

„Visionen wecken Energie, lösen Aktivitäten aus und reißen andere mit. Eine Vision, an die Sie fest glauben, setzt gewaltige geistige wie emotionale Energie frei“ (Lothar J. Seiwert).

Verwaltung neu gedacht

Verwaltungsreform ist beinahe eine pragmatisierte Einrichtung der Öffentlichen Verwaltung. Laufend gibt es Reformprojekte und Elektrifizierungsbestreben. Doch welche Vision leitet die Reise? Sind Dienstleistung und Serviceorientierung die ersehnten Häfen auf der Suche nach „Effektizienz“*?

Unser Denken wird vielfach von bestehenden Restriktionen eingeeignet. Schnell werden Gründe, meist sogar Vorschriften gefunden, warum etwas nicht geht.

Wir möchten gemäß dem oben angeführten Zitat von Lothar J. Seiwert einmal die Gedanken fliegen lassen, uns ein Bild der Verwaltung der Zukunft malen und erst dann darüber nachdenken, was es braucht, das Bild Wirklichkeit werden zu lassen.

Irgendwann im Jahre 2019

Mausklick statt Amtsweg

In der Umgebung von Graz hat sich der Slowene Bojan als Chef einer kleinen Trockenausbaufirma als verlässlicher und kostengünstiger Partner einen guten Namen gemacht. Um den Markt besser bedienen zu können, möchte er sich in der Südsteiermark im Baunebengewerbe selbstständig

machen. Dass er dadurch auch seiner schwangeren Freundin Cecilia näher ist, ist ein angenehmer Nebeneffekt der notwendigen betrieblichen und privaten Übersiedlung.

Mit ein paar Mausklicks haben die beiden herausgefunden, dass es für das ganze Bündel an früher so zeitaufwendigen Amtswegen (von der Gewerbeanmeldung, der Betriebsgenehmigung, der Kfz-Überführung und -Anmeldung, der Einwohnerummeldung bis zur bevorstehenden Heirat und Geburt des Kindes) einen einheitlichen Ansprechpartner gibt, der seine Hilfe bei den anstehenden Erledigungen anbietet.

„Das ähnelt ja einem wedding planner“, scherzt Bojan, „nur dass sie auch gleich meine Firma mit übersiedeln“, und freut sich, dass er dadurch mehr Zeit für seine Kunden zur Verfügung hat. ▶



*Kunstwort als Kombination von Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun).



Hilfe ohne Umwege

Anna's Gesundheitszustand hat sich in den letzten Wochen verschlechtert. Bert, der seither den Haushalt so gut wie möglich in Ordnung hält und sich auch fürsorglich um seine kranke Anna kümmert, ist am Ende seiner Kräfte. Nach langen Überlegungen ruft er bei der Kommunalverwaltung an und fragt nach Hilfsmöglichkeiten. Die freundliche Dame braucht nur wenige Angaben und seine Einwilligung zur Datenweitergabe, um alle notwendigen Informationen auf ihren Bildschirm zu bekommen und Anna und Bert rasch Hilfe zukommen zu lassen.

Kurz nachdem sie das Gespräch beendet hat, erhält die mobile Pflegerin, die in der Nähe von Annas Wohnung unterwegs ist, alle Informationen auf ihr Handy, um die betagten Menschen zu besuchen und sich ein Bild zu machen. Nach kurzem Hausbesuch sorgt sie noch auf dem Weg zum nächsten Termin dafür, dass die erforderlichen Lebensmittel direkt zugestellt werden. Ab morgen wird das Paar mit warmem Essen versorgt und von einer Pflegerin unterstützt werden. Das Back-Office bespricht mit dem Hausarzt, ob die häusliche Pflege ausreicht, und klärt mit der Versicherung die Deckung der Kosten und es wird ein Zuschuss beim Sozialfonds beantragt.

Als Anna wenige Wochen später ihren Leiden erliegt, wird Bert von den Formalitäten durch einen privaten Dienstleister weitgehend entlastet. Da er alleine in seiner Wohnung nicht zurecht kommt, wird ihm in Zusammenarbeit mit dem Pflegedienst ein Platz im Seniorenwohnheim vermittelt.

Die Vision kreieren

Die beiden Geschichten skizzieren, wie wir uns als Bürger Dienstleistungen vorstellen, die unserem Serviceanspruch entsprechen und notwendige Verwaltungstätigkeiten abdecken. Hier geht es nicht darum, zu diskutieren, ob die Szenarien vollständig, richtig oder falsch sind, sondern ob sie eine erstrebenswerte Zukunft der Verwaltung sein können und was zur Realisierung notwendig ist.

Schenkt man den Willensbekundungen und Berichten Glauben, so ist Verwaltungsreform beinahe schon ein permanenter Prozess. Natürlich werden laufend Veränderungen durchgeführt, einzelne Leistungen und Prozesse, ja ganze Organisationen optimiert. Jedoch orientieren sich diese Reformen meist an kleinen Zielen, ist doch ein einzelner Prozess, wie zum Beispiel die Ausgliederung einer Organisation, nur ein kleines Zahnrad im großen Uhrwerk der Verwaltung.

Ohne den Nutzen und die Notwendigkeit kleiner entwicklungsorientierter Schritte schmälern zu wollen, stellt sich doch die Frage, ob diese nicht auch eine Vision und entsprechende Ziele brauchen, um die Reise in die richtige Richtung zu lenken.

Wo sind die Visionen, die uns ein Bild der Verwaltung von morgen geben? Die so kraftvoll und ansprechend sind, dass Politik und Verwaltung nicht nur Energie und Ressourcen für deren Realisierung zur Verfügung stellen, sondern auch tatkräftig ein- und umsetzen.

Verwaltung der Zukunft

Da uns die Erfahrung lehrt, dass die Reform der Verwaltung für die Politik ein bedeutender, leider aber Nebenschauplatz ist, kann der Ball gut von der Verwaltung selbst aufgenommen werden. Hier haben innovative Geister die Chance, neben der evolutionären Weiterentwicklung des Status quo auch in größeren Dimensionen zu denken. Dabei ist stets das „Was“ vor dem „Wie“ in den Mittelpunkt der „Effektizienzziele“ zu stellen. Beim „Was“ geht es um die Frage, was kann und soll der Staat künftig leisten. Beim „Wie“ geht es darum, wer diese Leistung wo und mit welchen Mitteln erbringen soll. Die Entscheidung über das „Was“ ist zweifelsohne eine Kernaufgabe der Politik, die die Interessen der Bürger vertreten soll.

Die Chance der Verwaltung ist aber, der Politik die Entscheidungsgrundlagen aufzubereiten und damit die eigene Zukunft zu gestalten. Aber kann sich eine einzelne Organisation aus sich selbst heraus erneuern? Wenn sie nicht aus reinem Selbstzweck existiert – und das trifft gerade auf Verwaltungen nicht zu –, natürlich nicht. Somit entsteht der Anreiz zur Veränderung, zur Weiterentwicklung aus der Stimulation und Kommunikation mit der Umwelt.

Und hier müssen wir den Hebel ansetzen: Es braucht Anstöße zur Veränderung von außen, von Kunden, von Konkurrenten und Partnern bzw. anderen Organisationen. Kritisieren wir nicht die, die mit dem Finger auf an-

„Es gibt keinen günstigen Wind, für den,
der nicht weiß, in welche Richtung er segeln will.“

Wilhelm von Oranien-Nassau

dere zeigen und stets wissen, wie es bei anderen besser geht, sondern nutzen wir deren kreatives Potenzial. Oder müssen wir wie bei der Dienstleistungsrichtlinie auf Vorgaben der EU warten?

Innovatoren nach vorne

Was gebraucht wird, sind Ideen, Anregungen und Visionen, die dann mit den Innovatoren der Verwaltungen so bearbeitet werden können, dass die Politik entscheiden kann. Dafür existieren bewährte Instrumentarien, von Zukunftswerkstätten, Kundenkonferenzen, Benchmarks bis zum gesamten Werkzeugkasten des New Public Management (NPM).

Siehe dazu auch „Mythos wirkungsorientierte Steuerung“ (Seite 53) und „Auf dem Weg zur Effektivität“ (Seite 51).

Kundenorientierung bringt Effizienz

Erst wenn klare Bilder über das „Was“, also über die künftigen Leistungen der Verwaltung vorliegen und wenn die Diskussion um Dienstleistungsstaat versus Gewährleistungsstaat geführt wurde, wenden wir uns dem „Wie“ zu. Für das „Wie“ geben uns heute die Möglichkeiten der Informations- und der Kommunikationstechnologien (IKT) sowie e-Government wesentlich mehr Spielraum bei der Gestaltung der Leistungserbringung als noch vor wenigen Jahren.

Doch STOPP, das Elektrifizieren von papierorientierten Abläufen verhindert

Effizienz. Orientieren wir uns an den Bedürfnissen der Kunden! Die effizienteste Leistungserbringung wird gewährleistet, wenn wir die Prozesse gestalten, ohne dabei regionale Grenzen, fachliche Zuständigkeiten und finanzielle Restriktionen in den Vordergrund zu stellen. Dann haben wir die Chance, Potenziale, die One- oder besser No-Stop-Modelle, Front- und Back-Office-Strukturen u. a. bieten, zu nutzen.

Knapp vor dem Ziel

Auch wenn es bereits abgedroschen klingt, ist die Frage, warum man nicht in Graz ein Gewerbe in Wien anmelden kann, noch genauso wenig gelöst wie die Frage, warum ein Kunde der Verwaltung Daten liefern muss, die in diversen Registern schlummern. Ziehen wir einen Strich unter den Status quo, so können wir feststellen, dass in unserem „Werkzeugkasten“ bereits viele erprobte Methoden, Modelle, Prozesse und Technologien vorhanden sind.

Was fehlt, ist vielfach das Nachziehen der legislativen Rahmenbedingungen, um die Innovation auch umsetzen zu können. Ach ja, und auch das übergeordnete Bild, die Vision, wohin unsere Reformreise führen soll, können zumindest wir noch nicht erkennen.



Kurt Grünwald begleitet Unternehmen und die Öffentliche Verwaltung bei der Organisationsentwicklung.
kurt.gruenwald@ICG.eu.com

Vision des Gemeinsamen

In einzelnen Bundesländern und Städten wurde bereits viel nach dem NPM-Modell umgesetzt. Vieles bleibt jedoch in lokalen Grenzen. Die Notwendigkeit einer gesamtstaatlichen Aufgabenreform wird daher rasch sichtbar. Folgende Maßnahmen könnten neuen Schwung in die Verwaltungsentwicklung bringen:

1. Eine gesamtösterreichische Vision für die Zukunft der Verwaltung, bei der das Übergreifende Vorrang gegenüber dem „Kirchturmdenken“ hat, muss jetzt erarbeitet werden. Bei allem Respekt vor den Einzelinteressen wird Entwicklung nur möglich sein, wenn das Gemeinsame vor das Einsame gestellt wird.
2. Die politischen Entscheidungsträger aller Ebenen und aller Couleurs müssen sich zu einer gemeinsamen Auftraggeberschaft bekennen, damit die Realisierung dieser Vision möglich wird.
3. Das Herunterbrechen in entsprechende Programme unter Berücksichtigung internationaler bzw. EU-weiter Rahmenbedingungen ist dann geübtes Handwerk.

Aus langer Erfahrung versteht der Autor diese Maßnahmen als „Vision für die Vision“. Klar ist, dass Einzelbestrebungen in der Komplexität der heutigen Verwaltungslandschaft weiterhin verebben werden wie eine Welle in den Dünen.