

Reformprozesse in der Öffentlichen Verwaltung scheitern in erster Linie am Prozess und nicht an den inhaltlichen Lösungsmodellen.

Acht Bausteine erfolgreicher Verwaltungsreform

Im Rahmen einer Workshopreihe an der Donau-Universität Krems haben namhafte Verwaltungsreformexperten auf Initiative und moderiert von ICG ein Thesenpapier zu den wesentlichen Bausteinen erfolgreicher Reformprozesse entwickelt.



Günter Kradischnig betreut seit mehr als 20 Jahren schwerpunktmäßig Change-Management-Vorhaben in der öffentlichen Verwaltung.

guenter.kradischnig@ICGeu.com

Braucht Österreich ein eigenständiges, auf österreichische Verhältnisse angepasstes New-Public-Management-Modell (NPM)? Mit dieser Grundsatzfrage startete die Workshopreihe.

Die Ausgangssituation ist kritisch

Die Analyse der Ausgangssituation zeigte ein wenig erfreuliches Bild. Viele Reformprozesse sind ins Stocken geraten, andere Reformprozesse laufen an der Politik vorbei oder erreichen die Mitarbeiter nicht, kurzfristige Alibimaßnahmen werden langfristigen Reformvorhaben vorgezogen, technokratische Zugänge (Instrumentenentwicklung) stehen vielfach im Vordergrund. Sehr schnell zeigte sich aber, dass die Ausgangshypothese falsch

war. Nicht ein neues NPM-Modell ist gefragt, sondern eine entsprechende Anpassung der Vorgehensweise. Unter tatkräftiger Mithilfe des Schweizer Vordenkers Kuno Schedler wurden acht Bausteine der (erfolgreichen) Reform entwickelt, die von der Expertengruppe als erfolgsentscheidend angesehen werden (siehe Grafik). Sie sind bewusst nicht hierarchisch geordnet, da sie in unterschiedlichen Situationen verschiedene Prioritäten genießen. Sicher ist, dass sie eng zusammenhängen, sich also nicht immer isoliert betrachten lassen.

Lesen Sie im Folgenden eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse des Diskussionsprozesses.

Baustein 1: Vertrauen der Politik schaffen

Die Politik muss in jeder Phase der Reform bestimmend bleiben. Politik (nicht nur einzelne Politiker) sollte daher von Anfang an aktiv in die Reformdiskussion eingebunden werden. Zum einen fordert die politische Rationalität rasch erste positive Resultate, die sich in der Öffentlichkeit präsentieren lassen. Zum anderen geht es auch darum, annehmbare Lernumgebungen für politische Entscheidungsträger zu schaffen.

Baustein 2:

Mit Promotoren offen umgehen

Kein größeres Veränderungsprojekt kommt ohne Fach- und Machtpromotoren aus. Die Veränderungsprozesse müssen daher im Machtzentrum der Organisation (Verwaltung/Politik) verankert werden. Um dies zu erreichen, muss der Nutzen einer erfolgreichen Verwaltungsreform für die Politik noch viel stärker als in bisherigen Reformprozessen angesprochen werden.

Baustein 3:

Neue Rolle der Verwaltung

Im klassischen NPM-Modell wird oft eine strenge Aufgabenteilung gefordert. Die Politik müsse strategische Vorgaben machen, die Leistungen und deren Niveau definieren und die Verwaltung sollte sich nur dem operativen Tagesgeschäft widmen. Diese Vorstellung hat sich als nicht umsetzbar herausgestellt. Viel realistischer ist ein Modell, in dem die Verwaltung auch Leistungen wie Entscheidungsvorbereitung, Politikberatung und Vorbereitung von Rechtsnormen für die Politik erbringt.

Baustein 4:

Win-win-Situation schaffen

Durch die Verwaltungsreform sollen Politik und Verwaltung Bürger und Mitarbeiter gewinnen. Das kann nur gelingen, wenn bereits von Anfang an eine rasche Umsetzung ohne Pannen und Reibungsverluste durch ungeeignete Methoden und Instrumente möglich ist. Eine Veränderung muss also allen unterschiedlichen Akteuren ermöglichen, ihre Funktionen besser zu erfüllen.

Acht Bausteine der Reform

1 Vertrauen der Politik schaffen	2 Mit Promotoren offen umgehen	3 Neue Rolle der Verwaltung	4 Win-win-Situation schaffen
5 Wirkungsorientierung	6 In Kreisen zum Ziel	7 Führung fordern und stärken	8 Gemeinsame Eigentümerschaft

Baustein 5:

Wirkungsorientierung

Die Ausprägung von New-Public-Management im deutschsprachigen Raum wird oft als wirkungsorientierte Verwaltungsführung bezeichnet. Im Kern geht es dabei um die Ausrichtung der gesamten Steuerung an den Wirkungen des öffentlichen Handelns. Das bedeutet, dass die Wirkungskomponente konsequent in den Führungskreislauf einfließen muss, dass sich die Führung auf allen Ebenen immer wieder mit Wirkungszielen befassen und deren Erreichung überwachen muss.

Baustein 6:

In Kreisen zum Ziel

Durch die visionäre Beschreibung eines Idealzustandes wird ein Referenzpunkt geschaffen, an dem sich der Reformprozess ausrichtet. Wenn sich Menschen verändern sollen, geschieht das im Normalfall nicht linear geradlinig. Die Reform kann nur in Kreisen, das heißt in geduldigen Wiederholungen und trial-and-error-Prozessen zum Erfolg geführt werden. Die realistische Form der wirkungsorientierten Verwaltungsführung muss sich aber auch an den realen Begebenheiten in Verwaltungsorganisationen, wie zum Beispiel pragmatisierte Mitarbeiter, parteipolitische Besetzungen von Führungspositionen, orientieren.

Eine rein harmonische Veränderung ist in aller Regel nicht möglich. Durch kluge Kommunikation und Miteinbeziehung der Beteiligten kann eine Reform aber trotzdem zu einem positiven Erlebnis gemacht werden.

Baustein 7:

Führung fordern und stärken

Reformprozesse fordern eine nachhaltige Veränderung von Verhalten, Werten und Einstellungen bei den Akteuren. Ein derartiger Kulturwandel braucht Zeit und begleitende und unterstützende Maßnahmen. Die wichtigste Rolle nimmt dabei die Führung in Politik und Verwaltung ein. Das bedingt für die Reformprojekte hohe Anfangsinvestitionen in den Bereichen Kommunikation, Führungsausbildung, Konfliktmanagement, Projektmanagement etc.

Baustein 8:

Gemeinsame Eigentümerschaft

Als Idealzustand gilt: Alle wichtigen Stakeholder machen sich die Reform zu eigen. Das Projektmanagement muss „sein Kind“ schnell wieder loslassen, wenn der Übergang der Reform in die permanente Organisation (Linienorganisation) gelingen soll. Um eine nachhaltige Wirkung der Reform zu erreichen, ist es notwendig, die Eigentümerschaft für die Reform auf möglichst vielen Schultern zu verteilen. Die Beteiligten müssen sich mit der Reform identifizieren, müssen sich selbst darin wiederfinden.

Noch ein Tipp zum Abschluss

Soweit ein kurzer Abriss des Thesenpapiers. Sollten Sie an den Bausteinen der Reform Gefallen gefunden haben: Der OÖ Landesrechnungshof hat den ganzen Text im Band IV seiner Schriftenreihe veröffentlicht.

Download: www.lrh-ooe.at unter Aktuelles

Die beteiligten Experten

Prof. Dr. Harald Allabauer

Organisationsberater, Visiting Professor an der Donau-Universität Krems

Dr. Helmut Brückner

Direktor des Oberösterreichischen Landesrechnungshofes

Mag. Willibald Gföhler, MBA

Leiter des Zentrums für Finance an der Donau-Universität Krems

Mag. Günter Kradischnig, MBA

Geschäftsführender Gesellschafter der ICG Infora Consulting Group

LAD Dr. Eduard Pesendorfer

Landesamtsdirektor der Oberösterreichischen Landesregierung

GS Dr. Helmut Prinke

Generalsekretär im Amt der Burgenländischen Landesregierung

Prof. Dr. Kuno Schedler

Professor für Public Management an der Universität St. Gallen

LAD HR Dr. Werner Seif

Landesamtsdirektor der Niederösterreichischen Landesregierung

SC Univ.-Doz. Dr. Gerhard Steger

Leiter der Budgetsektion im Bundesministerium für Finanzen

MMag. Roland Steindl, MBA

Unternehmensberater

MD Univ.-Prof. Dr. Erich Wolny

Magistratsdirektor der Landeshauptstadt Linz