

## Zusammenfassung

jedoch keine Zielvorgaben für die kurzfristige Massnahmen- und Mittelplanung abgeleitet werden. Bei den in einer ersten Runde erarbeiteten Zielvorgaben der Ressorts besteht deshalb die Gefahr, dass situative und momentane Präferenzen der Verwaltung zu sehr gewichtet werden und die kontinuierliche langfristige Entwicklung öffentlicher Aufgaben- und Leistungsbereiche aus den Augen verloren geht.<sup>449</sup>

Im Auge zu behalten sind auch die in anderen Staaten und Verwaltungen bekannten Phänomene bei der Budgetierung. So kann sich vor allem im Budgetprozess zeigen, dass das Ziel grösserer Mittelbindung in Verwaltungsbereichen schrittweise (inkrementell) erreicht wird und jedes Jahr weitergehende Budgetanträge durchgesetzt werden. Anzeichen dafür sind, wenn über das Vorjahresbudget als "Basis" nicht mehr diskutiert wird (Treppeneffekt), von der Verwaltung allgemeine Prozentzuschläge auf das Vorjahresbudget gefordert werden (Inkrementalismus) oder wenn die bewilligenden Instanzen unter dem bestehenden Zeitdruck das Budget für alle Bereiche mehr oder weniger kürzen, ohne selbst Programmvorschläge und Zielsetzungen vorzulegen (Giesskanneneffekt) oder wenn es primär um mehr Mittel ohne Bezug zu den gesetzlichen Leistungsaufträgen geht (Input-Orientierung). Induziert werden Ausgaben zwar durch die Gesetzgebung und die Investitions- und Stellenplanung, doch konkretisiert werden sie im Budgetprozess. "Der Schlüssel zum Verständnis dieses Rätsels liegt daher in der Analyse der Budgetbeschlüsse."<sup>450</sup>

Die Ausgaben sind durch die geschichtlich und institutionell gewachsenen staatlichen Aufgaben und Leistungsverpflichtungen weitgehend fixiert. Die gesetzlich begründeten Aufgabenbereiche des Staates haben Folgekosten mit sich gebracht, die den freien Budgetspielraum immer mehr einschränken. So wies der Leiter der Stabstelle Finanzen darauf hin, dass im Rahmen der Budgetierung etwa 90 Prozent der Ausgaben bereits vorbestimmt und fixiert sind. Die zu unterhaltende Infrastruktur und die bestehende Verwaltung sowie die zur Selbstverständlichkeit gewordene Inanspruchnahme staatlicher Leistungen von aussen "berechtigt" die Antragsteller jedes Jahr, mindestens die gleichen Kredite einzufordern. Charakteristisch für die Budgetierung des Landesvoranschlags ist auch, dass durch die vorsichtige Einschätzung der Einnahmen die

<sup>449</sup> Vgl. dazu: Rürup B. und Winter C., S. 324ff.

<sup>450</sup> Blankart Ch., S. 141.