

**Wie müssen sich Politik und Verwaltung(sführung) weiterentwickeln, damit die Wirkungsorientierung ein Erfolg wird?**

# Die Rolle der Politik in der Wirkungsorientierung

**Viel wird in letzter Zeit von Wirkungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Aufgabe der Verwaltung ist es, das eigene Steuerungssystem in diese Richtung umzugestalten. Funktionieren wird es jedoch letztlich nur, wenn auch die Politik zur Mitarbeit gewonnen wird.**

Sowohl die Politik als auch die Verwaltung sind Veränderungen ausgesetzt. Waren es auf der Seite der Verwaltung in den letzten Jahren laufende Budgetkürzungen, Aufnahmestopps und ein höherer Rechtfertigungsdruck gegenüber den BürgerInnen, so konnte man auf Seiten der Politik beobachten, dass stabile Mehrheiten eher der Vergangenheit angehören und auch die Dauer von Regierungen tendenziell sinken. Dies wiederum bedeutet häufiger wechselnde handelnde Personen auf Seiten der Politik.

Spricht man nun von „der“ Politik, hat man es aber nicht mit einem homogenen Gebilde zu tun (Abbildung 1). Unmittelbare Ansprechpartner der Verwaltung sind der/die MinisterIn bzw. politische Sekretäre. Für die Wirkungsorientierung wäre es nun wichtig, dass der/die MinisterIn Wirkungsziele vorgibt und konkrete Ziele mit der Verwaltung vereinbart. Ob sie dies tun werden, hängt jedoch nicht nur von deren eigener Überzeugung ab, sondern inwieweit all die anderen das ermöglichen: die Regierung, das Parlament und vor allem die Parteien und Bünde. Umgekehrt sind oberste Beamte häufig auch parteipolitisch zugeordnet.

Dazu kommt, dass Politik und Verwaltung auf zwei völlig unterschiedlichen Denkmodellen beruhen (Abbildung 2).

In Bezug auf die Wirkungsorientierung stoßen da durchaus gegensätzliche Interessen aufeinander. Benötigt Wirkungsorientierung einen langfristigen Horizont und klar messbare Ziele, so ist Politik häufig sehr kurzfristig (z.B. auf Tagespolitik oder auf die nächsten Wahlen) ausgerichtet und will sich eher nicht festlegen. Dies wird einer DER Knackpunkte der Haushaltsreform sein: Wird sich die Politik auf konkret messbare Ziele einlassen?

Internationale Erfahrungen – wie zum Beispiel in der Schweiz – zeigen, dass die Verwaltungsreform mit Wirkungsorientierung erst dann ihre Früchte bringt, wenn sie mit einer Politikreform einhergeht. Das bedeutet, dass sich das Parlament tatsächlich stärker auf die inhaltlich-strategische Ebene begibt und mittel- bis langfristige politisch erwünschte Ziele beschließt.

Innerhalb eines Ressorts kommt den politischen Sekretären eine wichtige Funktion zu. Ihre Aufgabe ist es, Übersetzer zwischen den beiden Denkmodellen zu sein. In manchen Ressorts gelingt

dies sehr gut, in anderen werden sie eher als konkurrierende Doppelstruktur erlebt. Ein wichtiges Erfolgsrezept in Ressorts und Landesverwaltungen ist es, diese Schnittstelle bestmöglich zu gestalten. Um dies zu unterstützen, werden z.B. gemeinsame Workshops zwischen dem politischen Büro und den obersten Verwaltungsspitzen durchgeführt, Schulungen zum Thema Führung und New Public Management angeboten und vor allem werden Vertretern der politischen Büros wichtige Rollen in Verwaltungsentwicklungsprojekten angeboten. Wesentlich ist, dass es zukünftig nur mehr eine – und dafür abgestimmte – (Jahres-)Planung der Politik und der Fachsektion gibt, die sowohl die (kurzfristigen) Profilierungsbedürfnisse der Politik auf Maßnahmenebene als auch die notwendigen (langfristigen) Wirkungsziele abdeckt.

Für alle Vertreter der Politik bedeutet dies, dass sie sich vertieft mit den Konsequenzen des neuen Haushaltsrechts auseinandersetzen muss. Dies sollte einerseits in Schulungen (aller politischen Akteure!) erfolgen, andererseits muss es darum gehen das eigene Selbstverständnis weiterzuentwickeln. Neue In-

strumente funktionieren nie in der „alten“ Kultur – dort sind sie oft sogar kontraproduktiv. Die Politik sollte daher das Vertrauen in die Beamtenschaft stärken und mit ihr und nicht gegen sie arbeiten. Neben dieser Vertrauenskultur muss auch eine Vereinbarungskultur entwickelt werden, indem jährlich Ziele vereinbart werden, die jährlich und auch unterjährig berichtet und gemeinsam reflektiert werden. Ziel muss sein, die Politik

stärker weg von der Tagespolitik auf die strategische Ebene zu heben. In Schweden gelingt dies beispielsweise, indem die umsetzenden Verwaltungseinheiten („Agenturen“) eine stärkere Eigenständigkeit besitzen.

Die Verwaltung wiederum muss sich dieses Vertrauen auch verdienen, indem sie sich noch stärker als „fachliches Kompetenzzentrum“ mit politikberatender Funktion po-

sitioniert und die nötigen Instrumente wie Strategiebericht, Wirkungsziele, Maßnahmen, Ressourcen-, Ziel- und Leistungspläne, Kostenrechnung professionell einführt und anwendet.

[franz.schwarenthorer@icg.eu](mailto:franz.schwarenthorer@icg.eu)  
[www.icg.eu](http://www.icg.eu)

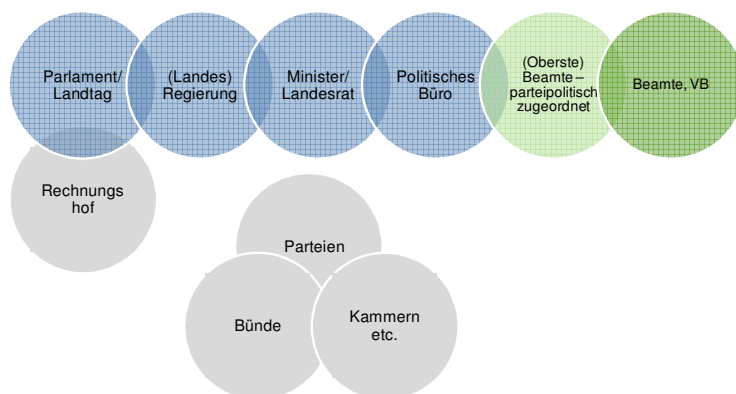


Abbildung 1: Wo endet die Politik? Wo beginnt die Verwaltung?

#### Politik

- Erfolg: Wiederwahl
- Zeitlicher Horizont: kurzfristig, Tagespolitik
- Steuerungsziel: Mehrheiten organisieren -> Anpassungsstrategie
- „Mehrheiten gewinnt man nicht, indem man sich an konkreten Fakten messen lässt, sondern die Mitte erobert“ -> vage kommunizieren!
- Demokratie argumentiert nach Gerechtigkeitsprinzip (Steuern, Sozialhilfe, ...)

#### Verwaltung(sführung)

- Erfolg: Fehlerfreier Vollzug, Effizienz, passende Dienstleistungen für Bürger
- Zeitlicher Horizont: langfristig
- Steuerungsziel: Effiziente und effektive Leistungen -> Durchsetzungsstrategie
- NPM fordert klare, messbare Wirkungsziele, Leistungsziele etc. -> klar kommunizieren
- Verwaltung (soll vermehrt) nach dem Effizienzprinzip funktionieren

Abbildung 2: Denkmodelle von Politik und Verwaltung