



www.bessereverwaltung.at

Dokumentation des Workshops: „Politische Steuerung der Ressorts“ am 6.12.2023

Teilnehmer:innen

Dr.in Elisabeth Dearing, Initiative Bessere Verwaltung (IBV)

Mag. Gerhard Eisl, MA, Gruppe Ballhausplatz/BMEIA

Mag. Wolfgang Gerstl, Abg. Z. NR, Verfassungssprecher ÖVP-Parlamentsklub

a.o. Univ.Prof. Dr. Wolfgang Gratz, IBV (Moderation und Dokumentation)

Dr.in Irmgard Griss, IBV

Mag. Ulrich Jedlczka, Leiter Stabstelle "Politik und Recht" ÖVP-Parlamentsklub

Mag. Christian Kemperle, Leiter Sektion Öffentlicher Dienst BMKOeS

Andreas Kovar, Kovar & Partners

Mag. Joachim Preiss, Klubdirektor SPÖ-Parlamentsklub

Mag.a Ursula Rosenbichler, Leiterin Austrian School of Government, BMKOeS

Dr. Oliver Scheiber, IBV

Dr. Johann Seiwald, Budgetdienst Parlamentsdirektion

Mag. Helgar Thomic-Sutterlüti, IBV

Mag.a Dagmar Untermarzoner, Lemon Consulting

Univ.Prof. Jurgen Willems, Leiter WU Institut für Public Management and Governance

Inputs

Thomas Wieser: Steuerung eines Ressorts – einige Überlegungen

(Dieser Text wurde vor dem Workshop den Teilnehmer:innen zur Verfügung gestellt).

Im Laufe von mehreren Jahrzehnten in mehreren Institutionen habe ich eine Vielzahl von Ansätzen der Steuerung eines Ressorts bzw. einer Institution im In- und Ausland erlebt.

Manche haben besser funktioniert, manche weniger gut. Manchmal war die Steuerung ein bewusst aufgesetztes Konzept, manchmal eher in einer ex post Betrachtung als „Steuerung“ identifizierbar. In manchen Institutionen existiert(e) ein relativ starkes formales Regelwerk, das individuellen Steuerungsansätzen recht enge Grenzen setzte.

Steuerung anderen Ortes

Der für mich größte Unterschied in Steuerungsansätzen war jener zwischen der nationalen Verwaltung in Österreich und den europäischen Institutionen in Brüssel. In den anderen nationalen Verwaltungen, die ich durch meine Tätigkeiten kennenlernte, waren stark regelgebundene Systeme eher in der Minderzahl, dies eher in den größeren Mitgliedstaaten.

In den EU-Institutionen ist das „wer, wie, wann, mit wem“ relativ stringent festgelegt. Der Kommissar/die Kommissarin hat ein Kabinett mit maximal 6 Personen, die zu einem erheblichen Teil aus der Verwaltung kommen, und daher i.d.R. Fachleute sind. Personalaufnahmen und Beförderungen laufen nach einem festgelegten Schema ab, mit geringem politischem Einfluss.

Kommunikation findet i.d.R. entlang der hierarchischen Linien statt. Die Rolle des Generaldirektors/Generaldirektorin ist sehr stark, und die Interaktion zwischen Kommissar und GD ist i.d.R. eng und intensiv. Koordination findet nicht nur wöchentlich unter den Kommissaren statt, sondern (formalisiert) zwischen Kabinettschefs ebenso wie zwischen GDs.

Bei politisch wichtigen neuen Querschnittmaterien findet in der EK ein intensiver Abstimmungsprozess statt, in den auch alle betroffenen Kommissare involviert sind, Grundlage sind fast durchgehend analytische Studien, Stellungnahmen, wissenschaftliche Evidenz, aber natürlich auch nationale politische Interventionen. Das Endergebnis nimmt natürlich auch auf den nachfolgenden dialektischen Prozess mit Rat und Europäischem Parlament Rücksicht.

Welche Aspekte, welche Fragen stellen sich?

Was soll gesteuert werden?

Ressortsteuerung hängt auch davon ab, wie die Koordination innerhalb einer Regierung wahrgenommen wird. Minister werden aufgrund ihrer politischen Persönlichkeit bestellt, nicht aufgrund ihrer Managementfähigkeiten, teilweise ist daher „learning on the job“ eine zusätzliche Belastung der Amtsinhaber.

Wesentlich sind für mich folgende Elemente der Steuerung:

- Personalaufnahmen und Beförderungen
- Außenkontakte
- Insbesondere zu anderen Ressorts, in der Bundesregierung, und zum Parlament
- Inhaltliche Steuerung

Bei der inhaltlichen Steuerung könnte man folgende Kategorien unterscheiden:

- Verwalten im engeren Sinn, also Vollzug bestehender Materien ohne größere diskretionäre Entscheidungsnotwendigkeiten (z.B. Steuerverwaltung)
- Politisch relevante Inhalte bestehender Vorschriften (Migration?)
- Neue inhaltliche bzw. gesetzlich relevante Materien (entweder Übernahme von EU-Vorschriften oder rein innerösterreichische Maßnahmen)
- Ressortübergreifend?
- Durch Regierungsprogramm gedeckt?

Die oben (sicher nicht vollständigen) Kategorien zeigen, dass ebenso wie in der Wirtschaft eine Vielfalt an Prozessen unterschiedliche Steuerungsarten, unterschiedliche Verantwortungsbereiche, sowie unterschiedliche Ebenen der Eigenverantwortung mit sich bringen.

Wie soll gesteuert werden?

Eine grundsätzliche Problematik solcher Prozesse, besonders im politischen Raum, besteht aus dem Widerspruch der Tagesaktualität politischer Ereignisse mit der langfristigen Notwendigkeit der strukturellen Qualitätssicherung. Gänzlich auflösen lässt sich dieser Widerspruch wohl nicht, hängt aber wohl wesentlich

- von der Qualität der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung ab,
- und wie die Qualität der Verwaltung unabhängig von wechselnden politischen Gegebenheiten und Personen strukturell gesichert werden kann.

Steuerung findet je nach Materie statt durch:

- Zielvorgaben
- Einzelfallentscheidungen (nach Diskussion mit Experten)
- Einzelfallentscheidungen (durch kommunizierte Anweisungen)

Kritischer inhaltlicher Widerspruch sollte möglich und dokumentierbar und dokumentiert sein, dies ist in den meisten gut funktionierenden Verwaltungen, die ich kenne, nicht nur möglich, sondern teilweise auch erwünscht.

Solche Prozesse sollten nachvollziehbar entlang hierarchischer Strukturen erfolgen, also bei größeren Maßnahmen Ministerin – (Kabinettschef) – Verwaltung via Sektionschef.

Welche Unterstützung?

Meine Erfahrung ist, dass je transparenter die politische Kultur ist, und je besser die Qualität der Verwaltung ist, desto kleiner sind die Kabinette, und umso mehr stützen sich die Minister auf die Verwaltung – so etwa NL (nur 1 „politischer Referent“ des Finanzministers, Deutschland und die EK).

Zusammenfassend:

Diese sicher unvollständige Taxonomie mancher Frage von Ressorts und deren Steuerung zeigt, welche Herausforderung es für Minister ist, eine komplexe Verwaltungseinheit zu steuern, manche sehr groß, manche relativ klein, aber auch komplex. Die Dichotomie zwischen politischem Tageserfolg und struktu-

reller Sicherung von Wohlstand und Stabilität in Österreich ist täglich eine Herausforderung, das Dringliche ist oft stärker als das Wichtige. Der Zwiespalt zwischen Politik und Verwaltung existiert ja in dieser Form in der Wirtschaft nicht.

Wichtig wäre, viele dieser inhärenten Probleme und Widersprüche aufzuzeigen, auch Ministern am Beginn einer Legislaturperiode. Voraussetzung ist, dass eine Regierung sich zu „Gut (oder Besser?) Regieren, und Gut (oder Besser?) Verwalten“ bekennt.

All diese Faktoren hängen von den handelnden Personen ab, sowohl auf der politischen Ebene, klarerweise auch in den Kabinetten, als auch in der Verwaltung. Rollen, Selbstverständnisse, Akzeptanz von Regeln und Entscheidungsspielräumen müssen klar und verständlich sein. Ressortinterne Regeln sind notwendig, aber nicht hinreichend, ansonsten funktionieren die vielfältigen Schnittstellen nicht.

Wolfgang Gratz: Anmerkungen zur Initiative und der Thematik des Workshops

Zur Initiative:

Die Initiative Bessere Verwaltung hat sich im September 2022 zusammengefunden. Sie ist im Februar 2022 mit 50 Vorschlägen für eine bessere Verwaltung an die Öffentlichkeit getreten. Wir haben seither einige Veranstaltungen organisiert oder an ihnen mitgewirkt, Kontakte in Politik und Verwaltung geführt und über eComitee, ich danke nochmals Andreas Kovar, einen Online-Partizipationsprozess ermöglicht. An diesem haben sich 173 Personen beteiligt. Auf diese Weise entstanden 165 Kommentare zu unseren Vorschlägen sowie 66 eigenständige Beiträge. Eine Zusammenfassung sowie Berichte über sonstige Aktivitäten finden Sie auf unserer Homepage.

Wir haben uns zwei Ziele gesetzt:

1. Möglichst viele unserer Forderungen finden sich im nächsten Regierungsprogramm wieder.
2. Belegung fachlicher und öffentlicher Diskurse über die Bundesverwaltung und deren Verhältnis zur Politik.

In unseren verschiedenen Kontakten hat sich gezeigt, dass eine zentrale Fragestellung lautet: Wie soll, muss und kann eine Bundesministerin ihr Ressort steuern? Einzelne Aspekte dieser Thematik sprechen unsere Vorschläge an. Uns erscheint eine vertiefte Befassung mit dem Thema sinnvoll. Deshalb haben wir zu dem heutigen Workshop eingeladen.

Zur Thematik des Workshops:

In Zeiten der Erregungen und Aufregung erscheint es mir sinnvoll, die gegenwärtige Situation möglichst nüchtern zu beschreiben.

Im internationalen Vergleich war und ist der öffentliche Dienst hierzulande in besonders hohem Ausmaß von parteipolitischen Zugehörigkeiten geprägt. Dies spiegelt sich auch in der Organisation und den Aktivitäten der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst wider. Gäbe es so etwas wie eine informelle Gründungs-Charta der Zweiten Republik, werde dies ein zentraler Bestandteil.

In den letzten 25 Jahren ist die Zahl der Kabinettsmitarbeiter von ursprünglich rund drei Dutzend auf rund 250 angestiegen. Dies hat sich in einem inkrementellen Prozess schrittweise ergeben. Man kann dies als ein im internationalen Vergleich sehr originelles natürliches Experiment ansehen. In den letzten Jahren haben sich die Hinweise gehäuft, dass dieses Experiment keinen sonderlich positiven Verlauf genommen hat. Es bedeutete eine unangebrachte Verkürzung, bloß über die sinnvolle Größe von Ministerkabinetten zu diskutieren.

Im Kern geht es um die Frage qualitätsvollen Regierens. Dieses muss mehreren Anforderungen entsprechen, die teilweise in einem Spannungsfeld zueinanderstehen. Ich umreiße diese nur sehr kurz, weil sie wohl auch in den anderen Inputs und in der Diskussion thematisiert werden wird

1. Der Minister, die Ministerin müssen in der Lage sein, ihre politischen Ziele umzusetzen und ihre Ministerverantwortung wahrnehmen zu können.
2. Das Regieren hat verfassungskonform und überhaupt rechtskonform stattzufinden.

3. Das Ressort ist entsprechend dem Stand der Wissenschaft und von erprobten Vorgehensweisen so zu steuern, dass nicht nur die laufenden Aufgaben qualitativ erledigt werden, sondern auch die Zukunftstauglichkeit und die Bewältigung von Krisen gesichert sind. Deshalb ist der Zustand strategischer Untersteuerung und operativer Übersteuerung zu beenden. Aktuell und in absehbarer Zukunft spielen die Konkurrenzfähigkeit am Arbeitsmarkt sowie der Einsatz von Formen sogenannter Künstlicher Intelligenz eine große Rolle. Auch deshalb sind qualitätsvolle Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Changemanagement von hoher Bedeutung.
4. Politik und Verwaltung haben unterschiedliche Eigenzeitlichkeiten und Eigenlogiken. Dies ist funktional und sinnvoll. Es gilt, hier eine Balance zu finden und zu verhindern, dass das Gesamtsystem auf eine Seite kippt. Dies ist der Fall, wenn die Politik der Verwaltung innerhalb strategischer Vorgaben nicht eine Eigenständigkeit einräumt oder wenn die Verwaltung versucht, die Politik zu gängeln.
5. Entsprechend dem Grundsatz „Culture eats strategy for breakfast“ muss jeder Reformansatz die Besonderheiten unseres politisch-administrativen Biotops berücksichtigen. Um hierzu ein Beispiel zu bringen: Die Etablierung von Generalsekretärinnen bedeutete eine Konstruktion, die in anderen Ländern bewährt ist, z.B. in Deutschland mit den beamteten Staatssekretären. In Österreich waren bzw. sind zwei Generalsekretäre mit strafrechtlichem Ungemach konfrontiert, zumindest drei weitere Generalsekretäre gerieten wegen Aspekten ihrer Amtsführung in massive öffentliche Kritik. Dies ist in Anbetracht der Kleinheit der Population beachtlich.

Alle Reformmaßnahmen müssen daher die bestehenden kulturellen Phänomene berücksichtigen. Andererseits haben sie kulturelle Veränderungen anzustoßen und einzuleiten. Dies kann nicht in einer Politik der kleinen Schritte, der kleinteiligen und fein austarierten politischen Kompromisse erfolgen. Es bedarf, so jedenfalls unsere Meinung und Positionierung als Initiative Bessere Verwaltung, tiefgreifender und weitreichender Veränderungen.

Zuletzt nur ein konkreter Hinweis bzw. Lösungsvorschlag. Ich halte es für möglich, dass nicht alle von Ihnen den Festschrift-Beitrag von Clemens Jabloner gelesen haben. Jabloner wies darauf hin, dass Staatssekretäre Organe der Bundesminister sind. Eine wesentliche Verwendung wäre eben als „politischer“ Beamter. Ich zitiere wörtlich: „Will man ihn in Österreich einführen, brauchte man also nicht lange nach einer Rechtsgrundlage suchen.“ Etwas weiter: „Es liegt auf der Hand, dass Ministerbüros und Generalsekretäre zu diesem Konzept quer liegen, was bei Menschen, die dem Staat verbunden sind, Unbehagen auslöst.“

Helgar Thomic-Sutterlüti: Praktische Überlegungen

Prämissen:

- „Es hat schon mal besser funktioniert“ / „Es gibt wesentlichen Optimierungsbedarf“
- Ausgehend u.a. vom Beitrag C. Jabloner (Der Niedergang der österreichischen Bundesministerien), der Zusammenfassung der Diskussionen und Ideensammlung in eComitee sowie zahlreichen Beiträgen von und zur IBV -> Verfolgung einer analytisch-logischen Herangehensweise, um von diesen Ansätzen zu Maßnahmen zu gelangen, die der Prämisse entgegen- und auf den gewünschten Zielzustand hinwirken.

Praktisch gedacht und auf ein (jedes) Ressort bezogen:

- Ressort-Strategie geleitete Maßnahmen definieren; Grundprinzipien definieren – u.a. am Beispiel Finanzverwaltung:
- Im Zentrum unserer Aufgabenbewältigung steht das Gemeinwohl unseres Staates, unserer Gesellschaft; Wohlstandssicherung, Gemeinwohlorientierung stehen eng im Konnex mit der Ausrichtung der Aufgabenbewältigung einer Verwaltung; im Zentrum der Aufgabenerfüllung der Verwaltung steht die Wirtschaft und das Individuum (vom serviceorientierten Kundenbegriff bis zum Normunterworfenen) – d.h. rechtskonformer Vollzug der Aufgaben, Sicherstellung einer den Wirtschaftsstandort und die Steuerpflichtigen unterstützenden, die Basis für die Finanzierung des Staatshaushaltes bildenden, fairen Aufgabenerfüllung;
- Aufgabe des Hilfsapparates Bundesministerium ist es somit (auch), die gegenüber den Kunden (Wirtschaft allg. wie Individuum) tätigen Verwaltungsorgane -> fortlaufend und mit Innovations- und stetem Optimierungsansatz zu steuern
- Soll dies erreicht werden, ergibt sich daraus das unbedingte Erfordernis eines strategischen Sachlichkeitsgebotes, dem wiederum ein umfassendes Bündel an Handlungsfeldern abzuleiten ist – dazu zählen selbstredend insbesondere die unten aufgeführten Handlungspunkte
- Eine zentrale Frage in der Strategie-Umsetzung scheint dabei zu sein, wie das Grundprinzip <Die obersten Organe (BM) üben ihr Amt gemeinwohlorientiert, nach strategischen und sachlichen Grundsätzen im Wege der Steuerung des Ressorts und Verwaltungskörpers aus> im Spannungsfeld (P. Bußjäger) von Politik i.e.S. (d.h. in der starken Verwobenheit der Ressortleitung mit Partei, Verbänden, Sozialpartnern etc. einschließlich der „sonstigen organisatorischen Einrichtung“ des Kabinetts) und Verwaltung (d.h. dem Verwaltungsapparat in der ZL des Ressorts bis zu allen Stellen im sog. Nachgeordneten Bereiches) im Sinne einer optimierten Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben wieder besser erreicht werden könnte
- Unter Heranziehung eines strategiegeleiteten Ansatzes (-> an sachorientierten Programmen, Strategien und Zielsetzungen scheint es ja nicht zu mangeln) und der Verbindung desselben mit einer analytisch-logischen Herangehensweise sollten sich die gerade in letzter Zeit aufdrängenden Fragen bzw. Handlungspunkte konsequent auflösen lassen:
 - o Funktionalität und Größe von Kabinetten
 - o Transparenz von Entscheidungsprozessen
 - o Besetzung von Führungspositionen
 - o Beeinflussung der Unternehmens- und Führungskultur
 - o Modernität; Internationale Ausrichtung; Vertrauen, Motivation- Frage der Zweckmäßigkeit einer (zusätzlichen) Ebene zwischen Minister und Verwaltung
 - o Kompetenzprofil von Top-Management und Kabinett
 - o Steuerungsmodell/e
 - o Effizienz, Wirkungsorientierung, Wirtschaftlichkeit/Sparsamkeit/Zweckmäßigkeit
 - o Entwicklungsdynamiken und Kontinuität

Ulrich Jedliczka: Gedanken zum Workshop

1. Ausgangspunkt:

- Was ist mir persönlich aufgestoßen? Seite 5 ff der Unterlage „Initiative bessere Verwaltung“
- Eigene Erfahrung in der täglichen Zusammenarbeit (Begrifflichkeit „Kabinettt“ und „Stabsstelle“)
- Was sind die Aufgaben einer Stabsstelle; welches Personal ist notwendig.

2. Was sind die Aufgaben eines Bundesministers:

- Verwaltungsbehörde: Vollzug von Gesetzen, Durchführung von Verwaltungsverfahren, sachlich in Betracht kommende Oberbehörde; Erlassung von Bescheiden und Verordnungen bzw. Erlässen, Erarbeitung von Hilfsunterlagen.
- Leitung (Management) eines Bundesministeriums: Personal (Rekrutierung, Ausbildung (allgemein wie speziell), Motivation, Entlohnung, Karriereentwicklung), Budget, Sachaufwand.
- Politiker: Mitglied der Bundesregierung (Einstimmigkeitsprinzip); Überzeugungsarbeit gegenüber den anderen Mitgliedern der Bundesregierung betreffend eigene Vorhaben; Mitspracherecht bzw. -pflicht betreffend Vorhaben aller anderen Mitglieder der Bundesregierung.
- Abhängigkeit vom Parlament, positive Komponente: Überzeugungsarbeit betreffend eigene Vorhaben gegenüber den Abgeordneten bzw. den Klubs.
- Abhängigkeit vom Parlament, negative Komponente: Rechtliche und politische Kontrolle durch Parlament (Misstrauensvotum).
- Mitglied im Rat der EU: Vertretung europäischer Interessen und der Interessen Österreichs auf europäischer Ebene.

Für all diese unterschiedlichen Aufgaben steht dem Bundesminister nur ein (einziger) Geschäftsapparat zur Verfügung.

Nach diesen Aufgaben richtet sich auch die Anforderungen an die jeweilige Stabsstelle (Personal).

3. Persönliche Stellungnahme bzw. Input:

- Kritik: Angst vor politischen Prozessen. Flucht vor der Verantwortung. Flucht in „unabhängige“ Einrichtungen bzw. Gremien. Führungsschwäche. Aber Verantwortung (Ingerenzprinzip) gegenüber Parlament ist aus demokratiepolitischen Überlegungen unerlässlich.
- Die Vorbereitung kurz-, mittel- und langfristiger Entscheidungen ist eine der Kernaufgaben der obersten Organe der Bundesverwaltung (insbesondere als Ressortleiterin bzw. -leiter, als Mitglied der Bundesregierung, als Mitglied des EU-Ministerrats). Die dafür in der Rechtsordnung vorgesehenen Instrumente (insbesondere Wirkungsziele/Wirkungsorientierung im Rahmen des Bundeshaushalts) und die WFA werden derzeit nicht entsprechend genützt und sind auch nicht Teil der politischen Auseinandersetzung.
- Ausbildung der öffentlich Bediensteten: Verwaltungsakademie, „ENA“, „Concours“ (NEOS-Forderung); Exzellenz statt Masse; Stolz auf die Tätigkeit.
- Vertretung österreichischer Interessen auf europäischer Ebene: Jedes Mitglied der Bundesregierung sollte einen Staatssekretär in Brüssel (und einen fürs Parlament) haben.
- Ressort auf Zeit“ für große Querschnittsprojekte: Am selben Ort unter einer politischen Leitung arbeiten Expertinnen und Experten im Beamtenregime zusammen; Rekrutierung aus den betroffenen Ressorts, aus der Wissenschaft, aus der Wirtschaft, von anderen Stakeholdern.

Abschließende Stellungnahmen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Vorbemerkung

Im Anschluss an die einleitenden Inputs fand eine nicht aufgezeichnete oder protokollierte Diskussion statt.

Daraufhin erfolgte eine Abschlussrunde aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Dies wurde aufgenommen. Im Folgenden sind die einzelnen Äußerungen wiedergegeben. Die Mitwirkenden erhielten die Gelegenheit, ihre Äußerungen stilistisch zu überarbeiten.

Der folgende Text stellt ein Mosaik dar, zu dem die Mitwirkenden jeweils einen Stein beigetragen haben. Insofern stellt das Folgende eine Sammlung von Einzelmeinungen dar und nicht ein gemeinsames, von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu verantwortendes Ergebnis. Die einzelnen Beiträge sind jeweils durch eine Leerzeile voneinander getrennt.

Statements

Es war gut, dass Vertreter der Politik teilgenommen haben. Man muss aus dem eigenen Saft herauskommen. Ich hätte die Vision, dass sich die Politik überlegt, wie soll die Verwaltung, wie soll der Beamte der Zukunft aussehen. Wir sind im Dialog dazu gekommen, dass die Beamtinnen und Beamten die Fachkräfte sind, die beurteilen können, wo sind unsere Challenges, welche Daten gibt es wo dazu und die Politiker beraten. Wenn wir zu einem System kommen, in dem sowohl die Politik wie die Verwaltung die Gewinner sind, dann kommt es zu diesem gegenseitigen Respekt, den wir brauchen.

Ich habe so, wie es bereits jemand anderer gesagt hat, am eigenen Leib erlebt, wie es ist, wenn man nicht gehört wird, überhaupt nicht gefragt wird, wenn die Kabinette im Mikromanagement hineinregieren. Das sind gegenwärtig die Problemlagen.

Man müsste den Horizont erweitern und sich sowohl von der Politik wie von der Verwaltung her überlegen, wie soll die Beamtin, der Beamte der Zukunft aussehen und wie können wir das erreichen, sodass beide Seiten gewinnen können.

Ich kann das aus meiner Sicht bestätigen. Schön wäre es, wenn wir wie in den Statements auch in der Praxis inhaltlich weiterkommen. Der Weg sollte gemeinsam mit der Politik weiter beschrritten werden. Es sitzen hier heute Personen, deren Parteien nächstes Jahr im Herbst am Regierungsprogramm arbeiten werden. Wir kennen das bereits in der Verwaltung, dass man zuerst etwas in ein Regierungsprogramm gießt. In der Folge versucht man es systematisch abzuarbeiten.

Unsere Aufgabe sollte sein, in einem nächsten Schritt in einer Clusterung einen systematischen Weg zu finden, eine Prioritätensetzung, weil all diese Ideen zu fassen, ist nicht möglich. Es ist ein längerer Prozess. Es gilt, einige von den vielen sehr wertvollen Ansätzen zeitnah systematisch anzugehen. Ansonsten verlieren noch viel mehr Kompetenz. Wir müssen eine gestaltende Politik, Wirtschaftssicherung, den Wirtschaftsstandort, die Einkommensstärkung etc. im Auge haben, im Falle der Finanz Steuereinhebung und Steuerverwendung in einer effizienten Weise gestalten. Wir müssen es schaffen, Ansätze aus seiner prioritären Logik heraus zu verfolgen.

Die politische Steuerung der Verwaltung ist eine sehr schwierige Aufgabe. Es geht im Wesentlichen darum, dass die Ministerin, der Minister Ziele vorgibt. Diese Ziele sollen bei der Beamtenschaft ankommen. Hier haben die politischen Kabinette eine Scharnierfunktion, einerseits diese politischen Ziele in die Beamtenschaft hineinzutragen und andererseits das, was an Anregungen, Problembewusstsein etc. aus der Beamtenschaft kommt, dem Minister nahezubringen. Natürlich sollen diese Kabinette keine Isolierschicht sein, sondern sie sollen die zeitliche Beanspruchung der Ministerinnen substituieren. Sie sollen präsent sein, zuhören können und in kurzen Briefings das dem Minister wiedergeben.

Diese Kabinette, politischen Büros müssen richtig zusammengesetzt sein. Wie ein Aufsichtsrat, ein Kollektiv dürfen diese Kabinette nicht alle nach demselben Maßstab zusammengestellt sein, sondern müssen unbedingt zum Teil aus der Beamtenschaft kommen, also das Haus kennen. Ein Teil muss aber aus Profis bestehen, die die Parteienlandschaft kennen, die die parlamentarischen Abläufe kennen, etc. Das muss bunt zusammengesetzt sein. Die Büros dürfen nicht überbordend groß sein. Eine Begrenzung auf sechs Personen halte ich für zu sparsam. Ich gehe in der Größenordnung eher in die Richtung eine Person pro Fachsektion und ein paar Unterstützungspersonen, also zwei Handvoll.

Diese Menschen müssen wissen, dass diese Funktion eine Funktion auf Zeit ist, Sie dürfen nicht in irgendwelche Machträusche verfallen und müssen eine entsprechende charakterliche Eignung haben.

Ein zu starkes gesetzliches Korsett, das dann wieder Ausweichbewegungen erzeugt, würde ich nicht empfehlen. Ich war selbst Zeuge, als es Vertragsschablonen gegeben hat. Die sind dann durch Arbeitskräfteausleihungen umgangen worden. Man muss ein wenig aufpassen, dass man nicht in eine Überregulierung kommt. Da gibt es auch eine politische Verantwortung.

Das ist meiner Meinung nach eine gute Beschreibung, wie solche Ministerbüros zusammengesetzt sein sollen. Natürlich ist die Öffentlichkeitsarbeit entscheidend, denn Politik erfolgt im öffentlichen Raum und steht dauernd unter öffentlicher Beobachtung. Aber das Fachliche und Verkäufliches müssen sich zumindest einigermaßen die Waage halten. Um es pointiert zu sagen: Es darf nicht die Marketingabteilung die Produktionsabteilung übernehmen.

Das Vertrauen zwischen Politik und Verwaltung ist zu stärken.

Die Kontinuität in der Verwaltung ist sicherstellen.

Dazu benötigt es aber auch ein Bewusstsein über die Vielfältigkeit der Aufgabenstellung der Bundesministerinnen und Bundesminister und auch das Begreifen, dass hier die Politik eine tatsächliche notwendige Rolle spielt. Das müssen die Ressorts abbilden können, das müssen die Bediensteten abbilden können.

Man muss in die Institution „öffentlicher Dienst“ bzw. „Verwaltung“ investieren und ihn als eine der Grundsäulen unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens begreifen. Gerade in Zeiten zugespitzter politischer Debatten brauchte es starke, verlässliche und resiliente staatliche Institutionen.

Ich betone ebenfalls im Hinblick auf die Rolle der Politik, dass die Politik selbstverständlich eine wesentliche Steuerungsrolle hat. Aber die Politik soll keine Übersteuerung leisten und kann das auch nicht.

Unvereinbarkeiten sind ein zentrales Thema, auch in der Beamtenschaft.

Transparenz ist auch ein Thema, das im Wesentlichen von der Beamtenschaft in einer substanziellen Form betrieben werden soll und nicht auf etwas rein Formales herabgewürdigt werden soll.

Die Beamtenschaft hat eine wesentliche Rolle in der Strategieerarbeitung. Das Primat der Politik besteht. Dennoch soll eine inhaltliche Strategieentwicklung erfolgen und über eine reine Verkaufspolitik deutlich hinausgehen.

Es wäre wie in so vielen Bereichen gut, Wege der konstruktiven Zusammenarbeit zu finden und gleichzeitig die Interessen der Politik nicht zu ignorieren, was sicher nicht einfach ist.

Vertrauen ist besonders wichtig. Ich habe schon alle Farben durchgemacht in verschiedenen Varianten. Ich bin in verschiedenen Leitungsfunktionen gewesen in verschiedenen Ministerien. Gegenseitiges Vertrauen ist wichtig. Beamte sollen auf der Sachebene, bei ihrer Kompetenz bleiben und nicht Politik betreiben wollen und sich aber auch nicht missbrauchen lassen für die Politik. Es ist selbstverständlich, dass man die Ziele und wohin die Politik geht, akzeptiert. Ich halte es für völlig falsch, einem Minister gegenüber zu opponieren. Man muss aber die Konsequenzen von Anordnungen klar aufzeigen.

Auf der anderen Seite muss es eine gute Gesprächs- und Streitkultur geben. Das ist der Mangel in der jüngeren Generation, dass man mit den Leuten nicht mehr wirklich streiten und diskutieren kann, sondern Vieles auf die persönliche Ebene gezogen wird. Daraus wird dann ein persönlicher Fehler und dann beginnt man sich unter Anführungszeichen zu verfolgen. Die politische Kategorisierung der Bediensteten ist eines der größten Probleme, weil sich diese dann auch weigern, in das Parlament zu gehen, was wir früher immer gemacht haben. Ich kenne die Anfänge, wir haben zum Beispiel Gesetzesnovellen allen Parteien erklärt, sind in alle Clubs gegangen. Im Plenum und in den Ausschüssen war ein sachliches Thema kein Problem, weil man das vorher ausdiskutiert hat. Die Geheimnisse, die in einer bestimmten Formulierung verborgen waren, hat man vorher erklärt. Ich habe das selbst auch gemacht, man ist nicht in eine politische Kategorie hineingesteckt worden. Das war damals etwas leichter und ist jetzt schwieriger. Dieses Instrument ist in den Hintergrund geraten. Man sollte wieder zur Transparenz zurückkommen, dass man einfach diese Verpflichtung hat und braucht und nicht ein politischer Beamter ist. Denn wenn man eine politische Rolle haben will, dann sollte man in ein Kabinett gehen, soll seine Funktion dort ausüben oder sich wählen lassen.

Eine Änderung, die sich ergeben wird, ist, die Jungen bleiben nicht bei uns, die wollen weiterziehen. Diese junge Generation wird nicht aufgenommen, um 40 Jahre auf der gleichen Stelle zu bleiben. Die interessieren sich nach 2-3 Jahren für einen anderen Job, in der Verwaltung oder außerhalb. Deshalb wird es diese Kontinuität in Zukunft vermutlich nicht mehr geben: Er oder Sie hat angefangen und macht 20 Jahre das Gleiche und kennt bis ins letzte Detail alle Themen wird der Vergangenheit angehören, weil die junge Generation anders geprägt ist. Die Jungen werden mehr wechseln, daher brauchen wir andere Mechanismen. Wenn man in diesen Wechselprozess mittels Restriktionen eingreift, geht er oder sie nach außen und wir verlieren Kompetenz und Know-how. Dieses wird in Folge immer schwächer, weil es weg ist. Das Riesenproblem, mit dem wir kämpfen, ist, wir müssen attraktiv bleiben und die Leute halten, aber zulassen, dass sie innerhalb des Bundes mobil bleiben. Daher funktionieren die normalen Mechanismen nicht mehr. Wenn man sagt, wechselt nicht ins Innenministerium, weil das hat die X-Farbe, wechselt nicht ins Justizministerium, weil das die Y-Farbe hat. Nach der nächsten Wahl hat man es aber genau umgekehrt, das funktioniert nicht. Ich denke, dass auch die Politik umdenken muss und sich an Kompetenz orientieren sollte. Entscheidend ist, kann er oder sie es oder kann er oder sie es nicht.

Heute war viel Guidance enthalten für eine Austrian School of Governance. Diese muss neue Wege gehen. Es geht nicht darum, eine neue Akademie mit noch besseren Programmen zu machen, es geht darum, die Mechanismen zu erkennen und gegenzusteuern oder sie zu nützen, je nachdem, was angesagt ist. Es geht darum, zu beobachten, wohin der Diskurs geht, bestenfalls mitzugestalten, mitzureden, aber auch, dass nicht alles von der Politik bestimmt werden kann, sondern es wird sich eine Lösung ergeben, möglicherweise eine ganze Choreografie von Lösungen.

Es hat sich heute schon gezeigt, dass wir in der Zukunft mutig sein müssen in diesen Mechanismen und diese ausprobieren. Das bedeutet: Welche Prozesse, die angesprochen worden sind, welche Herausforderungen wünschen wir anzugreifen? Was ist die Problemanalyse? Wie schauen unsere Zielsetzungen aus, auch im Sinne einer Wirkungsorientierung? Es ist weiters Reflexion erforderlich, nämlich den Mut zu haben, auszusprechen: Das war eine Lösung. Diese Lösung ist aber jetzt zu adaptieren, weil es geht nicht genau dorthin, wo wir hin wollen.

Was wir zur Verfügung stellen können in der Verwaltung, sind Handlungen, Haltungen, Einstellungen, Erfahrungen und Wissen, das wir aufbauen.

Was mir essenziell ist: Es muss nicht alles neu erfunden werden. Wir können ganz klar auf das Vorhandene hinschauen. Möglicherweise braucht dies teilweise ein neues Framing oder muss neu aufgesetzt werden. Wir müssen jedoch nicht alles neu erfinden, wir müssen es nur neu zusammensetzen.

Vertrauen ist eine grundsätzliche Voraussetzung für Demokratie. Dazu gehört ein offener Austausch wie heute zwischen Politik und der Verwaltung. Das erwarten Bürgerinnen und Bürger von uns. Sie erwarten dies von der Politik und von einer Verwaltung, die die Dinge auch umsetzt, denn die Herausforderungen stehen vor der Türe. Es ist im Interesse der Bürgerinnen und Bürger, die hier leben, Politik zu machen, umgesetzt durch die Verwaltung.

Ich habe drei Themen, wo man Lösungen formulieren könnte, ohne gleich zu Schlussfolgerungen zu kommen.

Man hat den Kontrast auf der einen Seite Mikromanagement, dass man also nicht zu viel Mikromanagement hat, andererseits Strategieentwicklung und Policies, also Aufsetzen mittel- und langfristiger Richtlinien. Es sollte nicht alle drei Wochen Kontrollen geben, aber auch nicht erst in fünf Jahren. Das sind Tools, die man nutzen kann, Strategy-Thinking und Policy-Thinking.

Interessant ist, dass, wie sie gesagt haben, Öffentlichkeitsarbeit immer wichtiger wird. Dies wird auch so bleiben. Mehrere haben darauf hingewiesen, dass Transparenz immer wichtiger ist. Es ist ein paradox, einerseits ist Transparenz wichtig und andererseits gibt es Journalisten, die immer alles anschauen. Das könnte auch eine Opportunität sein. Es ist, besser, man pusht die Information selbst als Verwaltung, so dass nicht die Politik die Öffentlichkeitsarbeit steuert. Die Verwaltung soll von vornherein ihre Kompetenz zeigen und sich nicht nachher verteidigen: „Schaut, wir haben es doch richtig gemacht.“ Das finde ich eine interessante Spannung, die Öffentlichkeitsarbeit, die es ohnehin gibt und gegeben hat, und die andere Seite, dass Transparenz und Rechenschaft auch wichtig sind.

Das dritte Topic ist alles, was mit Bildung und neuer Generation zu tun hat. Soll es Prüfungen und Auswahlverfahren geben? Wenn ja, muss man immer auch berücksichtigen, dass es Misfit gibt zwischen For-Profit und Non-Profit. Das muss man auch mitbedenken, das kann ein Nachteil sein, es kann auch ein Vorteil sein, wenn Leute hereinkommen, die neue Kompetenzen bringen.

Die externen Gäste haben unsere Perspektiven bereichert. Der Austausch ist notwendig. Ich wünsche mir für die Zukunft, dass ein paar Dinge nach internationalen best practices umgesetzt werden und der Diskussionsprozess fortgesetzt wird. Vielleicht soll die Politik etwas Unkonventionelles machen, zum Beispiel, dass die Politik alle Sektionschefs und Chefinnen ersucht, zwei Vorschläge, zu machen, was aus ihrer Sicht für das Ressort in den nächsten Jahren wichtig ist. Das hätte einen Motivationseffekt. Ein bisschen hat sich die Beamtenschaft zurückgelehnt. Wir lassen sie werkeln und schauen zu, was passiert. Ich erinnere mich, im Justizministerium hat man gesagt, wir reformieren zunächst das Vorverfahren, das Hauptverfahren war aber dann politisch kein Thema mehr.

Es wäre gut, wenn aus den Ressorts heraus eine Philosophie entwickelt wird und man langfristig denkt, weil vieles ist kurzfristig politisch nicht so interessant oder europäisch vorgegeben und Ergebnis internationaler Beobachtungen.

Ich würde gern zwei Dinge sagen.

Das Erste ist aus Organisationsentwicklungsperspektive. Es zeigt sich im Workshop, dass Strategieentwicklung in den Fokus der Weiterentwicklung der Verwaltung als Organisation gehört. Folgende Fragen wären wie in jedem sozialen System für eine zielorientierte Entwicklung wichtig: Was sind die Herausforderungen, denen wir uns stellen wollen? Es sollte eine Fokussierung auf 3-4 Herausforderungen geben für einen Zeitraum X, und hier einen Aufbau gemeinsamer Visionen für eine bessere Verwaltung. Die Kritik an bestehenden wahrgenommenen Mängeln führt eher zu Differenzen in der Zukunftsgestaltung und motiviert zu mehr Dissenz.

Im zweiten Punkt schließe ich an an das Thema Kompetenzen von Führungskräften in der Verwaltung für die Weiterentwicklung: Man könnte hier folgende Anforderungen für den neuen Beamten aus meiner Erfahrung formulieren: Das muss jemand sein, der Mitgefühl hat. Mitgefühl bedeutet, dass der/die AkteurIn bei den eigenen Leistungen und der Art und Weise der Durchführung sich der Verantwortung gegenüber den BürgerInnen bewusst ist und ein starkes Interesse für die bestehenden Problemlagen in Österreich aus Sicht der Bevölkerung und aus Sicht der großen Krisenthemen hat. Ein Beamter mit Mitgefühl und Empathie interessiert für Probleme, er/bemüht sich wie in der neuen Arbeitswelt gefordert aktiv Probleme zu finden, rasch Hindernisse für Problemlösungen zu erkennen, Krisen frühzeitig zu erkennen und diese anzugehen. Die zweite Anforderung ist Gestaltungsinteresse, Gestaltungswille und die dritte Kompetenz wäre hohe Sensitivität für Machtthemen. Ein/e dafür sensitive/r BeamtIn sucht Tendenzen zu Machtmissbrauch bei sich selbst und bei anderen, weil wir aus der Forschung wissen, dass der unreflektierte Umgang mit Macht zu den Folgen führt, die wir alle kennen. Man sagt auch in der agilen Welt, je mehr Macht jemand hat und je mehr er gestalten soll, umso mehr muss er selbst reflektieren, wie gehe ich selbst mit Macht um, was triggert mich, worauf beziehe ich mich, was sind meine Muster im Umgang mit Macht. Das alles könnten zusätzliche neue Qualifikationskriterien sein für fundierte Besetzungsprozesse.

Die Verwaltung und die Gerichtsbarkeit können eine wesentliche Stütze für den Rechtsstaat sein oder auch nicht. Angesichts dessen, dass es auch in Österreich zu einer autoritären Wende kommen kann, dass wir nicht gegen die Demontage der Demokratie gefeit sind, gibt es jetzt ein Zeitfenster. Ob es lange ist oder nicht, obliegt der Beurteilung, aber es ist ein paar Monate offen. Deshalb wäre es sehr wünschenswert, dass in dieser Zeit versucht wird, zwischen den politischen Kräften Konsens über gewisse politische Grundsätze zu schaffen.

Ich möchte den Blickwinkel der Betroffenen in den Mittelpunkt rücken, das ist das Volk, das sind die Wählerinnen und Wähler. Das knüpft an die Frage an, für wen sind wir da. Mir ist wichtig, dass das Vertrauen zwischen dem Wähler und der Verwaltung vorhanden ist, dass Vertrauen von der Verwaltung zum Politiker besteht, das Vertrauen vom Politiker zur Verwaltung existiert. Entscheidend ist in einem demokratischen Staat, dass sich der einzelne Bürger verwirklichen kann und dazu bedarf es einer Verwaltung, die ihm dies ermöglicht, beispielsweise ich eine Firmenbucheintragung so schnell wie möglich bekomme oder ein Grundbucheintrag gesetzeskonform schnell erfolgt. Hier hat sich in den letzten Jahren viel getan.

Wir feiern bald zehn Jahre Verwaltungsgerichtsbarkeit. Somit werden alle Entscheidungen auf der Top-Ebene der Verwaltung nicht mehr von der Politik getroffen, sondern von unabhängigen Organen. Das erzeugt Verlässlichkeit, das erzeugt Sicherheit. Damit kann der einzelne stolz sein auf den Staat, die Verwaltung.

Die Verwaltung wird in Zukunft nicht mehr die Beständigkeit haben, wie dies in der Vergangenheit war. Wir müssen diese Veränderung bewältigen. Hierzu gehört das, plastisch ausgedrückt, Rein-raus. Es muss möglich sein, den Öffentlichen Dienst zu verlassen und, sei es in anderer Form, wieder zurückzukommen. Die Durchlässigkeit des Systems ist etwas ganz Wesentliches. Hier geht es immer um Qualität. Dies gilt für Auswahlverfahren schon bei Beginn, beim Einstieg und nicht nur für die Top-Funktionen. Öffentlich Bedienstete sollen stolz sein können auf ihre Arbeit und ihre Leistungen. Vor allem sollen sie sicher sein, dass das gesamte System dazu dient, dass sich der Wähler selbst verwirklichen kann.

Die derzeitigen Verfahren nach dem Ausschreibungsgesetz haben Luft nach oben. Hierzu gibt es Vorschläge der Initiative. Ich teile die Meinung, dass man die Ausbildung von Führungskräften neu gestalten muss. Ich denke nicht an ein traditionelles Modell mit einer strengen Abschlussprüfung. Meine Vorstellung ist, dass die Menschen gut begleitet und fachlich unterstützt an Projekten arbeiten, dass sie bestimmte Vorgänge und Abläufe in einzelnen Ressorts oder übergreifend auswerten, etwa das Covid-19 Management gegliedert in einzelne handliche Portionen nach ausgewählten Aspekten. Es wird in den nächsten Jahren genügend Anlässe geben, um solch eine qualifizierte Ausbildung zu bespielen. Das hat eine kulturprägende Wirkung, da man ressortübergreifend und interdisziplinär zusammenarbeitet.

Zu den angesprochenen selbstbewussten Beamtinnen, die erhobenen Hauptes auch ins Parlament gehen und ihren Mitarbeitern einen Freiraum einräumen, den sie auch verteidigen: Hier gilt es, die Erfahrungen mit der 5-Jahres-Befristung auszuwerten und zu prüfen, ob diese in der gegebenen Form aufrechtzuerhalten ist und gleichzeitig zu überlegen: Wie ist die Vorgehensweise, wenn ein Spitzenbeamter sich fachlich oder als Führungskraft nicht geeignet erweist bzw. den jeweiligen Minister, die Ministerin nachhaltig „auflaufen lässt“, den Job also nicht machen will oder nicht machen kann?

Es ist mehrfach angesprochen worden, in komplexen Prozesse Kontinuität und Kohärenz zu schaffen, sei es durch Prozessmanagerinnen, Prozessowner oder Prozessbegleiter. Es sollten jedenfalls derzeitige Fragmentierungen überwunden werden.

Eine empirische Studie ergab, dass die einzelnen Ressorts in sehr unterschiedlicher Weise gesteuert werden. Teilweise finden z.B. jährliche, auch moderierte Klausuren zwischen Ressortleitung, Kabinett und Spitzenbeamtinnen statt, teilweise gibt es regelmäßige Besprechungen, teilweise nicht. Es gibt Ministerinnen, die regelmäßigen Kontakt zu den Sektionsleitern pflegen und solche, die dies nur ausnahmsweise machen. Es sollte daher ressortübergreifend ein grundsätzlicher Rahmen von Standards und Instrumenten der Steuerung ausformuliert werden.

Es gibt gute, mehrfach angesprochene Gründe, dass das Staatswesen, die Verwaltung, die öffentlich Bediensteten gemeinsam als verlässlicher Anker angesehen werden, der umso wichtiger ist, als die Politik sehr aufmerksamkeitsgetrieben und dadurch hektisch ist. Dies erfordert selbstbewusste Beamte, die entsprechend abgesichert sind und von der Politik ein Vertrauen entgegengebracht bekommen, dessen sie sich als würdig erweisen.

Dies ist umso wichtiger als nicht nur in Österreich, aber sehr merkbar in Österreich ein Vertrauensverlust in das politische System besteht. Deshalb ist das öffentliche Schiff gegenüber rechtsautoritären Tendenzen oder allfälligen Regierungen dieser Ausprägung sturmfest und belastbar zu machen, also abgesichert zu gestalten. Hier muss man sich sehr rasch etwas einfallen lassen.

Gleich, wie die nächste Regierung zusammengesetzt ist, sollte sie sich bereits im nächsten Regierungsprogramm daran machen, die Grundlagen für ein besseres Regieren zu schaffen. Wenn ihr etwas Besseres einfällt als unsere Vorschläge, freut es uns, wenn Vorschläge von uns übernommen bzw. aufgegriffen werden, freut es uns selbstverständlich auch.

Zu guter Letzt: Man redet im Beraterjargon von der „Metaebene“ und meint damit, jenseits des Tagesgetriebes in einem geschützten Rahmen Gelegenheiten und Möglichkeiten für Folgendes geschaffen werden: gemeinsam die Ereignisse und die Situation zu reflektieren, sich in einer gewissen Vertraulichkeit darüber zu äußern, wie man die anderen erlebt, was einem wichtig ist sowie andere Sichtweisen erkundet, Gemeinsamkeiten erkennt und für erkannte Problemlagen, für einen festgestellten Veränderungsbedarf Alternativen und Optionen entwickelt. In diesem Rahmen haben auch Fragen Platz, für die es keine raschen Antworten gibt, wo am Beginn der Erörterung auch so etwas wie Ratlosigkeit oder Ambivalenz stehen.

Mein Eindruck ist, dass uns heute in einem gewissen Ausmaß ein Austausch auf dieser Metaebene gelungen ist. Wir als Initiative sollen und können nicht der einzige oder bevorzugte Ermöglicher hierfür sein.

Ich hoffe, dass es für einige von Ihnen ein Anstoß war, zu überlegen, welche andere Möglichkeiten oder Optionen genutzt werden können.

Wir als Initiative sind, wenn Interesse besteht, bereit, so etwas Ähnliches wie heute wieder zu veranstalten und sei es mit einer engeren Fokussierung auf ein ausgewähltes Thema.

Wolfgang Gratz: Zwei zusätzliche nachträgliche Überlegungen

Vertrauen

Es bestand ein hohes Maß an Übereinstimmung, dass einerseits Vertrauen eine besondere Bedeutung hat und andererseits sich über einen längeren Zeitraum Vertrauensverluste zwischen Politik und Verwaltung sowie der Bürger:innen in die Politik aufgebaut haben.

Vertrauen ist etwas, das leicht und schnell zerstört werden kann, aber nur langsam und durch besondere Anstrengungen (wieder) aufgebaut werden kann. Erforderlich sind vor allem:

- Verhaltensweisen, die als kompetent und verlässlich wahrgenommen bzw. erfahren werden (Sachkompetenz, politische Kompetenz, Verlässlichkeit und Belastbarkeit, Bereitschaft, „in Vorlage zu gehen“, also mit Vorschussleistungen ein begrenztes Risiko einzugehen
- ein gewichtiger kommunikativer Aufwand, aus dem heraus ein gewisses Verstehen der anderen Seite, Erkennen von gemeinsamen Anliegen und der Aufbau einer belastbaren Beziehung erwächst
- Befähigung zur Bewältigung von Vertrauenskrisen (das Zeigen von Misstrauen setzt ein gewisses Vertrauen voraus, ist also ein Vertrauensbeweis).
- Gelingende Vertrauensbeziehung und deren Aufbau bedürfen daher besondere Anstrengungen. Bloße Appelle genügen erfahrungsgemäß nicht.

Vertrauen ist funktional, weil es soziale Komplexität reduziert und ermöglicht, höhere Risiken einzugehen (Luhmann).

Im Bereich von Organisationen und Institutionen bedarf es jedoch, um Vertrauen nicht überzustrapazieren und unwahrscheinlich zu machen, förderlicher Rahmenbedingungen. Diese bestehen u.a. in wohldefinierten, also weder zu eng, noch zu unbestimmt determinierten, Zielen, Aufgaben, Rollen, Funktionen und Entscheidungs- und anderen Prozessen.

Will man die Nahtstellen zwischen und Politik und Verwaltung mit mehr Vertrauen aufladen, bedarf es entsprechender Vorkehrungen und Anstrengungen.

Einerseits sollte der mit dem Workshop beschrittene Weg in Form eines übergreifenden Diskurses fortgesetzt werden.

Andererseits ist es notwendig, dass eine neue Regierung den Aufbau von Vertragsbeziehungen zur Verwaltung, insbesondere deren Spitzenführungskräften als gemeinsames Anliegen festlegt und vertrauensbildende Maßnahmen zügig startet.

Als solche bieten sich auf Ressortebene u.a. an: Startklausuren der neuen Ressortleitungen, ihrer Unterstützungsapparate und Spitzenführungskräften mit dem Ziel von Arbeitsvereinbarungen, kontinuierliche Besprechungssysteme, jährliche Klausuren (Arbeitsprogramme, Weiterentwicklung der Zusammenarbeit) sowie Vereinbarungen über Formen der Bearbeitung auftretender Konflikte und Spannungsfelder.

Strategien, Policies

Hier gab es mehrere Statements, die in diesem Bereich Defizite konstatierten (strategische Untersteuerung, operative Übersteuerung) und in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer kompetenten und befähigten Verwaltung betonten.

Dies erfordert einerseits entsprechende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, andererseits aber auch eine ambitionierte strategisch orientierte politische Steuerung der Verwaltung.

Hierzu zwei Feststellungen:

1. Menschen beschäftigen sich bevorzugt mit den Angelegenheiten, deren Komplexität sie sich gewachsen fühlen.
2. Motivierte Arbeitskräfte sind bestrebt, ein großes Arbeitspensum zu bewältigen.

Je größer Kabinette sind und je weniger strategische Kompetenzen in ihnen vorhanden sind, desto mehr wird in das Tagesgeschäft der Verwaltung eingegriffen. Dies legt einerseits eine Redimensionierung der Kabinette nahe, andererseits ein definiertes Anforderungsprofil im Unterstützungsapparat (Linie/Stabsstelle) von Bundesminister:innen, das bedeutsame strategische Kompetenzen beinhaltet.