

<sup>6</sup> Definition: Der produktorientierte Haushalt erweitert die rein inputorientierte Titel- bzw. Kontendarstellung um Informationen über den Output in Form von Produkten. Jedoch bleibt die Gliederung nach Titeln bzw. Konten erhalten und die inputorientierte Budgetdefinition steht weiterhin im Vordergrund. (In Anlehnung an Bundestags-Drucksache 16/12060 [2009]: Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Haushaltsgrundsatzgesetzes [Haushaltsgrundsatzmodernisierungsgesetz – HGrMoG]).

<sup>7</sup> Ein Bundesland hat zu dieser Frage keine Angaben gemacht.

<sup>8</sup> Produkthaushalt in Pilotbehörde, produktorientierter Haushalt in KLR-Behörden sowie rein titelorientierter Haushalt in den übrigen Behörden.

## Reformmodelle gehen über Dualismus „Kameralistik versus Doppik“ hinaus

Eine Umstellung auf einen produktorientierten Haushalt bzw. Produkthaushalt geht, wie die Studienergebnisse zeigen, nicht unbedingt mit einer Umstellung der Haushaltsdatenerfassung auf die Doppik einher. Nur drei Bundesländer erfassen inzwischen ihre Haushaltsdaten flächendeckend doppisch; drei weitere geben an, dies zumindest für ihre Landesbetriebe zu tun. Hingegen werden sieben Bundesländer auch zukünftig bei der Bestimmung der im Haushalt zu berücksichtigenden Rechnungsgrößen auf die Kameralistik bzw. die erweiterte Kameralistik setzen. Es sollte allerdings beachtet werden, dass auch in einem kameralistischen Haushalt die bisher übliche Gliederung nach Titeln durch eine Gliederung nach Produkten ersetzt werden kann. Somit ist eine Entwicklung in Richtung Outputorientierung möglich, ohne zwangsläufig die Doppik einzuführen.

Anhand der Studienergebnisse wird auch deutlich, dass sich die Modernisierung des Haushaltswesens auf der Länderebene nicht auf den Dualismus „Kameralistik versus Doppik“, der oftmals die Debatte rund um die Haushaltsmodernisierung der öffentlichen Hand in Deutschland prägt, reduzieren lässt. In der Praxis gibt es auch auf Länderebene viele verschiedene Reformmodelle, die sich in Umfang, Dauer und Art der eingeführten Instrumente sowie hinsichtlich deren Reichweite häufig deutlich unterscheiden.

<b>Tabelle 2: Ergänzende Instrumente/ Maßnahmen</b> Mehrfachnennungen möglich	<b>Umgesetzt</b> (Anzahl der Bundesländer; N=14)	<b>Geplant</b> (Anzahl der Bundesländer; N=6)
Budgetierung (kamerales Budget/Kosten- und Leistungsrechnungs-(KLR)-Budget/Produktbudget)	12	1
Einführung einer KLR in ausgewählten Einrichtungen	10	1
Prozessuale Veränderungen im Haushaltskreislauf (zum Beispiel Top-down-Planung)	8	1
Ergänzendes institutionalisiertes Berichtswesen	6	2
Veränderung der mittelfristigen Finanzplanung im Hinblick auf Verbindlichkeit und haushaltskonforme Datendarstellung	4	3
Strategische Steuerungssysteme (Zielsysteme, Aufgaben- und Politikfeldplanung etc.)	3	3

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2012): Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade

Das am häufigsten genannte Instrument ist das der Budgetierung. Hierbei kann es sich sowohl um ein kamerales Budget als auch um ein Kosten- und Leistungsrechnungs-(KLR)-Budget oder um ein Produktbudget handeln. Außerdem haben viele Bundesländer zumindest in ausgewählten Einrichtungen eine KLR eingeführt. Immerhin noch acht Teilnehmer nehmen Veränderungen in ihrem prozessualen Haushaltskreislauf vor und sechs Bundesländer ergänzen ihr institutionalisiertes Berichtswesen. Bei weniger als einem Drittel geht das Modernisierungsvorhaben jedoch mit einer Veränderung ihrer mittelfristigen Finanzplanung im Hinblick auf Verbindlichkeit oder haushaltskonforme Datendarstellung einher. Auch strategische Steuerungssysteme (Zielsysteme, Aufgaben- und Politikfeldplanung etc.) wurden bisher nur von wenigen Bundesländern umgesetzt. Hier gilt es zu beachten, dass bezüglich der letzten beiden Instrumente/Maßnahmen jeweils drei Bundesländer eine entsprechende Umsetzung planen.

Die sehr unterschiedliche Reichweite der Reformmodelle spiegelt sich auch in der angesetzten Dauer der Projekte wider. Hier nannten sieben Bundesländer, von denen fünf zumindest in Pilotbehörden auf den Produkthaushalt umgestellt haben, Zeitspannen zwischen fünf und elf Jahren. Die zuweilen zu hörende Annahme, dass eine Modernisierung des Haushaltswesens unvermeidbar hohe Kosten verursachen würde, ließ sich mit den Ergebnissen der Studie nicht untermauern. Keine der zehn antwortenden Landesverwaltungen schätzt die Gesamtkosten (inklusive externer IT-Kosten) höher als 150 Millionen Euro, die Hälfte der Antwortenden sah die Kosten sogar unter 50 Millionen Euro.

Ein Großteil der externen IT-Kosten entfällt im Rahmen der Modernisierungsprojekte auf die notwendigen Anpassungen der bisher eingesetzten IT-Systeme. Auch hier gehen die Länder, je nach Umfang ihrer Projekte, unterschiedliche Wege. So werden die vorhandenen IT-Systeme zum Teil nur erweitert, während sich manche Länder dagegen für eine vollständig neue IT-Systemlandschaft entscheiden. Dessen ungeachtet lässt sich erkennen, dass die Mehrzahl der Bundesländer zukünftig flächendeckend oder zumindest in Teilbereichen auf SAP-Produkte im Haushalts- und Rechnungswesens setzt.

Während sich Inhalt und Zeitrahmen der Modernisierungsprojekte oftmals unterscheiden, herrscht bei den an den Modernisierungsprozessen beteiligten Akteuren große Homogenität. So nennen alle 14 antwortenden Finanzministerien sich selbst als den maßgeblichen Treiber der jeweiligen Modernisierungsprojekte. Außer den Haushaltsreferaten der Fachressorts werden nur wenige andere Institutionen und Verwaltungsbereiche fachlich in die Umsetzung der Projekte einbezogen (siehe Tabelle 3). So ist die Politik (zum Beispiel der Landtag) in fast allen dieser Bundesländer oft nur informativ in den Modernisierungsprozess eingebunden, obwohl ihre Unterstützung von den Teilnehmern als wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Gelingen der Vorhaben eingeschätzt wird.

Politik oftmals nur informativ  
in Projekt eingebunden

<b>Tabelle 3: Welche weiteren Institutionen werden im Rahmen des Projekts aktiv einbezogen?</b> Mehrfachnennungen möglich	<b>Fachliche Unterstützung (Anzahl der Bundesländer; N=11)</b>	<b>Informativ (Anzahl der Bundesländer; N=11)</b>
Haushaltsreferate der Fachressorts	8	4
Landtag	4	7
Landesrechnungshof <sup>9</sup>	4	6
(Ausgewählte) nachgeordnete Behörden (zum Beispiel Bezirksamter oder KLR-Behörden)	4	2
Staatskanzlei	3	5
Sonstige (zum Beispiel gesamte Landesverwaltung oder Sonderbeauftragte der Ressorts) <sup>10</sup>	3	1

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2012): Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade

### Auswirkungen der Modernisierungsvorhaben

Die oftmals nur informative Einbindung der Politik bei den Reformprojekten selbst setzt sich bei den Auswirkungen auf die Landespolitik und -verwaltung fort. So wird bisher bei den Haushaltsbeschlüssen in Kabinett und Parlament in fast allen Bundesländern noch immer auf kamerale (zahlungsorientierte) Daten gesetzt. Weniger als die Hälfte der Bundesländer stellt ihren politischen Entscheidungsträgern überhaupt ergänzende Daten zur Verfügung. Bei den ergänzenden Daten kann es sich um ergebnisorientierte<sup>11</sup>, ressourcenorientierte<sup>12</sup> und/oder produktorientierte Daten handeln (siehe Tabelle 4 auf Seite 10). Ein einziges Bundesland gab an, zumindest für die bereits vollständig auf Doppik umgestellten Behörden im Zuge des Kabinettschlusses ausschließlich produkt-, ergebnis- und ressourcenorientierte Daten zugrunde zu legen und kamerale Daten hierbei nicht mehr zu verwenden. Es sei geplant, dieses Verfahren nach flächendeckender Doppikumstellung für alle Landesbehörden anzuwenden.

Politischen Entscheidungen liegen meist  
noch kamerale Daten zugrunde

<sup>9</sup> Ein Bundesland bezieht den Landesrechnungshof sowohl durch fachliche Unterstützung als auch informativ ein.

<sup>10</sup> Ein Bundesland bezieht seine Sonderbeauftragten sowohl als fachliche Unterstützung als auch informativ ein.

<sup>11</sup> Ergebnisorientierte Daten werden hier definiert als nicht finanzielle mengen- und wirkungsorientierte Kennzahlen.

<sup>12</sup> Ressourcenorientierte Daten werden hier definiert als sämtliche Daten, die den Werteverzehr abbilden, das heißt KLR-Daten – insbesondere Pensionsrückstellungen und Abschreibungen.

Tabelle 4: Auf welcher Datenbasis erfolgen die Erstellung des Kabinettsbeschlusses bzw. die Beratungen / die Entscheidung im Parlament?	Anzahl der Bundesländer (N=14)
Ausschließlich kamerale (zahlungorientierte) Daten	7
Kamerale Daten und zusätzlich ergebnisorientierte, ressourcenorientierte und produktbezogene Daten	3
Kamerale Daten und zusätzlich ergebnisorientierte und ressourcenorientierte Daten	1
Kamerale Daten und zusätzlich ergebnisorientierte und produktbezogene Daten	1
Kamerale Daten und zusätzlich ergebnisorientierte Daten	1
Ausschließlich ergebnisorientierte, ressourcenorientierte und produktbezogene Daten	1

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (Hrsg.) (2012): Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade

### Mehrheit der Bundesländer hat Planungsprozesse verändert

Während sich die Bundesländer bei der Verwendung und Anpassung der Haushaltsdatenbasis eher zurückhaltend verhalten, gehen sie bei Anpassungen des Haushaltsaufstellungsprozesses weiter. Hier hat die Mehrheit der Bundesländer im Rahmen der Modernisierung Veränderungen im Planungsprozess vorgenommen. So wenden sich sieben Bundesländer vom bisher üblichen Bottom-up-Verfahren bei der Haushaltsplanung ab und führen eine Top-down-Planung ein. Alle Bundesländer, die ressourcen- bzw. ergebnisorientierte Daten für den Kabinettsbeschluss bzw. die Parlamentsberatungen zur Verfügung stellen, sehen darin eine Verbesserung der Informationsqualität bei der Haushaltsdarstellung. Drei Viertel der Länder, die einen politischen Eckwertebeschluss einführen, geben an, dass sich aus ihrer Sicht durch das Modernisierungsvorhaben die Einhaltung des Budgetrahmens verbessert. Letzteres könnte auch als Hinweis auf die Tauglichkeit der neuen Konzepte bei der Haushaltskonsolidierung interpretiert werden. Nur ein Bundesland geht davon aus, dass infolge des Modernisierungsprojekts der Prozess der Haushaltsaufstellung verkürzt werden kann.

Fast alle Bundesländer setzen bei der Mittelbewirtschaftung innerhalb ihrer Behörden auf eine Budgetierung, wobei diese meist auf kamerale Daten basiert. Allerdings zeigt sich, dass sowohl bei den Regelungen zur Deckungsfähigkeit sowie beim Umgang mit Budgetüberschreitungen (beispielsweise Verhandlungen mit dem Finanzministerium) und Budgetunterschreitungen (zum Beispiel Möglichkeit der vollständigen bzw. anteiligen Übernahme der Haushaltsreste ins Folgejahr) erneut unterschiedliche Ansätze in den Ländern angewendet werden. Dessen ungeachtet scheinen nur sehr wenige über strategische Steuerungssysteme (Zielsysteme, Aufgaben- und Politikfeldplanung) zu verfügen.

Die weitverbreitete Meinung, dass die Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens nur dazu diene, die Konsolidierung der Landeshaushalte voranzutreiben, bestätigen die Teilnehmer nur bedingt. So sagen zwar alle aus, dass hier ein Zusammenhang besteht. Drei Viertel der Bundesländer sind der Ansicht, dass die Modernisierung eine nachhaltige Haushaltskonsolidierung unterstützen könne; jedoch sehen nur zwei Bundesländer in ihr eine wesentliche Voraussetzung hierfür.

### Schlussfolgerungen

### Haushaltsmodernisierung zeichnet sich auf Länderebene durch große Unterschiede aus

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass die Haushaltsmodernisierung in Deutschland nicht nur in den Kommunen zum Tragen kommt, sondern mittlerweile auch die Landesebene umfassend durchdrungen hat. Die Umsetzung der Modernisierungsvorhaben ist dabei allerdings durch eine außerordentlich hohe Heterogenität zwischen den Bundesländern gekennzeichnet. Starke Variationen gibt es sowohl beim Umfang (von umfassend und integrativ angelegten Reformprojekten bis hin zu Piloterprobungen einzelner Elemente) als auch bei den tatsächlich eingesetzten Instrumenten.

Während diese Heterogenität einerseits die erforderliche Anpassung an unterschiedliche Kontexte erlaubt, besteht andererseits die Gefahr, dass Vergleichbarkeit und

Transparenz als zentrale Ziele der Haushaltsmodernisierung darunter substantiell leiden. Die Rahmenbedingungen des deutschen Föderalismus mit all ihren Vor- und Nachteilen scheinen ihre Wirkung – wenig überraschend – auch im Haushaltswesen zu entfalten. Die Haushaltsmodernisierung sollte als ein langfristiger Innovationsprozess verstanden werden, wobei der Föderalismus die Chance bietet, unterschiedliche Wege auszuprobieren. Aus den vielfältigen Erfahrungen könnten sich unter Umständen erst nach einer gewissen Zeit in einzelnen Bundesländern erfolgreiche Standards herausbilden, die von anderen übernommen werden können.

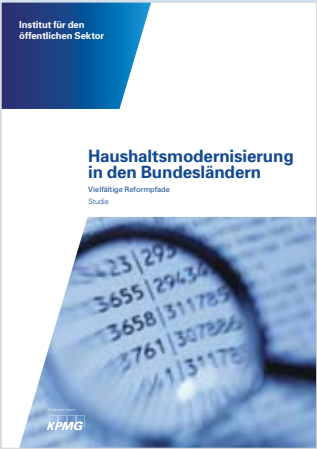
Wichtiger als das – unter den föderalen Rahmenbedingungen wohl kaum Erfolg versprechende – Rufen nach stärkerer Einheitlichkeit der Haushaltsdarstellung scheint es, den Blick verstärkt auf die praktischen Auswirkungen der Reformen und das vorhandene Potenzial der neuen Instrumente und Haushaltsdaten zu lenken: Befragt nach Verbesserungsansätzen im Rahmen ihres Modernisierungsvorhabens nennt die überwiegende Mehrheit der Bundesländer eine Anpassung der haushaltswirtschaftlichen Entscheidungsprozesse in Verwaltung und Politik sowie eine verbesserte Aussagekraft der Berichtsinformationen. In Verbindung mit dem konstatierten geringen Nutzungsgrad zusätzlicher Dateninformationen und Berichte durch die Verwaltungsspitze (Kabinetts) und den Landtag zeigt sich, dass die antwortenden Bundesländer offenbar selbst starke Entwicklungspotenziale bei der tatsächlichen Nutzung der neuen Steuerungsinstrumente sehen – insbesondere durch die politische Führungsebene und das Parlament.

### Stärkere Nutzung der neuen Daten als zentrale Herausforderung

Bei der Frage nach kritischen Erfolgsfaktoren des Modernisierungsvorhabens wurde die Unterstützung bzw. die Akzeptanz durch die (politische) Führungsebene als wichtigste Voraussetzung erachtet. Zu vermuten ist, dass die Unterstützung durch Politik und Verwaltungsspitze besonders ausgeprägt sein wird, wenn diese jeweils einen direkten Nutzen aus den neuen Steuerungsinformationen ziehen können. Voraussetzung hierfür ist wiederum, dass jene Steuerungsinformationen für die Haushaltsberatungen auch in einem adressatengerechten Umfang und in einer entsprechenden Darstellungsform zur Verfügung gestellt werden.

Internationale Erfahrungen weisen darauf hin, dass die zunächst fehlende Relevanz der neu gewonnenen Daten und Informationen für die politische Steuerung kein Phänomen allein der deutschen Haushaltsmodernisierung ist.<sup>13</sup> Für den Erfolg der Reformen scheint es jedoch entscheidend zu sein, auch diesen zweiten Schritt in Angriff zu nehmen.

Rein konzeptionelle Grundsatzdiskussionen, wie etwa die in Deutschland intensiv geführte „Doppik versus Kameralistik“-Debatte, relativieren sich hingegen auf Basis der in den Ländern angewandten Praxis, die zahlreiche Mischformen aufweist. Aus international vergleichender Perspektive<sup>14</sup> scheint Deutschland häufig – zumeist mit Blick auf die Bundesebene – als Nachzügler der Haushaltsmodernisierung dazustehen. Dass dem insbesondere auf Länderebene nicht so ist, machen die Ergebnisse dieser Studie deutlich. In allen antwortenden Ländern werden Modernisierungselemente umgesetzt, auch wenn die Nutzung der neu erhobenen Daten durch Kabinette und Länderparlamente noch ausbaufähig ist. Die mehrheitlich vorhandenen KLR-Bausteine und der deutliche Trend zur Outputorientierung können dabei durchaus als gute Basis für weitergehende Reformen aufgefasst werden. ■



Die vollständige Studie „Haushaltsmodernisierung in den Bundesländern – Vielfältige Reformpfade“ ist auf der Homepage des Instituts für den öffentlichen Sektor unter [www.publicgovernance.de](http://www.publicgovernance.de) verfügbar.

<sup>13</sup> Vgl. unter anderem: Van Dooren, W./Van de Walle, S. (2008): Performance Information in the Public Sector. How it is Used

<sup>14</sup> Pollitt, C./Bouckaert, G. (2011): Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State