

# Zeit zum Durchstarten?

Blickt man zurück auf das Jahr 1995, in dem Österreich der EU beigetreten ist, zeigen sich im Bereich der Politik- und Verwaltungsmodernisierung heute deutliche Erfolge. Politik und Verwaltung haben sich auf allen staatlichen Ebenen – trotz vielfacher Sparzwänge – auf den Weg der nachhaltigen Umgestaltung ihrer Verwaltungsorganisationen in Richtung mehr Bürgerorientierung und des Führens über Ziele begeben. Auch ein Wandel der Organisationskultur zu flexibleren, lernenden, transparenteren Organisationen ist vielfach feststellbar.

## **Beachtliche Erfolge bei zahlreichen Pionierorganisationen**

Verschiedene Qualitäts- und Innovationswettbewerbe haben den Pionierverwaltungen in Österreich nachhaltige Erfolge attestiert. Dies gilt für den raschen Ausbau von E-Government, für zeitgemäßes Personalmanagement in zusammengelegten Ämtern (wofür etwa das BMF im Jahr 2005 einen Speyerpreis erhielt) und beispielsweise auch für „Ethikmanagement“. Hier hat sich die Stadt Wien mit dem Projekt „Enttabuisieren – sensibilisieren – immunisieren“, wobei es u.a. um Nahebeziehungen zu Abgabepflichtigen und um Amtsverschwiegenheit geht, international hervorgetan.

Weniger spektakulär dafür umso massiver ist in vielen um- und ausgegliederten Dienststellen und Einrichtungen der öffentlichen Hand ein Wandel durch das Einräumen von mehr Autonomie im operativen Bereich und durch erhöhte Flexibilität im Haushalts-

vollzug erreicht worden. Ergebnisse sind erhöhte Kundenzufriedenheit, vermehrter Unternehmergeist und bei einem guten Teil der Bediensteten mehr Motivation. Dies gilt für so manchen kommunalen Betrieb mit marktbestimmter Tätigkeit, für Bauhöfe und andere Eigenbetriebe, ebenso für die Bundeseinrichtungen, die unter der Flexibilisierungsklausel arbeiten.

Im Urteil von ManagerInnen des BMF hat die zeitgemäße Steuerung öffentlicher Leistungserbringung durch die Flexibilisierungsklausel (z.B. von Einrichtungen des Strafvollzuges) „auf beeindruckende Weise gezeigt [...], zu welchem Kulturwandel es in kurzer Zeit führt, wenn Spielregeln definiert werden, dass die Bediensteten Veränderung mitgestalten und positiv erleben können: in erster Linie durch mehr Verantwortung und Entscheidungsspielräume und damit Arbeitszufriedenheit, aber natürlich auch durch Beteiligung am finanziellen Erfolg“.

## **Großer Reformbedarf beim Wissens- und beim öffentlichen Finanzmanagement**

Neben dem bereits erreichten Wandel der Organisationskultur besteht u.a. Nachholbedarf bezüglich einer neuen „Fehlerkultur“. Danach gelten Fehler tendenziell als Ansatz zu Verbesserungen, weshalb möglichst viele Rückmeldungen der BürgerInnen/ Leistungsempfänger angestrebt werden. Auch der Umgang mit Wissen zählt zu den Verbesserungsbereichen vieler Verwaltungen. Dabei geht es z.B. darum, dass alle Bediensteten

leichter Zugang zu dem für eine effiziente Aufgabenerledigung benötigten Wissen haben (z.B. Checklisten, Beschreibungen optimierter Prozesse), und dass das Wissen von MitarbeiterInnen, die aus einer Organisationseinheit ausscheiden, nicht verloren geht.

Ein großer Reformbedarf, der in der nächsten Zeit zu bewältigen sein wird, besteht im Bereich des Finanzmanagements. Dies betrifft zunächst Reformen der vertikalen Verteilung der Staatsaufgaben und ihrer Finanzierung. Sie sind zwar im österreichischen Verfassungskonvent diskutiert worden, aber mangels Konsens nicht zur Beschlussreife gelangt. Die gegebene „suboptimale Verteilung der Staatsaufgaben auf die einzelnen Ebenen der Staatstätigkeit senkt aber die Wachstumswirkungen der Staatsausgaben“ (Heinz Handler), so dass hier ein spürbarer Handlungsbedarf besteht. Weiters bedarf das bürokratieträchtige System der ausufernden und kaum mehr steuerbaren Transferzahlungen zwischen den Gebietskörperschaften einer grundsätzlichen Reform. Ähnliches gilt für das öffentliche Haushaltswesen, das einen großen Schritt in Richtung einer Verknüpfung von angestrebten Leistungen und Wirkungen mit der traditionellen Ressourcensteuerung über die Budgets benötigt. Dabei geht es unter anderem darum, den Nutzen der öffentlichen Leistungen zu erhöhen und betriebswirtschaftlich sinnvolles Handeln zu stärken.

Möchten Sie mehr darüber wissen, so blättern Sie bitte einfach in diesem Heft ... ■