

## Beugt sich die Öffentliche Verwaltung kritiklos dem Diktat internationaler Strömungen? Verwaltungsexperte Klaus Lenk im Gespräch mit Kurt Grünwald über die Vor- und Nachteile von „Modernisierungskarawanen“.



Klaus Lenk

# Nützt Mode der Verwaltung?

*Herr Prof. Lenk, als Verwaltungswissenschaftler beobachten Sie seit Jahren die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation in Europa?*

**Lenk:** Wir stehen vor einer Transformation der öffentlichen Verwaltung, die von den großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts erzwungen wird. Sie wird zu intensiver Nutzung der Informationstechnik in Synergie mit menschlichem Denken und Handeln führen. Die theoretischen Grundlagen, die wir für diese Transformation benötigen, sind leider auf dem Stand des späten 20. Jahrhunderts stehen geblieben. Damals reagierte man verschreckt auf die Erkenntnis, dass der Wohlfahrtsstaat sich – wirtschaftlich gesehen – übernommen hatte. Staatsabbau bis hin zum Minimalstaat war die Lösung. Einige „Modernisierungskarawanen“ wurden in der englisch sprechenden Welt auf den Weg geschickt und laden ihr Gepäck mit mehr oder weniger Erfolg bei uns ab. New-Public-Management (NPM), Public Governance, eGovernment sind solche Karawanen. Zum Teil führen sie Altbekanntes in neuer Verpackung mit sich. So gelangen zeitlose Managementkonzepte zu uns, aber auch problematische und ideologisch befrachtete Staatsvorstellungen. Ist der Staat wirklich nur ein Minimalstaat, der Services für individuelle Kunden bereitstellt? Wo bleibt die Sorge für die natürlichen und gesellschaftlichen Gemeinschaftsgüter? Es geht um die

Grundlagen und Infrastrukturen für ein friedliches und auskömmliches Zusammenleben. Ein Gutes der letzten Karawane ist, dass mit der Begeisterung für eGovernment allmählich die Einsicht wächst, dass die Informationstechnik der Verwaltung viel zu bieten hat.

*Welche Position nimmt Österreich in diesem Allgemeinbild ein?*

**Lenk:** Die öffentlichen Infrastrukturen sind hier noch intakt, etwa im Vergleich zu Deutschland. Ihre Kosten sind freilich sehr hoch, so dass der Druck auf ihren Rückbau anhält, auch unter einer neuen Regierung. Das wird überlagert durch eine im internationalen Vergleich extrem regelgebundene Verwaltung, für die Transparenz noch ein Fremdwort ist. Allgemeine Management-Grundsätze, die im NPM in neuer Verpackung auftauchen, sind daher gerade für Österreich sehr wichtig. Denn hier besteht eindeutig Nachholbedarf.

*Was ist aus Ihrer Sicht der Grund für ein Abflauen der NPM-Euphorie in vielen europäischen Staaten?*

**Lenk:** Wenn überfällige Lektionen wie zeitgemäßes Rechnungswesen, geschärftes Kostenbewusstsein, gute Mitarbeiterführung und Personalentwicklung einmal gelernt sind, dann muss man danach unterscheiden, um welchen Typ von Verwaltungsorganisation es sich handelt. Die eigentliche Grundidee von NPM, nämlich Orientierung des Handelns an messbaren Wirkungen, ist nicht in allen

Verwaltungszweigen bruchlos umsetzbar. Man denke etwa an die Feuerwehr oder die Polizei. Und es fragt sich auch, wie weit die Freiheit einzelner „Intrapreneurs“ beim Managen gehen sollte, wenn es um öffentliche Güter geht, für die es keinen Markt gibt. NPM teilt den Grundirrtum neuer Managementlehren, nämlich die Überzeugung, ein guter Manager könne alles richten und brauche von der jeweiligen Sachmaterie nichts zu verstehen. Diese Illusion fliegt allmählich auf.

*Österreich war beim letzten europäischen eGovernment-Ranking auf dem Spitzenplatz. Dürfen wir uns jetzt ausruhen?*

**Lenk:** Österreich wurde ausgezeichnet für Leistungen, die technisch schön sind, aber nur teilweise Nutzen abwerfen. Wer hat die Kriterien für dieses Ranking definiert und warum beugen sich Regierungen sklavisch dem Diktat international operierender Consultancies? Warum sehen sie in vollständigen medienbruchfreien Transaktionen über Internet das Nonplusultra im eGovernment? Österreichs Vorsprung wäre nie erreicht worden, wenn man sich schon zu Zeiten, als die heutigen österreichischen Stärken, nämlich ELAK HELP, der elektronische Rechtsverkehr und Verwaltungsnetze, konzipiert wurden, an den Kriterien der EU ausgerichtet hätte. Diese sind entschieden zu eng. Die europäische Fixierung auf das Internet hat den Blick für den Nutzen eines Call-



## Veranstaltung

**„Effektivität“ in der Verwaltung – die richtigen Dinge richtig tun  
6. September 2007, Europahaus/Schloss Miller-Aichholz, Wien**

Klaus Lenk war im Vorjahr Key-Note-Speaker bei den ICG-Sommergesprächen. Auch heuer werden Verwaltungsexperten und Praktiker wieder über ihre Erfahrungen mit unterschiedlichen Ansätzen für eine effektive und effiziente Verwaltung berichten. Merken Sie sich den Termin jetzt schon vor:

Nähere Information: [www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com)



## Literaturtipps

**Der Staat am Draht. Electronic Government und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung – eine Einführung**

Von Klaus Lenk; Berlin: Edition Sigma 2004

Weitere Literaturtipps finden Sie auf: [www.ICG.eu.com](http://www.ICG.eu.com) unter der aktuellen Change Management-Ausgabe.

centers nach dem New Yorker Vorbild (Rufnummer 311 – wo man alles erfährt, ohne Rücksicht auf Zuständigkeitsgrenzen) stellt. Damit eGovernment wirklich für möglichst viele Zielgruppen von Bürgern und Unternehmen interessant wird, muss es alle Zugangskanäle unterstützen, nicht nur den Online-Zugang, sondern auch die Nachfrage im Gemeindebüro oder beim Ortsältesten. Es muss ferner im Sinne von One-Stop-Shops alle Amtswege bündeln. Es muss verhindern, dass die Verwaltung immer wieder Informationen erfragt, die schon vorliegen. HELP hätte sich längst in diese Richtung weiterentwickeln können und wird dies hoffentlich bald tun. Kein Grund also zum Ausruhen.

*Welche organisatorischen Möglichkeiten sollten den erreichten technischen Ausstattungen folgen?*

**Lenk:** Wir können nunmehr zu neuen „Produktionsmodellen“ in der Verwaltung gelangen, die durch netzförmiges Zusammenwirken vieler Stellen gekennzeichnet sind. Das setzt eine Abkehr vom Zuständigkeitsdenken voraus. Wie weit die Vernetzung gehen soll, ob Behörden ihre Eigenleistungen zugunsten von aus dem Netz bezogenen Fremdleistungen abbauen sollen, darüber wissen wir noch sehr wenig. Unser neues Buch „Organisatorische Gestaltungspotenziale durch eGovernment“ versucht darauf erste Antworten zu geben.

*Sie sind ja selbst seit Kurzem in Niederösterreich am Land wohnhaft. Wel-*

*che eGovernment-Funktionalitäten konnten Sie für Ihre Übersiedlung nutzen? Was wäre hilfreich gewesen?*

**Lenk:** Bessere Information! Hilfreich wäre es gewesen, wenn die ministerialen Fütterer von HELP sich in die Haut von Ausländern in Österreich versetzt hätten, um nützliche Informationen über das „Labyrinth, in dem sich jeder auskennt“ zusammenzustellen. So erfährt man dort nicht, dass man als EU-Ausländer kein Aufenthaltspapier braucht, dieses Papier aber dennoch in manchen Situationen hilfreich sein kann. Und es wäre ein großer Zeitgewinn gewesen, wenn ich auf der Gemeinde oder bei der Autoversicherung erfahren hätte, was zu tun ist, um ein Auto von Deutschland nach Österreich umzumelden.

*Eine der erfolgversprechendsten Möglichkeiten von eGovernment ist die räumlich verteilte Bearbeitung von Geschäftsfällen. So könnten zum Beispiel Experten aus unterschiedlichen Gemeinden ihr Wissen teilen und zusammenarbeiten. Warum wird das von den Gemeinden nicht angenommen?*

**Lenk:** Den österreichischen Gemeinden geht es im internationalen Vergleich recht gut. Warum sollten sie da mit Arbeitsformen experimentieren, die zwar Effizienzsteigerungen versprechen, aber keine direkten politischen Vorteile? Nur wenn ihnen der Sinn solchen Tuns einsichtig gemacht und Vorteile geboten werden, kann sich etwas bewegen.

*Derzeit gibt es EU-weite Aktivitäten, um die aus den gesetzlich verankerten Melde- bzw. Informationspflichten resultierenden Belastungen der Wirtschaft zu senken. Welche Schritte sollten der nun in Österreich laufenden Analysephase folgen?*

**Lenk:** Hier wäre zu den klassischen Ansätzen insbesondere noch Folgendes zu ergänzen: Durch eine veränderte Ausführung der Gesetze können viele Informationspflichten, Antragsanforderungen etc. entschärft werden, ohne dass sie textlich verändert oder abgeschafft werden. Zielgruppenspezifische One-Stop-Portale über alle Zuständigkeitsgrenzen hinweg, durchgängige Prozesse zwischen dem betrieblichen Rechnungswesen und den Verwaltungsstellen oder vorausgefüllte Formulare sind einige Möglichkeiten. In den Niederlanden hatte eine Kommission bereits 1999 festgestellt und empfohlen, eGovernment verstärkt in den Dienst des Bürokratieabbaus zu stellen. Auch die Ende 2006 erlassene Dienstleistungsrichtlinie der EU enthält einige Bestimmungen, die in diese Richtung deuten, z. B. mit der sogenannten einheitlichen Anlaufstelle (guichet unique) für alle ausländischen Dienstleister, die in einem Land wie Österreich Geschäfte machen wollen.

**Prof. Dr. Klaus Lenk** ist emeritierter Universitätsprofessor für Verwaltungswissenschaft an der Universität Oldenburg. Er ist u. a. Mitbegründer des Hochschulkollegs Electronic Government der Alcatel-Lucent-Stiftung für Kommunikationsforschung Stuttgart sowie Visiting Professor an der Donau-Universität Krems.