

Zukunft der Verwaltung

Viele Versuche wurden in der Vergangenheit unternommen, Verwaltungen zu modernisieren. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche. Die ICG verfolgt seit fast 30 Jahren die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung, was ihr einen Blick auf die anstehenden Veränderungen in Österreich und Deutschland erlaubt.

von Franz Schwarenthorer

In den letzten Jahrzehnten wurde eine Vielzahl an Instrumenten wie Qualitätsmanagement, Kostenrechnung, Kontraktmanagement, Führungskräfteentwicklung oder E-Government eingeführt. Auch wenn positive Effekte wie stärkere Bürgerorientierung, klare Ziele und mehr Ergebnistransparenz sichtbar sind, hat sich in der tatsächlichen Arbeitsweise oft wenig geändert.

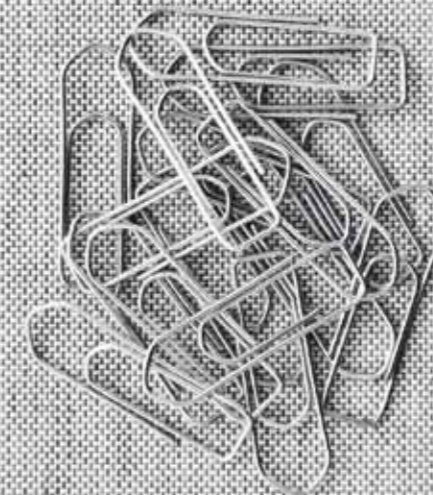
Mögliche Gründe liegen darin, dass die Implementierungen bereits so komplex geworden sind und sie damit eine neue Form der Bürokratisierung geschaffen haben. Teils werden auch die neuen Instrumente mit den bestehenden Handlungsmustern angewandt – was wenig Sinn ergibt.

In einer Kultur der Intransparenz werden zusätzliche Informationen aus der Kostenrechnung niemals wirksam werden. Öffentliche Verwaltungen sammeln zwar sehr gerne Daten, haben aber eine Abscheu und meist auch Angst, diese Daten intern zu diskutieren.

Für einen wirklichen Durchbruch benötigt es einen stärkeren Bruch mit der Vergangenheit, bei dem auch die Werte und Verhaltensweisen den neuen Anforderungen angepasst werden. Notwendig dafür sind ambitionierte Führungskräfte, die einen nachhaltigen Wandel bewirken wollen. Denn erst durch Transparenz und gemeinsame Reflexion werden Verhaltensänderungen möglich. Dabei ist unserer Erfahrung nach folgende Formel hilfreich:

$$C = U \times V \times S$$

(C: Erfolgreicher Change / U: Unzufriedenheit mit jetzigem Zustand / V: Klare Vision: Attraktives Zukunftsbild / S: Erste Schritte, Prozesse, Aktionen)



Wenn man erfolgreich verändern will, so muss man eine Dringlichkeit durch Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern erzeugen, ein attraktives Zukunftsbild anbieten und schnell in erste Umsetzungsschritte gehen.

Schwindendes Vertrauen

Konnten es sich Politik und Verwaltung in den letzten beiden Jahrzehnten noch leisten, anstehende Veränderungen vor sich herzuschieben, so nimmt der Druck beständig zu.

Die öffentlichen Haushalte entwickeln sich zunehmend in Richtung Defizit und Überschuldung. In Österreich agieren der Bund, fast alle Bundesländer und bereits 7 von 10 Gemeinden defizitär. Die große Abhängigkeit von Mitteln des Bundes gefährdet in Österreich und Deutschland langfristig die Legitimität der föderalen Ordnung.

Die Politik kämpft gegen – teilweise selbst geschürte – übergroße Erwartungen, Lösungen zu liefern und allen gerecht zu werden. In vielen Ländern Europas haben sich Arm und Reich auseinander bewegt und das Vertrauen in die Politik, die großen Probleme zu lösen, ist im Keller.

Die demographische Entwicklung wird künftig vor allem die Kommunalverwaltung stark fordern. Wachstumsgebieten um wirtschaftsstarke Metropolen und Ballungsgebieten steht der Bevölkerungsrückgang in strukturschwachen Regionen gegenüber, der primär kleine Städte und den ländlichen Raum betreffen wird. Dabei werden sich folgende Fragen stellen: Welche Leistungen können von der Kommune noch angeboten werden? Wie verhält es sich mit Freizeitangeboten wie Kultur und Sport, wie mit Gesundheitsangeboten?

Um diese komplexen Herausforderungen zu lösen, ist es vorerst nötig, die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung zu verbessern. Der zunehmende Ausbau der politischen

Büros als Zwischenhierarchie hat in den letzten Jahren aber in die Gegenrichtung geführt.

Um die positiven Absichten der Haushaltsrechtsreform in Österreich in Richtung Wirkungsorientierung nutzen zu können, müssen Aufgabenreformprozesse angestoßen und in Folge Änderungen auch konsequent durchgeführt werden. Gerade für eine Reduktion oder ein Abschaffen von Leistungen braucht es Mut seitens der Politik. Aktuell scheint davon zu wenig vorhanden. Ein Schulterchluss über politische Parteigrenzen hinweg wird aber unumgänglich sein.

Internationale Erfahrungen deuten auf professionelle Prozesse, die von der Politik auch durchführbar sind. Der zunehmende Ausbau der Bürgerbeteiligung soll Plattformen zur Verfügung stellen, die geeignet sind, die großen Themen fachlich und politisch ausreichend zu diskutieren und einen Grundkonsens herzustellen.

Bürgerbeteiligung mag im Einzelfall schwierig sein, kann aber auch Veränderungen legitimieren. Wird sie etwa bei der Gestaltung öffentlicher Haushalte eingesetzt, dann können die Bürger der Politik dabei helfen, auch unpopuläre Entscheidungen gesellschaftlich tragbar zu machen. Auf Kommunalebene werden für die Gemeindegliederung interregionale und interkommunale Kooperationen zur Überlebensfrage.

Nachhaltige Änderungen

Zur Lösung der Budgetproblematik müssen Verwaltungen gerade jetzt Aufgabenreformen durchführen, um eine nachhaltige Änderung des Leistungsprogramms zu beschließen. Führung und Verantwortungsübernahme muss verstärkt von Politik und Verwaltungsführungskräften wahrgenommen werden, während die Bürgerbeteiligung vermehrt als Chance wahrgenommen werden sollte, bei den Bürgern Verständnis auch für harte Schnitte zu erlangen. ●

