



## **Initiative Bessere Verwaltung**

### **Autor:innen**

Die folgenden Personen (alphabetische Reihenfolge)  
waren an der Erarbeitung dieser Vorschläge beteiligt:

01. Peter Biegelbauer
02. Elisabeth Dearing
03. Michael Fälbl
04. Nikolaus Forgó
05. Wolfgang Gratz
06. Irmgard Griss
07. Shoura Hashemi-Zehetner
08. Clemens Jabloner
09. Judith Kohlenberger
10. Christoph Konrath
11. Martin Kreutner
12. Manfred Matzka
13. Heinz Mayer
14. Oliver Scheiber
15. Thomas Wieser



## Inhalt des Dokuments

Einleitung .....	3
<b>1. Organisation der Bundesministerien .....</b>	<b>5</b>
Status quo .....	5
Ziele .....	7
Maßnahmen .....	7
<b>2. Strategische Ausrichtung und Steuerung der Bundesverwaltung .....</b>	<b>10</b>
Status quo .....	10
Ziele .....	11
Maßnahmen .....	11
<b>3. Krisenmanagement und Krisenprävention .....</b>	<b>14</b>
Status quo .....	14
Ziele .....	14
Maßnahmen .....	15
<b>4. Transparenz und Antikorruption .....</b>	<b>17</b>
Status quo .....	17
Ziele .....	18
Maßnahmen .....	18
<b>5. Informationstechnologien .....</b>	<b>20</b>
Status quo .....	20
Ziele .....	20
Maßnahmen .....	21
<b>6. Kooperation und Partizipation .....</b>	<b>22</b>
Status quo .....	22
Ziele .....	22
Maßnahmen .....	22
<b>7. Europäisierung .....</b>	<b>24</b>
Status Quo .....	24
Ziele .....	24
Maßnahmen .....	25

## Einleitung

**Gegenwärtig richtet sich die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit stark auf die politische Korruption.** Dies ist unumgänglich und wichtig, birgt jedoch die Gefahr einer Verengung der öffentlichen Auseinandersetzung auf Fragen strafrechtlicher Verantwortlichkeit und persönlichen Fehlverhaltens.

**Unter der Oberfläche bestehen schon länger zunehmende Unzulänglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung.** Dafür ausschlaggebend sind unter anderem: im internationalen Vergleich übergroße Ministerkabinette und ihre Arbeitsweise, die Besetzung von Leitungsfunktionen nach parteipolitischen Kalkülen, strategische Untersteuerung und operative Übersteuerung der Verwaltung, Ausdünnung der Ressorts im Bereich fachlicher und rechtlicher Kompetenzträger:innen und die Auslagerung von Kernaufgaben von Ressorts an externe Berater:innen.

**Die Bundesverwaltung wird dadurch geschwächt, Österreichs Ressourcen und Potenziale nicht ausreichend genutzt.** Dies lässt sich an verschiedenen Indikatoren ablesen und hat schwerwiegende Folgen. So erzielt die Bundesverwaltung in der laufenden Leistungserbringung bei hohen Kosten lediglich durchschnittliche Ergebnisse (z.B. volkswirtschaftliche Kosten der Pandemiebekämpfung). Krisenprävention und Krisenmanagement sind von Unzulänglichkeiten geprägt.

Darüber hinaus werden verschiedene Politikfelder nicht nachhaltig und strategisch fundiert entwickelt, sondern unterliegen vorwiegend tagespolitischen Kalkülen (z.B. Sicherheit, Migration, Bildung, Umwelt, Technologie).

**Die Zukunftschancen aller in Österreich lebenden Menschen werden beschnitten.** Dies erfüllt uns mit tiefer Besorgnis.

**Wir sind uns darüber einig, dass das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung rasch einer grundlegenden Reform bedarf.** Es braucht eine tiefgreifende und weitgehende Veränderung des derzeitigen Systems und der Rahmenbedingungen zum Wohle der Allgemeinheit. Der Status quo muss sich verändern, um die Zukunftstauglichkeit und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors zu erhöhen. Diesen Reformbedarf weisen auch jüngste internationale Evaluierungen Österreichs aus.<sup>1</sup>

**Als Personen mit ausgeprägter Kenntnis der Verwaltung und der Wissenschaft unterbreiten wir daher die folgenden, konkreten Reformvorschläge.** Diese bauen auf den langjährigen und breiten Erfahrungen der Verfasser:innen und zahlreichen Vorarbeiten (z.B. dem Antikorruptionsvolksbegehren<sup>2</sup>) auf.

Es geht uns dabei nicht nur um den öffentlichen Dienst, sondern in weiterer Folge auch um die Sicherung von Rechtsstaat und Wohlstand. Eine kompetente und resiliente Verwaltung ist ein Grundpfeiler dafür. Dazu wollen wir einen Beitrag leisten.

---

<sup>1</sup> „Europarat stellt Österreich ein schlechtes Zeugnis bei der Korruptionsbekämpfung aus“, 2023:

<https://www.derstandard.at/story/2000142546440/europarat-stellt-oesterreich-schlechtes-zeugnis-bei-korruptionsbekaempfung-aus>

<sup>2</sup> siehe <https://antikorruptionsbegehren.at/>



Dieses Papier konzentriert sich auf die Bundesverwaltung und definiert sieben Themenfelder, die von unterschiedlicher Komplexität und Charakteristik sind. Deshalb unterscheidet sich die Ausarbeitung dieser Themenfelder in der Darstellung und dem Grad der Konkretisierung der Maßnahmen.

Die Vorschläge dieses Papiers sind weitgehend und teilweise tiefgreifend. Ihre Umsetzung benötigt qualitätsvolles Change Management und Kompetenzen in Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Neuordnung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung erfordert einen längerfristigen Diskurs. Etliche Maßnahmen können unmittelbar umgesetzt werden, andere benötigen dagegen sorgfältige Vorbereitungsprozesse. Die Verfasser:innen dieses Papiers freuen sich auf den Austausch mit allen Interessierten und mit der Politik und bringen sich in Zukunft gern in die Diskussion ein. Außerdem freuen sich die Verfasser:innen über Ergänzungsvorschläge, Konkretisierungen oder Rückmeldungen anderer Art.

**Ansprechpersonen für allgemeine Fragen:**

**Wolfgang Gratz**  
gratz.partner@aon.at

**Oliver Scheiber**  
oliver.scheiber@univie.ac.at

## 1. Organisation der Bundesministerien

### Status quo

Die Zahl der gegen ehemalige Regierungsmitglieder und hohe Beamt:innen laufenden strafrechtlichen Ermittlungen hat eine für Österreich beispiellose Dimension erreicht. Im Zentrum der Ermittlungen und Vorwürfe stehen neben den Politiker:innen parteipolitisch agierende Entscheidungsträger:innen aus der Politik und der Bundesverwaltung, insbesondere aus Minister:innenkabinetten und Generalsekretariaten.

Seit Jahren werden Personen, die teilweise nicht dafür qualifiziert sind, zuerst in Minister:innenkabinette geholt und anschließend in die höchsten Positionen des öffentlichen Dienstes überstellt.<sup>3</sup> Von politischen Parteien ausgewählte Personen werden regelmäßig nach kürzester Zeit zu Sektionschef:innen, Generalsekretär:innen oder Geschäftsführer:innen staatlicher Unternehmungen. Dort sind sie oft fachlich den Aufgaben nicht gewachsen und orientieren sich teils stärker an den Interessen der Parteien und weniger an jenen der Republik.

Die politischen Kabinette werden immer größer – mittlerweile arbeiten in Ministerkabinetten über 250 Personen.<sup>4</sup> Während es nachvollziehbare Gründe für den erhöhten Personalbedarf im öffentlichen Dienst gibt (z.B. steigende thematische Komplexität, Abstimmungsbedarf auf EU-Ebene...), ist dessen Abdeckung durch Kabinette problematisch. Im Gegensatz zur regulären Verwaltung gibt es für Kabinettsmitarbeiter:innen keine einheitlichen Voraussetzungen für Qualifikationen. Kabinettsmitarbeiter:innen verfügen häufig über Sonderverträge, für welche die Aufnahmekriterien der Verwaltung nicht gelten. Der direkte Wechsel in Führungspositionen der Verwaltung erfolgt jedoch ohne weitere Prüfung.

Generalsekretär:innen, welche in vielen Ministerien eingesetzt werden und die Sektionen koordinieren sollen, werden rein politisch besetzt. Sie wurden so neben den Kabinetten zu einem weiteren Staat im Staat, der am qualifizierten Verwaltungsapparat vorbei agiert. Laut einem Rechnungshofbericht aus 2021 verfügten die Generalsekretariate bereits über einen Mitarbeiter:innenstab von 63 Vollzeitkräften.<sup>5</sup>

Sektionschef:innen geraten zunehmend in Abhängigkeit gegenüber den parteipolitischen Wünschen der Minister:innen. Sektionschef:innen haben (seit 1994) auf fünf Jahre befristete Verträge und müssen sich daher um ihre Wiederbestellung sorgen.<sup>6</sup> Sie und andere leitende Beamt:innen sind zumeist keine warnende und kritische Stimme bei Fehlentscheidungen mehr und bilden kein Korrektiv zu unsachlichen politischen Entscheidungen.

---

<sup>3</sup> „Ministerkabinette sind das Einfallstor für eine politisierte Verwaltung“, 2017:

<https://www.derstandard.at/story/2000071176169/ministerkabinette-sind-das-einfallstor-fuer-die-politisierung-der-verwaltung>

<sup>4</sup> „Die Rolle der Ministerbüros“, 2022: <https://orf.at/stories/3277094/>; für eine umfassende Analyse dieser Entwicklungen siehe Raoul Kneucker, Bürokratische Demokratie, demokratische Bürokratie, Wien: Böhlau 2020, S. 258 ff.

<sup>5</sup> „Generalsekretariate in den Bundesministerien“, 2021: [https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/2021\\_12\\_Generalsekretariate.pdf](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/2021_12_Generalsekretariate.pdf)

<sup>6</sup> „Furcht vor Beamten-Illoyalität“, 2019: <https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/politik/oesterreich/2019769-Die-Furcht-vor-Illoyalitaet-ist-neu.html>



**Personalkommissionen und Personalberatungsfirmen werden bei der Besetzung wichtiger Positionen oft als Alibimaßnahme und Feigenblatt beigezogen.** Die Besetzung von Kommissionen erfolgt oft so, dass jedenfalls die parteipolitisch bevorzugte Kandidat:in erstgereiht wird. Ausschreibungen für wichtige Verwaltungspositionen werden an gewünschte Bewerber:innen angepasst. Werden so bevorzugte Kandidat:innen ausgewählt, fehlen ihnen oft die für die Position tatsächlich benötigten Fähigkeiten (z.B. technische oder operative Kompetenzen, Auslandserfahrung). Dies schwächt die Kompetenz der Verwaltung zusehends.

**Große Kabinette und eine wachsende Anzahl ehemaliger Kabinettsmitarbeiter:innen in der Verwaltung führen zu informellen Hierarchien.** „Direkte Drähte“, die auf parteipolitischer Verbundenheit beruhen, höhlen die reguläre ministerielle Organisation aus. Sie schaffen somit problematische Parallelstrukturen in den Ministerien. Mittlerweile treffen Kabinettsmitglieder mehrheitlich die relevanten Entscheidungen. Nicht selten verkünden sie diese vorab über Medien, die der Regierung nicht ausreichend neutral und kritisch gegenüberstehen. Der rechtliche Status der Vorgaben von Kabinettsmitgliedern ist jedoch unklar. Bei Fehlentwicklungen besteht keine klare Verantwortungskette.

**Das Einsickern nicht ausreichend qualifizierter, parteipolitisch geförderter Personen reduziert die Karrierechancen und die Motivation öffentlich Bediensteter.** Obwohl diese das reguläre Ausbildungs- und Prüfungssystem durchlaufen haben, steigen sie oft nicht auf. In Zeiten eines auch in der Verwaltung spürbaren Arbeitskräftemangels und unmittelbar vor einer großen Pensionierungswelle im öffentlichen Dienst sind attraktive und faire Arbeitsbedingungen von besonderer Bedeutung für die künftige Entwicklung und Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

**Gleichzeitig verlassen junge Menschen die Verwaltung häufig wieder.** Unklare Kriterien für Aufstiegschancen, als unfair empfundene Personalentscheidungen, nicht leistungsbezogene Erfolgskriterien und unflexible sowie ungleiche Arbeitsbedingungen fördern Demotivation und Frustration im öffentlichen Dienst. Ein Beispiel dafür sind Arbeitsüberlassungsverträge, die zu stark divergierenden Anstellungskriterien (Gehälter, Aufnahmekriterien, Motivationslage...) in den Ministerien führen.<sup>7</sup> Zusätzlich ist die Qualität der Grundausbildungen im Bund ebenfalls stark unterschiedlich und rückläufig. Es gibt kein System einer standardisierten Ausbildung und verbindlicher Fortbildungen.

**Intransparenz prägt wichtige Bereiche der Verwaltung wie Personalbesetzungen, Kabinetts- und Verwaltungsentscheidungen.** Intransparenz begünstigt gleichzeitig Nepotismus und alle anderen Korruptionsformen, was sich z.B. an der Vergabe von Aufträgen oder von wissenschaftlichen Studien an Beratungsfirmen und Agenturen zeigt. In einer sehr ausgebauten Rechtsordnung ist es bemerkenswert, dass die Ausführung der Regierungstätigkeit, von Ministerbüros bis hin zu Ausschreibungen für wichtige Positionen, wenig normiert ist.

**Im Ergebnis herrscht vielfach ein ungehemmter parteipolitischer Postenschacher.** Wie jüngste Medienberichte zeigen, wurden bzw. werden auch in Schlüsselbereichen des Staates wie im Finanz-, Innen- und Justizministerium und in (öffentlichrechtlichen) Medien höchste Positionen parteipolitisch besetzt.

---

7 „Kosten für Ministerbüros stiegen um zwölf Prozent“, 2017: <https://www.diepresse.com/5227774/kosten-fuer-ministerbueros-stiegen-um-zwoelf-prozent> sowie „Ministerin Köstinger stellt die meisten Mitarbeiter über Leihverträge an“, 2018: <https://www.derstandard.at/story/2000076644584/ministerin-koestinger-stellt-die-meisten-mitarbeiter-ueber-leihvertraege-an>



## Ziele

- Durch verbesserte Rahmenbedingungen liefert die Verwaltung der Politik qualitativ hochwertige Entscheidungsgrundlagen und zeigt gleichzeitig Fehlentwicklungen auf.
- Verbesserte Grundlagen tragen zu einer qualifizierten, selbstbewussten und dem Staat gegenüber loyalen Beamt:innenschaft bei.
- Die strategische Kompetenz der Verwaltung wird nach besten internationalen Beispielen gestärkt.

## Maßnahmen

### *Ministerkabinette/Generalsekretariate/Leitungsfunktionen*

1. **Die Zahl der Mitarbeiter:innen in Ministerkabinetten wird mit sechs Personen begrenzt.** Hierin sind Mediensprecher:innen und Kabinettschef:innen eingeschlossen. Zumindest die Hälfte von diesen muss zuvor im jeweiligen Ressort gearbeitet haben. Als Vorbild dienen hier die Regelungen zu den Kabinetten der Europäischen Kommission.<sup>8</sup>
2. **Die Kabinettsarbeit und deren Verhältnis zur Verwaltung werden klar geregelt.** Qualifikationsanforderungen und ein Code of Conduct für Kabinettsmitarbeiter:innen werden erarbeitet und eingeführt.
3. **Die Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Kabinetten, Beamt:innenschaft und (medialer) Öffentlichkeit werden klar geregelt und dokumentiert.** Dazu gehört die Veraktung und Dokumentation jeglicher auch informeller Kommunikation, inklusive Chatnachrichten, Kooperationsapplikationen etc.
4. **Die Doppelverwendung in Kabinetten und Ministerialstruktur wird unzulässig.** Dies betrifft insbesondere etwaige Doppelfunktionen Kabinetts/Sektionschef:in oder Kabinetts/Abteilungsleitung.
5. **Die weisungsberechtigten, politisch besetzten Generalsekretariate werden (wieder) abgeschafft.**
6. **Für Kabinettsmitarbeiter:innen werden strenge Revolving Door Regeln eingeführt.** Diese umfassen eine zweijährige Cooling-off-Phase bei Beendigung der Kabinettsstätigkeit sowie die verpflichtende Meldung neuer Jobs. Bei Verstößen sind Sanktionen vorzusehen.

---

<sup>8</sup> „Ministerbüros – die EU als Best Practice“, 2019: <https://www.derstandard.at/story/2000112163555/ministerbueros-die-eu-als-best-practice>



### *Organisation der Ressorts*

7. **Die Besetzung von Sektionsleiter:innen wird angepasst.** Anstelle der 5-jährigen Befristung tritt ein neues objektiviertes Auswahlverfahren und ein effizient geregeltes Absetzungsverfahren bei mangelnder Leistungserbringung. Als Übergangsbestimmung müssen derzeitige Sektionsleiter:innen nach 5 Jahren das neue Auswahlverfahren durchlaufen.
8. **Die Reorganisation von Ministerien wird gesetzlich geregelt.** Bei jeder Reorganisation eines Ministeriums sind Rechnungshof und die Internen Revisionen der Ressorts zwingend einzubinden. Somit werden Reorganisationen aufgrund parteipolitischer Umfärbungen vermieden. Für jene, die im Zuge von Reorganisationen ihre Führungsfunktionen verlieren, erfolgt eine verbesserte gehaltsrechtliche Abfederung.
9. **Die Öffentlichkeitsarbeit der Ministerien wird beschränkt.** Die entsprechenden Fachabteilungen werden auf eine vernünftige Größe reduziert. Klare Regelungen zur Trennung von Kommunikations- und Informationstätigkeiten werden eingeführt. Ministerien sind keine Medienunternehmen. Transparenz und Distanz zu Medien sind gesetzlich vorzusehen und zu prüfen. Der politische Einfluss auf Medien wird zurückgedrängt.

### *Personalauswahl und Personalentwicklung*

10. **Die laufenden Vorarbeiten zur Errichtung einer „Austrian School of Government“ (ASG) sollten in eine zentrale Aus- und Fortbildungsakademie des Bundes münden.** Diese verfügt durch bloß strategische politische Steuerung über relative Autonomie für den gesamten Bundesdienst. Universitäten und Forschungsorganisationen leisten in einer Netzwerkstruktur Beiträge für die Aus- und Fortbildungstätigkeiten der Verwaltungsangehörigen. Die ASG entwickelt Qualitätsstandards und standardisierte, transparente Aufnahmeverfahren mit allgemeinen Aufnahmeprüfungen für die gesamte allgemeine Verwaltung. Sie ist für den Bundesdienst identitätsstiftend und fördert das organisationale Lernen.
11. **Für alle Leitungs- und Spitzenfunktionen der Bundesverwaltung werden in der ASG verbindliche Führungslehrgänge geschaffen.** Deren Absolvierung wird zur Voraussetzung für eine Bewerbung und Ernennung bei Leitungsfunktionen. Die Ausbildung für Spitzenfunktionen erfolgt in Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen. Alle Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung haben auch eine vernetzende und identitätsbildende Funktion.
12. **Für die Tätigkeit in Ministerkabinetten wird eine spezifische Ausbildung erforderlich.** Diese vermittelt Wissen über die relevanten Rechtsnormen, Public Governance, die Verwaltungspraxis sowie ethische Grundlagen. Die Ausbildung ist vor oder innerhalb eines halben Jahres nach Dienstantritt zu absolvieren.
13. **Für Auswahl- und Personalkommissionen wird ein neues Auswahlverfahren geschaffen.** Externe, unabhängige Expert:innen führen den Vorsitz. Die Vorsitzenden werden aus einem Pool per Los bestimmt. Die Aufnahme in diesen Pool für Personalkommissionen erfolgt nach klaren,





fachlich bestimmten Kriterien. Die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst führt einen Code of Conduct für Personalvertreter:innen ein und wirkt auf dessen Beachtung hin. In den neu gestalteten Auswahl-, Bewerbungs- und Besetzungsverfahren besteht Transparenz.

14. **Erhöhter ministerieller Personalbedarf wird über die reguläre Verwaltung anstatt über vergrößerte Kabinette abgedeckt.** Dies führt zum Aufbau von langfristiger Kompetenz, z.B. im Bereich der Digitalisierung. Dadurch wird ein potenzieller Abfluss aufgebauten Wissens durch einen Minister:innen-Wechsel vermieden.

#### *Zukunftstauglichkeit der Verwaltung*

15. **Die externe Auftragsvergabe der Bundesverwaltung wird eingeschränkt.** Externe Auftragsvergaben werden insbesondere in traditionellen Kernkompetenzbereichen der Beamt:innenschaft limitiert. Ziel ist ein wirtschaftlicher, zweckmäßiger und sparsamer Umgang mit Ressourcen, sowohl intern als auch bei externen Aufträgen.
16. **Die Attraktivität und Flexibilität der öffentlichen Verwaltung am Arbeitsmarkt wird erhöht.** Innovative Ansätze werden in unterschiedlichen Bereichen erprobt und umgesetzt, z.B. bei der Rekrutierung, bei Remote Work, bei Teilzeitmodellen, oder bei der Gleitpension.
17. **Das Ressourcenmanagement in der öffentlichen Verwaltung wird flexibilisiert.** Dies betrifft insbesondere Personalressourcen. Die Ressorts verfügen über eine stärkere Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeit bei Arbeitsplätzen. Es erfolgt ein Rückbau der Mitwirkungsrechte des Bundeskanzleramts (BKA).

#### **Ansprechpersonen:**

**Irmgard Griss**

ig@griss.at

**Oliver Scheiber**

oliver.scheiber@univie.ac.at



## 2. Strategische Ausrichtung und Steuerung der Bundesverwaltung

### Status quo

Die Bundesverwaltung ist gekennzeichnet durch strategische Untersteuerung bei gleichzeitiger operativer Übersteuerung. In weiten Bereichen fehlen längerfristige Strategien zur Bearbeitung aktueller Problemfelder. Vorhandene Evidenzen sind wenig genützt. Eine systematische Umsetzung etwa durch Jahrespläne auf Basis von Regierungsprogrammen samt einem begleitenden Controlling findet kaum statt. Die Rollen von Parlament und Rechnungshof sind wenig ausgestaltet. Für vorhandene Strategien fehlt oft die zur Umsetzung erforderliche Finanzierung.

Komplexe Herausforderungen erfordern ein Zusammenwirken mehrerer Ressorts und eine Fokussierung auf die angestrebten Wirkungen. Seit der Einführung der Wirkungsorientierung (2013) ist in der Bundesverwaltung jedes Ressort verpflichtet, für seine Untergliederungen Wirkungsziele, Maßnahmen und Indikatoren festzulegen. Angesichts komplexer Problemfelder greifen bloß ressortspezifische Wirkungsziele jedoch zu kurz.

*Beispiel: Das Klimaschutzministerium kann nicht allein die notwendigen Programme umsetzen und Maßnahmen zur Bewältigung der Klimakrise treffen. Die Einbindung weiterer Ministerien (z.B. Wirtschaftsministerium, Bildungsministerium etc.) ist erforderlich.*

Das Parlament und die Ressorts betrachten die Wirkungsorientierung zunehmend als bloßes Berichtswesen. Damit wird das Gestaltungspotenzial des Steuerungsinstruments nicht ausreichend genutzt. Verbesserungsbedarf besteht auch in der Steuerung privatrechtlicher Organisationen, die im Auftrag der Ressorts agieren. Aufträge an staatliche „Agenturen“ und deren Governance entsprechen keinem einheitlichen Standard und entziehen sich dadurch der notwendigen Qualitätskontrolle.

Die Schnittstelle zwischen Bundesministerien und Ländern zeigt erhebliche Steuerungsdefizite. So sind in den Verhandlungen zwischen Bund und Ländern die Städte und Gemeinden nach wie vor keine gleichberechtigten Verhandlungs- und Vertragspartner bei Art. 15a Verträgen.<sup>9</sup> In den Verhandlungen sowohl zum Finanzausgleich als auch zu Art. 15a Verträgen geht es primär um die Verteilung von Budgetmitteln. Die Aufgabenentwicklung oder regionale Unterschiede und Bedürfnisse werden kaum berücksichtigt. Insbesondere bei der gemeinschaftlichen Aufgabenerfüllung können Steuerungsdefizite einen wirksamen Ressourceneinsatz erschweren.

*Beispiel: Die Kinderbetreuung der unter 6-jährigen ist eine gemeinschaftliche Aufgabe des Bildungsministeriums, der Länder und Gemeinden. Seit 2008 sichern Art. 15a-Verträge eine Zusatzfinanzierung des Bundes für die Kindergärten. Eine Verlängerung der Zusatzfinanzierung ist an eine qualitative Evaluierung der Aus-*

---

<sup>9</sup> Der Bund und einzelne oder alle Bundesländer können gemäß Art. 15a Bundesverfassungsgesetz (B-VG) Vereinbarungen über Angelegenheiten ihres jeweiligen Wirkungsbereiches schließen. Diese sogenannten 15a-Vereinbarungen (Bund-Länder-Vereinbarungen) binden sowohl den Bund als auch die Bundesländer hinsichtlich der getroffenen Vereinbarungen.



*bauvereinbarung und der Gratispflichtkindergartenvereinbarung geknüpft. Der Bund hat jedoch die Zusatzfinanzierung 2014 erhöht, ohne auf einer Evaluierung zu bestehen, weil sich Bund und Länder nicht auf Evaluierungsparameter einigen konnten.<sup>10</sup>*

## **Ziele**

- **Die Regierung orientiert sich an mittel- bis langfristigen Strategien und Schwerpunktprogrammen.** Diese Schwerpunktprogramme bearbeiten aktuelle Problemlagen und sichern die Finanzierung für die Umsetzung. Die bloß kurzfristige mediale Verwertung tritt in den Hintergrund.
- **Die Vor- und Aufbereitung der Entscheidungsgrundlagen erfolgen im Dialog zwischen Politik und Fachleuten in den Bundesministerien.** Notwendige Kompetenzen der Bediensteten für diese neue Form eines „Whole of Government“-Ansatzes werden systematisch aufgebaut bzw. erhalten. Die Verwaltung ist dazu befähigt, Szenarien zukünftiger Entwicklungen zu entwerfen, darauf Antworten zu erarbeiten und Innovationen möglich zu machen.
- **Politische Entscheidungen berücksichtigen sachliche Interdependenzen und mögliche Unterschiede in Werthaltungen der beteiligten Akteur:innen.** Entscheidend ist ein koordiniertes Vorgehen der verantwortlichen Ressorts bei der Umsetzung, ausgerichtet am gemeinsamen Wirkungsziel. Evaluierungen von Zwischenergebnissen geben Impulse für die Steuerung. Fortschritte in diesem Bereich können wesentliche Impulse für strukturelle Reformen z.B. im Bereich Föderalismus setzen.
- **Das Setting der Verhandlungen an der Schnittstelle zwischen Ressorts und den Ländern ist neu gestaltet.** Statt des jeweiligen Interesses der einzelnen Akteurinnen und Akteure möglichst viel Geld zu lukrieren, ist als gemeinsames Ziel die bestmögliche gemeinschaftliche Aufgabenerfüllung getreten.

## **Maßnahmen**

- 18. Aufbau einer strategischen Koordinationsstelle im BKA.** Diese unterstützt, ähnlich wie die „Sektion Führungsunterstützung“ in der Schweizerischen Bundeskanzlei<sup>11</sup>, die Politik mit Lage- und Umfeldanalysen, Vorschlägen für politische Ziele und Schwerpunktprogramme und Indikatoren zur Messung des Erfolgs. Die Koordinationsstelle
  - initiiert die Prozesse zur gemeinsamen Zielfindung (inkl. Indikatoren) mit den betroffenen Ressorts,
  - stellt eine laufende Koordinierung der Umsetzungsmaßnahmen und

---

<sup>10</sup> siehe auch RH-Berichte 2013/11 und 2016/4

<sup>11</sup> siehe <https://www.bk.admin.ch/bk/de/home/regierungsunterstuetzung/fuehrungsunterstuetzung.html>



- eine regelmäßige Evaluierung sicher. Die Ergebnisse der Evaluierung berichtet die Regierung an das Parlament.

*Beispiel: Im EU-Vergleich liegt Österreich bei den erwarteten gesunden Lebensjahren weit unter dem EU-Schnitt.<sup>12</sup> Wird die Erhöhung der Anzahl gesunder Lebensjahre als ein politisches Schwerpunktprogramm definiert, bedarf es eines Bündels von Maßnahmen. Die strategische Koordinationsstelle im BKA initiiert dafür die Abstimmung zwischen z.B. den Ministerien für Gesundheit, Bildung, Landwirtschaft und Sport.*

**19. Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung zu ressortübergreifenden Wirkungszielen.** Dafür notwendig ist die Zusammenarbeit von Bundesministerium für Finanzen (BMF) und BKA:

- Das BMF erwirkt in einem 1. Schritt eine Novelle zum Bundeshaushaltsgesetz (BHG), wonach zur Wirkungsfolgenabschätzung als weitere Kategorie „Interdependenz zu anderen Ressorts“ aufgenommen wird.
- Der Prozess zur Festlegung gemeinsamer Wirkungsziele und Indikatoren wird in die Arbeit der strategischen Koordinationsstelle im BKA integriert (Verlagerung der Wirkungscontrollingstelle aus dem Bundesministerium für Kunst, Öffentlichen Dienst und Sport (BMKÖS) ins BKA).
- Um der Koordinationsstelle im BKA das erforderliche politische Standing gegenüber den Ressorts zu verleihen, ist es notwendig,
  - eine explizit politisch verantwortliche Person (z.B. Staatssekretärin oder –sekretär) im BKA einzurichten,
  - ausreichende Personalausstattung und
  - budgetäre Mittel, um Anreize zum Zusammenwirken zu setzen.

**20. Definition konkreter ressortübergreifender Vorhaben.** Wichtig ist dabei das Synergiepotenzial, z. B. bei jederzeit möglichen Shared Service Lösungen oder bei der Abstimmung von Förderprogrammen.

**21. Entwicklung von Zukunftsszenarien und langfristiger Strategien in jedem Ressort.** Die mit dieser Aufgabe betrauten Fachleute sollen sich dafür mit anderen Institutionen und Organisationen austauschen. Sie erhalten die Voraussetzungen, projektartig und vernetzt und mit einem hohen Ausmaß an Selbstorganisation zu arbeiten. Das strategische Zentrum des Bundes und die zentrale Bildungseinrichtung (siehe Maßnahme 10) betreiben die Vernetzung zwischen den Ressorts und die Auseinandersetzung mit übergreifenden Themen und Herausforderungen.

**22. Neugestaltung von Verhandlungsprozessen zu gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung zwischen den Gebietskörperschaften.** Dafür notwendig:

- Einbindung neuer Akteurinnen und Akteure (Städte und Gemeinden; Fachleute, ggf. für die Umsetzung beauftragte Organisationen)
- Finanz- und Aufgabenverantwortliche sind zu gleichen Teilen vertreten.
- Entwicklung gemeinsamer Werte, Aufbau von Vertrauen, Sichern regelmäßiger Gesprächskontakte

---

<sup>12</sup> siehe [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d3/Healthy\\_life\\_years%2C\\_2015\\_%28years%29\\_YB17-de.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/d/d3/Healthy_life_years%2C_2015_%28years%29_YB17-de.png)



- professionelle Moderation, die bei Verhandlungen auch für Vor- und Nachbereitung sorgt; regelmäßige Evaluierungen des Umsetzungsprozesses
- Jeder Zielfindungsprozess eines Politikbereichs mündet in ein gemeinsames Wirkungsziel und geeignete Indikatoren.
- Jede Gebietskörperschaft legt ihre vorgesehenen Maßnahmen vor, die wechselseitig abgestimmt werden. Erst dann wird festgelegt, wie viel Geld jeder Gebietskörperschaft für ihren Beitrag zur Erreichung des vereinbarten Wirkungsziels zur Verfügung gestellt wird.

**Ansprechperson:**

**Elisabeth Dearing**

dearing\_elisabeth@hotmail.com



### 3. Krisenmanagement und Krisenprävention

#### Status quo

Bei der Bewältigung komplexer Krisen fehlt es in Österreich an Professionalität. Im Management abgegrenzter Krisen, wie z.B. bei Hochwasserkatastrophen, ist eine hohe Professionalität vorhanden, bei längerfristigen Problemen fehlt sie jedoch in beträchtlichem Ausmaß.<sup>13</sup> Das Krisenmanagement der Bundesregierung wies sowohl bei den Fluchtbewegungen 2015/16 als auch bei der Covid-19-Pandemie grobe Mängel auf. Es gab keine konsistenten strategischen Ziele, wohl aber Eingriffe und Interventionen in das operative Krisenmanagement.

Bei komplexen und längerfristigen Problemen erfolgen systematische Evaluationen weder während noch nach den Krisen. Dies führte dazu, dass tief liegende Probleme oft ungelöst bleiben oder bloß graduell verbessert werden.

Österreich war auf die Fluchtbewegungen 2015/16 und die Covid-19-Pandemie nur schlecht vorbereitet, obwohl es jeweils im Vorfeld Hinweise auf die späteren Ereignisse gab. Krisenhafte Phänomene entstehen auch durch mangelnden politischen Gestaltungswillen und Kooperationsprobleme. Dies betrifft z.B. die Nichterfüllung der Grundversorgungsquote im Asylbereich.

Derzeit ist ein Krisensicherheitsgesetz in Ausarbeitung, das vor allem strukturelle Maßnahmen vorsieht, u.a. ein Bundeslagezentrum und eine(n) Regierungskordinator:in.

#### Ziele

- **Mögliche und bevorstehende Krisen werden durch systematische Auswertung aller Informationsquellen rechtzeitig erkannt.** Dies ermöglicht eine effektive Vorbereitung. Dafür notwendig ist das Zusammenspiel staatlicher Ebenen, Vorfeldorganisation, der Wirtschaft, Wissenschaft und des Pluralen Sektors (Einsatzorganisationen, NGOs, NPOs, Zivilgesellschaft).<sup>14</sup>
- **Die Politik definiert strategische Ziele und Prioritäten.** Das Krisenmanagement erfolgt durch eine:n Regierungskordinator:in. Dieser verantwortet weitere Koordinationsmechanismen und ist zuständig für eine konsistente Krisenkommunikation. Das Krisenmanagement koordiniert die hierarchische Steuerung und die Steuerung von Kooperationssystemen, die auf Aushandlungsprozessen und Formen der Selbstverpflichtung beruhen. Es gilt, alle verfügbaren Ressourcen zu mobilisieren.
- **Alle für die Krisenbewältigung relevanten Institutionen und Organisationen sind eingebunden und kooperieren flexibel.**

<sup>13</sup> siehe: Gratz, Wolfgang: Das Management der Flüchtlingskrise Never let a good crisis go to waste, Wien 2016

<sup>14</sup> nach Mintzberg, Henry: Rebalancing Society, Oakland 2015



- **Ressourcen werden möglichst treffsicher unter Vermeidung des Gießkannenprinzips eingesetzt.** Der Einsatz von Ressourcen und die getroffenen Maßnahmen werden laufend anhand von Evaluationen weiterentwickelt oder auch zurückgenommen. Dafür wird das Krisenmanagement durch besonders qualifizierte Expert:innen beobachtet.
- **Bereits während der Krisenbewältigung erfolgen Auswertungen und Verbesserungen des Krisenmanagements.** Nach dem Ende einer Krise erfolgen systematische Evaluationen, um das Krisenmanagement weiterzuentwickeln. Stärken und Schwächen von Institutionen und Organisationen werden in Krisen besonders deutlich erkennbar. Eine erweiterte Auswertung der Krisenbewältigung identifiziert Handlungsbedarf im Bereich von Organisations- und Personalentwicklung.

## **Maßnahmen**

23. **Die Bundesregierung verpflichtet sich zur Ansprechbarkeit gegenüber Warnzeichen und Hinweisen auf bevorstehende Krisen.** Dies erfordert eine Sensibilisierung und war bei den bisherigen Krisen nicht erkennbar.
24. **Die Früherkennung möglicher Krisen sowie die Entwicklung von Krisenszenarien erfolgt durch unterschiedliche Expert:innen.**<sup>15</sup> Dazu gehören nicht nur staatliche Einrichtungen, sondern auch die Wissenschaften und der Plurale Sektor. Unterschiedliche Wissensbestände, Erfahrungen und Sichtweisen werden zu Gesamtbildern zusammengefügt. Durch den Austausch werden vertrauensvolle und belastbare Kooperationsbeziehungen aufgebaut.
25. **Es erfolgt ein Aufbau von Expertise, z.B. in Form einer mobilen Reserve an Spitzenbeamt:innen und Wissenschaftler:innen.** Sie beobachten und begleiten das Management komplexer Krisen und eröffnen so Verbesserungspotenziale. Es besteht die Möglichkeit, besonders relevante Expert:innen für die Krisenbekämpfung von sonstigen Aufgaben zu entbinden. Dies erfolgt mit deren Einverständnis und einkommensneutral für eine beschränkte Zeit.
26. **Auch in Krisensituationen werden konsistente und klar kommunizierte politische Strategien entwickelt.** Das danach ausgerichtete Krisenmanagement bleibt von politischen Interventionen weitgehend unbehelligt.
27. **Eine physische Informations- und Kommunikationstechnologie- (IKT)-Infrastruktur wird aufgebaut.** In ihrem Rahmen sollen, ähnlich den existierenden Anstrengungen bei Stromnetzen, auch IKT-Netzwerke krisensicher gemacht werden (Stichwort Staatsgrundnetz).

---

<sup>15</sup> als Beispiel kann das Britische Scientific Advisory Group for Emergencies (SAGE) dienen: <https://www.gov.uk/government/organisations/scientific-advisory-group-for-emergencies>



28. Auf die Bewältigung komplexer Krisen folgen sorgfältige und umfassende Evaluationen. Unmittelbar erfolgt eine Erarbeitung der Lessons Learned in Zusammenhang mit Covid-19, auch durch multidisziplinär organisierte längerfristig etablierte wissenschaftliche Forschung.

**Ansprechperson:**

Wolfgang Gratz  
gratz.partner@aon.at





## 4. Transparenz und Antikorruption

### Status quo

Politik und Verwaltung agieren in Österreich nicht transparent. Das Amtsgeheimnis hat seit 1925 Verfassungsrang. In internationalen Rankings zu staatlicher Transparenz befindet sich Österreich seit Jahren auf den letzten Plätzen.<sup>16</sup> Seit über 10 Jahren debattieren österreichische Regierungen die Einführung eines Gesetzes zur Informationsfreiheit. Vielfach kritisierte Entwürfe sind das bisherige Ergebnis dieser Debatten.

Intransparenz fördert Korruption. Für die Öffentlichkeit nicht einsehbare Prozesse sind ein Anreiz für deren Missbrauch. Im Bereich der Korruptionsbekämpfung setzt Österreich zu wenige Maßnahmen.<sup>17</sup>

Das Korruptionsstrafrecht weist derzeit verschiedene Lücken auf. So ist z.B. ein Mandatskauf nicht strafrechtlich erfasst, eine Beweismittelunterdrückung in Untersuchungsausschüssen nicht sanktioniert. Im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe ist die Auslagerung von Verkaufsverhandlungen an externe Berater:innen eine Einfallspforte für Korruption. Zahlreiche Forderungen des Antikorruptionsvolksbegehrens wurden bisher nicht umgesetzt.

Intransparenz prägt auch die Arbeit der österreichischen Verwaltung. Die Entscheidungsfindung innerhalb der Verwaltung ist oft zu wenig nachvollziehbar. Vielfach werden weder Entscheidungsgrundlagen noch die konkreten Ergebnisse ausreichend dokumentiert und veraktet. Chats und SMS werden häufig in Entscheidungsprozessen verwendet, sind jedoch ein ungenügender Ersatz für die ordnungsgemäße Veraktung.

Nicht dokumentierte Angelegenheiten werden von der aktuellen behördlichen Auskunftspflicht nicht erfasst. Dies erschwert die demokratische Kontrolle der Verwaltung (siehe z.B. jüngere Medienberichterstattung zur Auskunft zu Novomatic-Sponsoring in NÖ). Der Smartphone- und Simkartentausch (und die damit verbundene Löschung aller Daten) stellt ebenfalls ein Problem für die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen dar.

Wesentliche Aufgaben der Verwaltung werden zum Nachteil staatlicher Transparenz an privatrechtliche Organisationen ausgelagert. Dazu gehören insbesondere Teile der Logistik oder Aufgaben im Bereich der Digitalisierung. Die Auslagerung wird häufig unzureichend begründet, rund um Verträge und Beauftragungen herrscht Intransparenz. Von Politik und Verwaltung beauftragte Studien und Gutachten werden bislang nur teilweise und manchmal nur auf Druck seitens Medien bzw. Gesellschaft veröffentlicht.<sup>18</sup> Rund um Beratungsmandate und zugekaufte Expertise mangelt es ebenfalls häufig an Transparenz.

---

<sup>16</sup> z.B. global vorletzter Platz im Right to Information Rating: <https://www.rti-rating.org/>

<sup>17</sup> wie zuletzt z.B. durch die Staatengruppe gegen Korruption (Greco) angemerkt: <https://www.derstandard.at/story/2000142546440/europarat-stellt-oesterreich-schlechtes-zeugnis-bei-korruptionsbekämpfung-aus>

<sup>18</sup> Ab 2024 könnte Art. 20 Abs. 5 B-VG Abhilfe schaffen.



Die Kontrollfunktion durch die Medien als „vierte Gewalt“ ist in Österreich oft unzureichend. Die fortwährende Intransparenz verhindert die notwendige, kritische Berichterstattung. Umgekehrt werden Ressorts von einzelnen Printmedien gleichsam „in Geiselnhaft genommen“: nur wenn ausreichend Inserate (aus Steuergeldern) finanziert werden, ist eine regierungsfreundliche Medienberichterstattung gesichert.

In Summe gilt: Bezogen auf die Transparenz der Verwaltung unterschreitet Österreich den internationalen Standard erheblich und begünstigt dadurch Nepotismus und Korruption.

### Ziele

- Die Arbeit der Verwaltung muss transparent und frei von Korruption sein. Informationen müssen für die Öffentlichkeit zugänglich sein.
- Jede Entscheidung muss begründet und nachvollziehbar sein. Undokumentierte Nebenabreden, die innerhalb der Verwaltung zum Tragen kommen, gilt es zu verhindern.
- Intransparenz und Korruption müssen zu Konsequenzen führen. Potenziell korruptes Verhalten muss durch entsprechende Folgen unterbunden werden.

### Maßnahmen

29. **Prioritär muss in Österreich ein zeitgemäßes Informationsfreiheitsgesetz geschaffen werden.** Der derzeit vorliegende Entwurf würde die bestehende Situation nur unwesentlich verbessern. Letztlich würde die Behörde über die Herausgabe einer Information entscheiden, die über diese Information verfügt. Hier kann auch eine gerichtliche Kontrolle nur wenig bewirken, weil das Gericht nur schwer überprüfen kann, ob die von der Behörde behauptete Verschwiegenheitsverpflichtung tatsächlich gerechtfertigt ist.
30. **Die Entscheidungen über Transparenz und die Herausgabe von Informationen sollen durch eine unabhängige Instanz getroffen werden.** Diese Rolle können dafür verantwortliche Informationsbeauftragte wahrnehmen. Alternativ kann (wie auch in Deutschland) die Datenschutzbehörde diese Aufgabe wahrnehmen. Dafür sind entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen.
31. **Ein Gebot zur Veraktung wesentlicher Entscheidungsprozesse wird eingeführt.** Dieses betrifft Beamte:innen und Politiker:innen in Führungspositionen. Die Löschung dienstlicher Nachrichten/Smartphones sowie die Kommunikation von Republiksangelegenheiten über Privatgeräte werden verboten.
32. **Bei der Besetzung von Führungspositionen wird Transparenz geschaffen.** Besetzungsvorschläge sind zu begründen, alle Bewerber:innen müssen ein Recht auf Einsicht haben.



33. **Bei der Auslagerung von Aufgaben und bei externen Vergaben wird Transparenz geschaffen.** Ausschreibungen und Verträge werden maschinenlesbar veröffentlicht. Die Vergabe öffentlicher Mittel erfolgt nur über solche Einrichtungen, die dem Parlament unmittelbar oder mittelbar verantwortlich sind. Bei Entscheidungsprozessen, in die ausgegliederte Rechtsträger eingebunden sind, muss Transparenz geschaffen werden.
34. **Die Lobbying-Gesetzgebung ist ebenso wie die bestehende Whistleblower Regelung nachzuschärfen.** Diese soll sich nicht nur auf Gesetzesverletzungen, sondern auch auf Compliance-Regeln beziehen. Es sollte eine zentrale Meldestelle für die Ebene des Bundes (analoge Regelungen auf Landesebene) mit einer unabhängigen Leitung angedacht und bei einer Umsetzung entsprechend bekannt gemacht werden. Bundesbedienstete und Bürger:innen sollen Missstände melden können.
35. **Im Bereich der Medienkooperation werden bezahlte Inserate beschränkt.** Stattdessen sollte eine erhebliche Erhöhung einer objektivierten Medienförderung bei gleichzeitiger Reduktion des Inseratenvolumens vorgesehen werden.
36. **Zur Verhinderung von Korruption werden die derzeitigen Gesetze angepasst.** Dabei werden die Forderungen des Antikorruptionsvolksbegehrens<sup>19</sup> sowie die Ergebnisse der fünften Evaluierungsrunde der Staatengruppe gegen Korruption (GRECO)<sup>20</sup> berücksichtigt. Dazu zählen unter anderem die Strafbarkeit der Beweismittelunterdrückung vor einem Untersuchungsausschuss sowie des Mandatskaufs oder die Einschaltung von „Verkaufsberatern“ bei öffentlichen Auftragsvergaben.

**Ansprechperson:**

Heinz Mayer  
heinz.mayer@univie.ac.at

---

<sup>19</sup> siehe: <https://antikorruptionsbegehren.at/>

<sup>20</sup> „Europarat stellt Österreich ein schlechtes Zeugnis bei der Korruptionsbekämpfung aus“, 2023: <https://www.derstandard.at/story/2000142546440/europarat-stellt-oesterreich-schlechtes-zeugnis-bei-korruptionsbekaempfung-aus>



## 5. Informationstechnologien

### Status quo

Eine grundlegende Reform der Verwaltung in Österreich und eine Neuordnung des Verhältnisses zwischen Verwaltung und Politik erfordern das Verständnis einer digitalisierten Welt. Das betrifft die Strukturen, Prozesse und Medien in der Verwaltung und die Beziehungen im Dreieck von Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Die frühere beachtliche Innovationskraft der österreichischen Verwaltung ist in den letzten Jahren zurückgegangen. Bereits zurückliegende Erfolgsbeispiele sind z.B. das Rechtsinformationssystem des Bundes (RIS), FinanzOnline oder der Elektronische Rechtsverkehr. Inzwischen ist Österreich bei Infrastruktur wie auch Entwicklung bestenfalls im Mittelfeld Europas zu finden, das seinerseits gegenüber anderen Weltregionen (insb. Asien, USA) zunehmend weiter zurückfällt.<sup>21</sup>

Die Arbeitstechniken der österreichischen Politik und Verwaltung entsprechen weitgehend nicht dem Stand der Technik. Die rechtliche Verfasstheit der Verwaltung und das in ihr verbreitete Verständnis von Information, Entscheidungsprozessen und Dokumentation bauen nach wie vor auf dem (papierenen) Aktenlauf auf. Die Neuorganisation des Arbeitens durch digitale Anwendungen und Plattformen mit ihren Vorteilen im Hinblick auf Kooperationen, Flexibilisierung und Produktivität konnte die Verwaltung bisher nur eingeschränkt realisieren.

**Digitalisierung in Staat und Verwaltung braucht eine gesamtstaatlich koordinierte Vorgangsweise. Sie ist nicht bloß eine Frage von Technologieeinsatz und Effizienz. Weder Digitalisierungsagentur und Chief Digital Officer Taskforce noch ein eigens zuständiges Bundesministerium haben hier bisher eine ausreichende Wirkung entfaltet. Wenn die Republik Österreich zur demokratisch verantwortlichen Mitgestalterin einer digitalisierten Welt werden will, dann ist sie auf eine kompetente Verwaltung angewiesen.**

### Ziele

- Für neue Aufgaben werden neue Strukturen, Prozesse und Regeln geschaffen. Die Aufgaben werden gerade intensiv auf europäischer Ebene durch zahlreiche Verordnungen angestoßen.
- Regulatorisches Risiko und regulatorische Kosten sinken infolge einer zentralen strategischen Steuerung. Das erfordert eine besser als bisher abgestimmte Verteilung der Digitalisierungsverwaltung und -regulierung in zuständige Behörden.
- Österreich beteiligt sich proaktiv(er) am europäischen Diskussionsprozess. Österreich begnügt sich nicht allein mit einem Vollzug europäischer Rechtsnormen. Es erfolgt eine Beglei-

---

<sup>21</sup> Vgl. etwa <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88693>



tung der Transformation. Digitale Technologien sind keine Naturgewalten und können in gesellschaftlichen Prozessen gestaltet werden.

- **Die Verwaltung ist befähigt, die technologischen, kommunikativen und ethischen Herausforderungen zu bewältigen.** Insbesondere bei der Analyse von Daten und bei darauf aufbauenden Anwendungen braucht es neben technischem Wissen auch die Fähigkeit, den ethischen und rechtsstaatlichen Einsatz von Technologie beurteilen zu können.

## **Maßnahmen**

- 37. Die Digitalisierung sollte genutzt werden, um Reformen in der Verwaltung voranzutreiben.** Dies betrifft vor allem größere Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Verwaltungshandeln (siehe Kapitel 4) und die Koordination unterschiedlicher Verwaltungsstellen. Dazu zählen insb. die Kommunikationsbehörde Austria, Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH (RTR), die Datenschutzbehörde (DSB), die Bundeswettbewerbsbehörde (BWB) und die Finanzmarktaufsicht (FMA).
- 38. Von zentraler Bedeutung ist eine Bewusstseinsbildung für Digitalisierung.** Diese umfasst ethische Grundsätze wie Verhinderung von Bias und Diskriminierung, Schutz von Persönlichkeits- und Grundrechten, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und menschliche Aufsichtspflicht von algorithmischen Entscheidungsunterstützungssystemen sein. Diesbezügliche Fortbildungsangebote sind auszubauen.
- 39. Die digitale Souveränität Österreichs ist zu stärken.** Politik und Verwaltung sowie der Wirtschaftsstandort dürfen nicht durch einseitige Abhängigkeiten in ihrer Entwicklung gehindert werden. Dazu muss Wissen in Verwaltung und Politik aufgebaut werden. Hier ist eine umfassende Bildungsoffensive innerhalb der Verwaltung notwendig.
- 40. Österreich (und Europa) forcieren die privatwirtschaftliche Entwicklung wettbewerbsfähiger Digitalisierungslösungen.** Es bedarf hierzu einer deutlichen Ausweitung der (materiellen und immateriellen) Investitionen in Ausbildung, Forschung, Wissenstransfer und Innovationsförderung in allen Bereichen der Digitalisierung. Die derzeit heterogenen und unabgestimmten Initiativen in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen auf Bundes- (u.a. BKA, BMJ, BMF, BMK, BMSG) und Länderebene sind auf Regierungsebene zu koordinieren.

### **Ansprechpersonen:**

**Peter Biegelbauer**  
peter.biegelbauer@univie.ac.at

**Nikolaus Forgó**  
nikolaus.forgo@univie.ac.at



## 6. Kooperation und Partizipation

### Status quo

Die Kooperation zwischen verschiedenen Ebenen der Verwaltung in Österreich ist häufig mangelhaft. Es existiert eine Vielzahl an Organisationseinheiten, die in vielen Fällen kaum oder gar nicht miteinander oder mit politischen Entscheidungsträger:innen und der Gesellschaft interagieren (können). Das ist auch Ergebnis politischer Entscheidungen, die teilweise Jahrzehnte zurückliegen.

Eine grundlegende Reform der Verwaltung erfordert veränderte und ausgebauten Kooperation(sbereitschaft). Einerseits innerhalb der Verwaltung, andererseits auch zwischen Verwaltung und Politik, Verwaltung und Wissenschaft sowie Verwaltung und Öffentlichkeit. Sie ist zentral für das Rollen- und Aufgabenverständnis in der Verwaltung und die Neubestimmung des Verhältnisses von Verwaltung und Politik.

### Ziele

- **Die Kooperations- und Partizipationsbereitschaft der Verwaltung wird erhöht.** Die Bevölkerung erhält die Möglichkeit zur Teilhabe am staatlichen Handeln und zum Handeln als politische Subjekte. Außerdem wird die Wissensbasis und Handlungskompetenz staatlicher Akteur:innen gestärkt.
- **Die politischen Leitungsorgane sind bereit, Kooperationen und Zusammenarbeit in der Verwaltung zuzulassen und zu fördern.** Sie ermöglichen professionelle, verlässliche und verbindliche Partizipationsmöglichkeiten der Bevölkerung und Kooperationen zwischen Verwaltung und Wissenschaft.
- **Das Vertrauen in staatliches Handeln wird gestärkt.** Ein integrativer und partizipativer Diskussionsprozess zwischen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft stärkt das Vertrauen der Bevölkerung in die staatliche Verwaltung.

### Maßnahmen

41. **Es werden sichere und verbindliche Instrumente der Kooperation und des Informationsaustausches geschaffen.** Dies geschieht sowohl innerhalb der Bundesverwaltung als auch zwischen dieser und anderen Verwaltungseinheiten, den Parlamenten, der Wissenschaft und unabhängigen Behörden. Ausgangspunkt können eine Geschäftsordnung der Bundesregierung (wie in Deutschland), eine zentralisierte Digitalisierungsverantwortung in der Bundesregierung und eine koordinierte Vorbereitung von Rechtsakten innerhalb der Bundesverwaltung sein.



42. **Offenheit und Partizipationsbereitschaft werden als übergeordnete Ziele der Verwaltung festgelegt.** In allen Bereichen der Verwaltung werden die Voraussetzungen für partizipatives Handeln geschaffen. Dies kann und darf nicht mehr ad-hoc oder bloß in spezialisierten Bereichen passieren, die - wie etwa der Klimarat der Bürger:innen 2022 - weitgehend abgekapselt von anderen Organisationseinheiten agieren. In die Partizipation sind auch alle länger in Österreich lebenden Menschen einzubeziehen.
43. **Die Verwaltung wird als tragendes Element der Infrastruktur der Demokratie in Österreich ausgebaut.** Formen der Beteiligung ersetzen keine demokratischen Entscheidungsprozesse oder politischen Auseinandersetzungen demokratisch gewählter bzw. ernannter Politiker:innen.
44. **Die Ministerien bauen Expertise in Form von Partizipationsexpert:innen auf.** Diese befinden sich an der Schnittstelle zwischen Politik, Gesellschaft und Verwaltung. Sie unterstützen Kommunikation und Kooperation zwischen den unterschiedlichen Bereichen. In der zentralen Bildungseinrichtung des Bundes (siehe Maßnahme 10) erfolgt eine Erweiterung von bereits vorhandenen Angeboten zur Fortbildung.
45. **In der Wissensgesellschaft sind Verwaltung und Politik auf Kooperation mit der Wissenschaft angewiesen.** Zur Erfüllung ihres Gestaltungs- und Steuerungsanspruchs müssen sie die Entwicklungen in Gesellschaft, Wissenschaft, Technologie, Umwelt etc. verstehen und verarbeiten. Ein wichtiges Mittel in diesem Zusammenhang sind gemeinsame und transparente Projekte mit Wissenschaftler:innen und wissenschaftlichen Einrichtungen.

**Ansprechperson:**

Judith Kohlenberger

judith.kohlenberger@wu.ac.at



## 7. Europäisierung

### Status Quo

Österreich ist seit über 25 Jahren Mitglied der Europäischen Union. Schon viel länger ist es Sitz internationaler Organisationen und betont seine Rolle als internationaler Brückenbauer. Die Mitwirkung in europäischen und internationalen Gremien erfordert ein hohes Fachwissen, Erfahrung und Koordination nach innen und außen. Entscheidungsträger:innen in Politik und Verwaltung sind, wenn sie erfolgreich und effizient agieren wollen, in besonderer Weise auf „den Apparat“ angewiesen, der das ermöglicht.

Nach wie vor wird die Vorbereitung des EU-Beitritts durch die österreichische Verwaltung als „best practice“ präsentiert. Wie die Verwaltung seither damit umgegangen ist, bleibt vielfach unklar. Wie die österreichische Verwaltung und Politik in EU-Fragen zusammenarbeiten, und wer welche Rolle dabei einnimmt, wird weder in der Praxis noch in der Wissenschaft genauer diskutiert. Es ist jedoch zu beobachten, dass Österreich in der EU und in internationalen Organisationen oft unkoordiniert auftritt und Gestaltungsmöglichkeiten ungenutzt lässt.<sup>22</sup>

Die Tätigkeit von Beamt:innen in europäischen und internationalen Institutionen beruht oft auf eigener Initiative. Es bestehen wenig Anreize, nach Österreich zurückzukehren. Auch die laufende Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung in Österreich und auf internationaler Ebene ist durch Distanz geprägt. Beide Entwicklungen führen zu einem Verlust an institutionellem Wissen und hindern dessen Aufbau.

### Ziele

- Die österreichische Verwaltung wird verstärkt in europäische und internationale Netzwerke eingebunden. Es besteht eine strategische Interaktion der österreichischen Stellen mit europäischen und internationalen Institutionen. Dies betrifft die inhaltliche sowie die damit auch eng verknüpfte personelle Ebene. Es erfolgt eine gezielte Förderung der temporären Entsendung von Beamt:innen in europäische und internationale Institutionen.
- Die Forschungsaktivitäten zu Themen der Europapolitik und der internationalen (Wirtschafts-)Politik werden intensiviert. Sie stoßen auf Interesse von Politik und Verwaltung.

---

<sup>22</sup> Siehe dazu die Analysen in Eppler/Maurer (Hrsg.), Europapolitische Koordination in Österreich, Innsbruck und Baden-Baden: Innsbruck University Press und Nomos 2019.





## Maßnahmen

46. **Fachwissen für den Umgang mit europäischen und außenpolitischen Themen wird systematisch ausgebaut.** Diese prägen innenpolitische Entscheidungen und das Handeln der Verwaltung in immer größerem Ausmaß. Der Aufbau von Beziehungen und Vertrauen eröffnet Handlungsspielräume, Vertrauen innerhalb der Verwaltung gegenüber jenen, die über Wissen und Erfahrungen verfügen, und Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung, das Handlungsspielräume eröffnet.
47. **Die Wissenschaft sowie unabhängige und transparente Einrichtungen, die sich in Österreich mit europäischer bzw. internationaler Politik und Wirtschaft befassen, werden gezielt gefördert.** In Österreich fehlt es bisher an Einrichtungen wie z.B. dem Thinktank Bruegel oder der Stiftung Wissenschaft und Politik. Diese bieten Räume und Möglichkeiten des Austausches und der Weiterentwicklung einer europäisch und international ausgerichteten Verwaltung und Politik.
48. **Das Dienstrecht wird angepasst, um die Mobilität der Verwaltung zu fördern.** Dies beinhaltet den Austausch mit europäischen und internationalen Organisationen, den Aufbau von Expertise durch die Mitarbeit in diesen und die Erleichterung der „Rückkehr“ nach Österreich von den zeitweiligen Arbeitsstellen in internationalen und europäischen Organisationen.
49. **Die Ausbildung öffentlich Bediensteter wird durch Europäisierung und Internationalisierung an die bestehenden Erfordernisse angepasst.** Es wird eine Verwaltungskultur geschaffen, die sich als europäisch und international versteht.
50. **Tätigkeiten in EU-Institutionen oder in internationalen Einrichtungen werden als Qualifikierungskriterium bei späteren Bewerbungen in der österreichischen Verwaltung festgeschrieben.** Dies schafft Anreize für vermehrte supranationale Bewerbungen österreichischer Beamt:innen. So entstehen auch für Österreich bessere Informations- und Einflussmöglichkeiten.

### **Ansprechpersonen:**

**Peter Biegelbauer**  
peter.biegelbauer@univie.ac.at

**Nikolaus Forgó**  
nikolaus.forgo@univie.ac.at