



**Initiative  
Bessere  
Verwaltung**

[www.bessereverwaltung.at](http://www.bessereverwaltung.at)

## **Zusammenfassung der Diskussion und Ideensammlung in eComitee: 50 Vorschläge für eine bessere Verwaltung**

### **Vorbemerkungen:**

Die **Initiative Bessere Verwaltung (IBV)** stellte in der Zeit **vom 1. Juli bis 15. Oktober 2023** ihre 50 Vorschläge auf der Partizipationsplattform [eComitee](#) zur Diskussion. Diese wurde uns dankenswerterweise von Herrn Andreas Kovar, [Kovar & Partners GmbH](#), pro bono zur Verfügung gestellt. Für die Teilnehmer:innen an dem Prozess war es möglich, einerseits ausgewählte Stellen unseres Textes zu kommentieren und andererseits eigenständige Beiträge zum Thema zu verfassen. Es erfolgten Einladungen an unsere Interessentinnen und Interessenten sowie weitere Personen mit Expertise.

**Insgesamt beteiligten sich 173 Personen.** Darunter befanden sich auch etliche öffentlich bekannte Namen. Aus den Beiträgen ist ersichtlich, dass sich Personen aus der Praxis und der Wissenschaft sowie interessierte Bürger:innen beteiligten.

Die Ausführungen der IBV mit ihren 50 Vorschlägen erhielten **166 Kommentierungen**. Hinzu kommen **66 eigenständige Beiträge, die 23-mal kommentiert** wurden.

Jede Zusammenfassung bedeutet eine Reduktion von Komplexität mit den dabei unvermeidlichen Verlusten an einzelnen Informationen. Wir waren jedoch bemüht, die Anliegen aller, die sich beteiligten, abzubilden.

Knapp die Hälfte der verfassten Kommentare (80) befassten sich mit dem Kapitel: Neuorganisation der Bundesministerien. Der Großteil der eigenständigen Beiträge ließ sich den Kapiteln unserer Vorschläge, die auch die Gliederung abbildet, zuordnen. Die anderen Beiträge sind in einem eigenen Abschnitt (Zusätzliche Vorschläge und Konzepte) wiedergegeben.

## 1. Neuorganisation der Bundesministerien

**Grundsätzliche Äußerungen sind:**

- › „Verwaltung ist so ein zentraler Teil des Lebens, dass man 'es gar nicht bemerkt', außer es gibt ein Problem. Es ist jedoch nicht selbstverständlich und Grundlage eines funktionierenden Staatsganzen. Das Paradoxon lautet: 'Buhmann' überbordende Bürokratie versus 'unsichtbare Selbstverständlichkeit'.“
- › „Wie kann es denn gelingen, Teile des Verwaltungsapparates, ganze Gesetzesmaterien usw. zu vereinfachen oder da oder dort einen Schnitt zu machen und gänzlich neu aufzusetzen, neu zu denken?“
- › „Ich möchte ein übersichtlicheres und leichter nachvollziehbares Verwaltungsgeschehen.“

**In der Pandemie zeigten sich die Schwächen der Verwaltung.** Das zeigen z.B. die Berichte des Rechnungshofes. Die Gesundheitsminister hätten ihre Kompetenzen konsequent und umfassend ausüben sollen. Nach der „Österreichischen Realverfassung“ verfolgten die Bundesländer jedoch ihre eigenen Agenden.

**Seit der Pandemie haben viele Teilorganisationen der Verwaltung ihre Pforten für den laufenden Kundenverkehr geschlossen und können nur mehr über Online-Terminvereinbarungen persönlich erreicht werden.** Das ist für manche Gruppen ein unüberwindbares Hindernis. „Es werden Chatbots eingesetzt, die nicht in der Lage sind, all jene Fragen zu beantworten, die Bürgerinnen und Bürger beschäftigen. Allgemein muss die in der Verwaltung benutzte Sprache verständlicher werden. Bürger müssen bei Anträgen immer wieder Daten bekannt geben, die der Verwaltung ohnehin bereits bekannt sind. Sie wünschen sich Service durch freundliche, kompetente, am Gemeinwohl orientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung statt einer Behandlung "von oben herab".“

**Politische Kompromisse sind teilweise schwer zu vollziehen.** Sie „laden sinnlose Erschwernisse auf“. Dies gilt insbesondere für die Schulverwaltung.

Staatliche Aufgaben werden in „leichter beherrschbare Institutionen“ ausgegliedert.

**Zwischen den Ressorts, aber auch innerhalb derselben besteht mangelnde Kooperation.** Es bestehen zwischen Politik und Verwaltung, aber auch in deren Bereich, Vertrauensdefizite. Eine grundlegende Verwaltungsreform sollte „überparteilich unter Einbeziehung von Staatsdienern und von Bürgerräten erfolgen.“

### 1.a. Leitung

**Ein Teilnehmer hat deutliche Vorbehalte gegen die Beschreibung der politischen Steuerung der Ressorts:** „Die vorgebrachte Kritik erscheint pauschal, undifferenziert und nicht ausreichend belegt. Man sollte zuerst darüber nachdenken, welche Erwartungshaltung überhaupt gegenüber einem Bundesminister bzw. einer Bundesministerin ... besteht. Erst wenn herausgearbeitet wurde, welche Aufgaben diese zu erfüllen haben (z.B. Verwaltungsbehörde, Ressortleitung, Mitglied der Bundesregierung, europäische Ebene), kann das Zusammenspiel zwischen oberstem Organ, Stabsstelle und Geschäftsapparat (Ressort) optimiert werden.“

**Eine Reihe anderer Äußerungen schließt sich hingegen den Ausführungen der Initiative an bzw. ergänzt diese.** Die Regierenden sind verantwortlich und anordnungsbefugt. Die Belegschaft ist jedoch zu

kreativen Lösungen zu ermuntern. Die Politik macht Zukunftsentwürfe, die Umsetzung wird in der Verwaltung entwickelt. Die empirisch fassbare stetige Vergrößerung der Kabinette und die *„Dichte ehemaliger Kabinettsmitarbeiter:innen in Führungspositionen in der regulären Ministerialstruktur geht zulasten der Karrierechancen der Mitarbeiter:innen in der Linie.“* Die Zwischenschaltung von Kabinetten zum Berufsbeamtentum führt zu einer zunehmenden *„Wurstigkeit der Staatsdiener“*, die sich als bloße Erfüllungsgehilfen sehen.

**In den einzelnen Ministerien sind sehr gut ausgebildete Mitarbeiter:innen vorhanden.** Daher brauchen Minister *„keine fachspezifischen Berater“*. PR-Berater:innen sind durch die Parteien zu finanzieren. Für spezifische Expertisen, und nur solche, soll es jedoch auch externe Berater:innen geben.

**Für die Ministerkabinette ist eine Aufgabenanalyse angezeigt.** Ziele, Aufgaben und Kompetenzen sowie die hierarchische Einordnung sind zu definieren.

**Die Zahl der Mitarbeiter:innen in Kabinetten soll von der Anzahl der Sektionen abhängig sein.** Es wird mehrfach (mit einer ablehnenden Ausnahme) begrüßt, dass zumindest die Hälfte von Kabinettsmitarbeiter:innen im jeweiligen Ressort bereits gearbeitet haben müssen, wobei auf Umgehungsmöglichkeiten hingewiesen wird.

**Zur Frage der unbefristeten Bestellung von Sektionsleiter:innen erfolgt eine kontroverielle Diskussion.** Einerseits ermöglicht deren Stärkung mahnende und kritische Stimmen bei Fehlentscheidungen. Andererseits wären Besetzungen mit geeigneten Personen nicht korrigierbar. Es gab und gibt Sektionsleitungen, denen es an Fach- und Führungskompetenz mangle. Früher konnte man den Eindruck gewinnen, dass *„die Ressortleitung den Sektionsleitungen untersteht und nicht umgekehrt.“*

**Es muss daher regelmäßige, teilweise anonymisierte Überprüfungen der Eignung von Führungskräften geben.** Bei Auffälligkeiten ist mit Gesprächen und Personalentwicklungsmaßnahmen gegenzusteuern. Die Entscheidung über die Weiterbestellung ist an objektive Kriterien zu binden, dazu gehört das Nichterreichen von vereinbarten Zielen. *„In letzter Konsequenz sollte auch Versetzung und Absetzung von der Führungsposition möglich sein.“*

**Zielführend wäre eine Verlängerung der Funktionsperiode von Sektionsleitungen auf 7 Jahre und ein unabhängiges und vor allem transparentes (d.h. öffentliches) Bestellungsverfahren ohne Weisungsrecht der Ressortleitung.** Auch gibt es internationale Beispiele, die für die Bestellung von Sektionsleitungen parlamentarische Hearings vorsehen. Verjüngend könnte zudem eine Beschränkung auf zwei oder drei Funktionsperioden wirken. Eine Nichtweiterbestellung aufgrund beabsichtigter Organisationsänderung ist deutlich zu erschweren.

**Parteilichter Postenschacher hat tendenziell auch eine strafrechtliche Dimension.** Fragen der Ethik im öffentlichen Dienst sind verstärkt zu thematisieren. Es soll Compliance-Regelungen für Politiker:innen und eine zuständige Stelle geben. Verstöße sind zu sanktionieren.

Die **Abschaffung von weisungsberechtigten Generalsekretärinnen bzw. Generalsekretären** stößt auf Kritik, da diese unerfahrene Ressortleiter:innen maßgeblich unterstützen können. Diese Positionen sollen jedoch genau - inklusive Kompetenzprofilen - definiert werden. *„Wie jeder Posten in der höheren Verwaltung müssen auch die Posten der Generalsekretär:innen offiziell ausgeschrieben werden.“*

Es gibt eine Diskussion, ob **Generalsekretär:innen politische Positionen** bedeuten – diese kommen und gehen mit dem Minister bzw. der Ministerin – oder der Verwaltungsebene zuzuordnen sind. Doppelfunktionen, z.B. Generalsekretär:in und Sektionsleiter:in, sind zu untersagen.

Eine gegenläufige Position lautet: In vielen Staaten ist es üblich, dass bestimmte Positionen offen politisch besetzt werden, aber mit Wechsel der Regierung getauscht werden. In Österreich wird über Ausschreibungen (Stellenbesetzungsgesetz) Objektivität und Expertise vorgetäuscht.

**Wenn Minister:innen mit Spitzenbeamt:innen nicht harmonieren, dann hat das Folgen:** „aufgeblähte Kabinette, Umstrukturierungen mit Doppelzuständigkeiten, Weisungen an die Fachebene unter Umgehung der oberen Ebene oder keine Nachbesetzungen.“

„Es wäre wesentlich ehrlicher, bestimmte Funktionen (von denen jeder weiß, dass sie politisch besetzt werden), auch offen als solche - mit Ablaufdatum der Regierung - auszuschreiben/ zu besetzen.“

## 1.b. Organisation der Bundesministerien

**Die Unsitte von Zuständigkeitsänderungen bzw. der Umbau von Ministerien nach Wahlen ist abzustellen.** Für die einzelnen Ministerien sind spezifische Funktionsbeschreibungen zu definieren. „Dieses ‚Sektions-Shuffle‘ führt zu einer kontinuierlichen Disruption bewährter Strukturen/Prozesse, die effizientes und effektives Verwaltungshandeln erschweren.“ Beim Wechsel von Sektionen in andere Ministerien ergeben sich auch IT-Probleme. Die Einbindung von Rechnungshof und Interner Revision bei Reorganisation der Ministerien findet Zustimmung.

Die „Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger bei der Entscheidung über die Ressortaufteilung kann die Akzeptanz und Stabilität der Struktur erhöhen.“

Da Österreich im internationalen Vergleich eine geringe Zahl an Ministerien hat, führt dies zu extrem großen Ressorts, die schwer zu steuern sind: „Eine größere Anzahl an Ministerien/Minister:innen (ca. 20 z.B.) könnte die Minister:innen entlasten, die Kommunikation zwischen BM/Kabinett und Verwaltung verbessern und den inhaltlichen Fokus der politischen Ebene auf einen bestimmten Themenbereich schärfen.“

## 1.c. Personalentwicklung

**Eine Reihe von Beiträgen beschreibt die Arbeitssituation öffentlich Bediensteter.** Veränderungen erfolgen vor allem reaktiv und anlassbezogen. Vorschläge für Verbesserungen finden nur wenig Gehör. Ministerien sind zunehmend mit sich selbst beschäftigt, z.B. durch laufend neue Geschäftsverteilungen.

**Das Interesse an einer sachkundigen und selbstbewussten Beamtenschaft hat bei gleichzeitig gestiegenem Einfluss der Ministerbüros abgenommen.** Der häufige Personalwechsel in den Kabinetten erschwert die Kooperation mit diesen. Gegenwärtig schaffen es hochqualifizierte Personen, die weitsichtige Sacharbeit leisten, „aufgrund fehlender Connections nicht über die politische Glasdecke hinaus.“

**Es erscheint fraglich, ob die Bundesverwaltung in der Lage ist, das Potenzial der Bediensteten entsprechend zu nutzen.** Das Misstrauen gegenüber der Beamtenschaft ist gestiegen. Publikationen und öffentliches Auftreten erfordern nunmehr teilweise langwierige Genehmigungen. Beim politischen Personal „liegt ein Engpass für das Potenzial der Verwaltung“. Das Zusammenspiel mit der Verwaltung funktioniert aufgrund parteipolitischer Interessen schlecht.

**Reformvorschläge lauten:**

Der öffentliche Dienst muss attraktiver werden, für Quereinsteiger:innen, durch Entpolitisierung.

Alle ausgeschriebenen Planstellen „vom Gemeindemitarbeiter in der kleinsten Gemeinde bis zum Sektionschef im Ministerium“ sollen in einer **zentralen und benutzerfreundlich aufgebauten Stellenbörse** auch für Externe abrufbar sein.

„Entsprechend dem EU-Concours soll für die allgemeine Bundesverwaltung zwingend ein objektives Aufnahmeverfahren (in allen Funktionsgruppen) eingeführt werden. Die erfolgreichen Bewerber:innen kommen in einen Pool, auf den die Ministerien zugreifen müssen.“ Für Spezialfachkräfte, z.B. für die Polizei, gibt es ebenfalls **objektive und transparente Aufnahmeverfahren**. „Transparenz ist der Schlüssel zu mehr Qualität in der Stellenbesetzung!“

**Unabhängige Besetzungskommissionen finden Zustimmung.** Die externen, unabhängigen Expert:innen, die den Vorsitz haben, sollen jedoch auch Kenntnisse über die Ressorts und deren Arbeitsprozesse haben. Ein weitreichender Vorschlag lautet: Rechtswidrig (Feststellung durch ein Gericht) übergegangene Bewerber:innen sind mit drei Monatsgehältern zu entschädigen. Übergegangene „Nächstgereichte“ sind rückwirkend mit der Funktion zu betrauen.

Die **Mobilität** zwischen den Ministerien sowie zwischen der Bundes- und der Landesebene ist zu fördern. Die bundesinterne Mobilität wird gefördert und ist auch positiv für die Karriere. Dies könnte zusätzlich in der Verwaltung kulturverändernd wirken.

Die **Grundausbildung und die Fortbildung der Verwaltungsbediensteten** des Bundes sind im Vergleich z.B. zu der von Richter:innen und Rechtsanwält:innen verbesserungswürdig. Die Ausbildung soll „*länger, intensiver, fordernder und selektiver sein*“. Die Grundausbildungen sind für alle Gruppen von Mitarbeiter:innen, auch für Quereinsteiger:innen, z.B. Kabinette, und für Leiharbeitskräfte verbindlich. Sie sollten innerhalb der ersten sechs Monate abgeschlossen sein. Leiharbeitskräfte sollten nur in Ausnahmefällen beschäftigt werden. Die Grundausbildung in der allgemeinen Verwaltung hat eine vernetzende und identitätsbildende Funktion dadurch, dass sie ressortübergreifend mit modernsten Instrumenten der Wissensvermittlung stattfindet.

**Managementausbildungen bestehen für alle Führungsebenen.** Einerseits sind definierte Führungskraftqualifikationen für Leitungsfunktionen erforderlich, andererseits ist eine Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft vorhanden. Die verpflichtende Ausbildung für Führungskräfte kann nach Dienstantritt innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters „on the Job“ absolviert werden. „Dies würde durch die bestehende Praxiserfahrung das Lernerlebnis für alle Teilnehmenden optimieren.“ Die Ausbildung soll auch „Ethics & Compliance Management bzw. Integrity Management umfassen“. Sie findet entsprechend „good practices internationaler Konzerne“ in Zusammenarbeit mit renommierten Instituten und mit einem begleitenden Mentoring-Programm statt.

**Nach dem Vorbild des deutschen Auswärtigen Amtes ist für Führungspositionen ein umfassendes Feedback zu etablieren.** Da die Mitarbeiter:innen-Gespräche als wesentliches Element der Personalentwicklung derzeit verbesserungswürdig sind, werden sie in die Verantwortung der Personalabteilungen gelegt und elektronisch dokumentiert.

Das aktuelle **Gehaltsschema** entspricht nicht den Anforderungen des Arbeitsmarktes.

Die **Austrian School of Government** soll ein Server im Netzwerk der verschiedenen „Spezialakademien“ (Sicherheitsakademie, Finanzakademie ...) sein.

**Es bestehen gravierende Lücken im Wissensmanagement.** Es erfolgt deutlich zu wenig Erfahrungstransfer bei Pensionierungen. Daher sollen Nachbesetzungen bereits vor den Pensionierungen erfolgen. Dies kann auch die bestehende Kluft zwischen jungen Theoretiker:innen und Praktiker:innen verringern. Der

Erfahrungsschatz der in Pension Gehenden „*sollte im Austausch mit jüngeren Kolleg:innen, mit Politiker:innen, mit jungen Menschen, mit der Bevölkerung, etc. genutzt werden.*“ Als Tool steht [wissensmanagement.gv.at](http://wissensmanagement.gv.at) zur Verfügung. Es wird jedoch zu wenig genutzt.

**Es besteht, so mehrere Beiträge, eklatanter Personalmangel.** Dieser wird auch in den Ländern durch die hohe Zahl bevorstehender Pensionierungen verschärft. Der Personalmangel wird zu längeren Verfahrensdauern führen, die bremsend auf die Wirtschaft und den ökologischen Umbau wirken. Auch deshalb ist eine Aufgabenreform überfällig.

**Zur Frage der Einheitlichkeit des Dienstrechts für alle öffentlich Bediensteten, inklusive Gemeinden, findet eine rege Diskussion statt.** Einerseits wird dies nachdrücklich im Sinne einer Gleichbehandlung gefordert. „*Der Kantönligeist kostet unserem Staat unglaublich viel Geld und Energie*“. Andererseits lauten die Argumente: Jedes Besoldungssystem soll in sich stimmig sein, muss aber nicht mit einem anderen System vergleichbar sein. Regionale Unterschiede sind Resultate von Demokratie und Autonomie. Warum soll es im öffentlichen Dienst anders als in der Privatwirtschaft sein?

## 1.d. Zukunftsfähigkeit

**Eine generelle Einschränkung externer Beratung kann sich negativ auf die Innovationskraft der Verwaltung auswirken.** Die Budgets für externe Beratung sind jedoch zu begrenzen, damit sich lediglich relevante Beratungsprojekte durchsetzen. Beratungsaufträge sind auf Websites zu veröffentlichen. Die inhaltliche und methodische Kompetenz der Verwaltung im Umgang mit externer Beratung ist zu stärken.

Der vorgeschlagene Rückbau der Mitwirkungsrechte des BMKOeS in **Personalangelegenheiten** stößt auf Ambivalenz.

**Ein Vorschlag beinhaltet eine zentrale Personalmanagementstelle.** Die Ausbildungen, etwa für Jurist:innen, sollen vereinheitlicht werden mit Ergänzungsprüfungen für Quereinsteiger:innen.

Die Absolvierung von **Ergänzungsprüfungen** und die Bereitschaft zu bundesinterner Mobilität soll entsprechende Gehaltsverbesserungen ermöglichen.

## 2. Strategische Ausrichtung der Bundesverwaltung und Steuerung

Ein Beitrag, die **strategische Entwicklung der verschiedenen Politikfelder** auch evidenzbasiert zu betreiben, stößt auf viel Zustimmung.

**Strategische Untersteuerung bei gleichzeitiger operativer Übersteuerung:** *"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 genutzt und sind auch nicht Teil der politischen Auseinandersetzung."*

*„Politische Gestaltung ist die Hauptaufgabe der Politik: Das betrifft alle Bereiche der Verwaltung, in denen es Gestaltungsspielraum gibt. Woran es in Österreich mangelt, ist die Transparenz.“*

*„Es genügt nicht, Verwaltungsziele allein zu formulieren, obwohl dieser Vorgang grundlegend ist, es sind damit gemeinsam die Maßnahmen zu entwerfen, die geeignet sind, die Ziele umzusetzen und zu erfüllen; erst dann sind die Instrumente zu diskutieren ..., die erforderlich sind, die Maßnahmen zu organisieren und*

zu finanzieren. All dies fließt im Budgetprozess zusammen. Ziele-Maßnahmen-Instrumente sind ... miteinander zu verknüpfen, sie sind in ihren Auswirkungen und Eignungen a priori gestaltbar und a posteriori evaluierbar und messbar. Dieses Ziel des Gesetzgebers 2013 (Reform des Haushaltswesens auf Bundesebene) muss für die generellen Verwaltungsprozesse deutlich festgelegt werden, wenn es funktionieren soll. Der Nationalrat hat übrigens die Verpflichtung, die Argumentation der Zusammenhänge von Zielen, Maßnahmen und Instrumenten einzufordern und allenfalls auf Ergänzungen zu drängen. Dies geschah anfänglich im Budgetausschuss und fiel inzwischen weg."

**Eine wesentliche Rolle für die Ausrichtung der Aufgaben spielt die Wirkung.** Nur aus dem Bedarf und der beabsichtigten Wirkung sollen Aufgaben, Aktivitäten, Projekte, Maßnahmen, Investitionen abgeleitet werden. Bevor Aufgaben geplant sowie umgesetzt werden, ist zuerst zu klären „was soll damit bewirkt werden?“ – Auch Emotionen wie Akzeptanz, Begeisterung oder Ablehnung sind einzubeziehen.

**Komplexere Aufgaben/Projekte beginnen mit der Planung der Wirkung.** Aus deren logisch zusammenhängenden Komponenten kann ein „Wirkungsmodell“ entwickelt werden (in Anlehnung an die „Value Engineering“ Methode). Dieses bietet die klare Darstellung eines Ziels und damit die Basis der Umsetzungsplanung sowie der Umsetzung – dem Weg zum Ziel, der auch die Kosten verursacht. Der sorgfältige Entwurf eines Stakeholder-orientierten Wirkungsmodells sollte als konstruktiver Prozess im kleinen Team aus internen und ggf. externen Expert:innen verstanden werden, der Zeit und Geduld erfordert. Er ist entscheidend für Qualität, Kosten, Erfolg und Akzeptanz. Die Wirkungsplanung ist die Basis der Umsetzungsplanung. Die gewünschte Wirkung – das Ziel – sollte bei Gesetzen auch im Text stehen.

„Zur Entwicklung von Zukunftsszenarien und langfristigen Strategien in jedem Ressort sollte verpflichtend in jedem Ressort eine Organisationseinheit eingerichtet werden, die sich darum kümmert. Und diese sollte möglichst unabhängig sein/agieren dürfen.“

**Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung:** „Die Wirkungsorientierung muss ebenso evaluiert werden wie der jährliche Bericht dazu, damit der Bericht nicht zu einem Fabelbuch der einzelnen Ressorts wird, das ohnehin niemand liest. Die Ergebnisse müssen dann besprochen werden und daraus müssen dann Maßnahmen zur Verbesserung der Wirkung abgeleitet werden.“

"Zur Weiterentwicklung der Wirkungsorientierung sind auch entsprechende fachliche/personelle Ressourcen in den Fachressorts notwendig."

**Ein Kommentator regt die Entflechtung der haushaltsrechtlichen Struktur an:** „Zur Außensicht sollten die Wirkungsziele rein auf Ressortebene definiert und im BFRG und BFG verankert werden. Die verpflichtende Kaskadierung auf Global- und Detailbudgets sollte aus Gründen der Verwaltungsvereinfachung entfallen und allenfalls zur internen Steuerung genutzt werden.“

„Die Stärkung und konsequente Weiterentwicklung der wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung und Folgenabschätzung kann – wie auch in vielen anderen Ländern – einen entscheidenden Beitrag zu einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung, aber auch mehr Transparenz, Verantwortlichkeit und Partizipation in der österreichischen Bundesverwaltung leisten. Konkrete Empfehlungen zur Weiterentwicklung finden sich auf der [Website der ressortübergreifenden Wirkungscontrollingstelle](#).“

**Strategische Koordinationsstelle im BKA:** Eine DiskutantIn stellt die Frage: „Wenn eine solche Koordinationsstelle beim BKA angesiedelt wäre, wäre sie nicht wirklich "neutral". Sollte sie ggf. ev. nicht woanders angesiedelt sein oder zumindest weisungsfrei sein?“ Ein Kommentator schlägt dazu vor: "Als Anker einer solchen Koordinationsstelle im BKA könnte die Sektion IV (EU, Internationales und Grundsatzfragen) dienen. Ihre Aufgaben umfassen derzeit unter anderem:

- › *Vorbereitung der allgemeinen Regierungspolitik und Hinwirken auf das einheitliche Zusammenarbeiten der Bundesministerien in allen politischen Belangen*
- › *Wirtschaftliche Koordination im Rahmen der allgemeinen Regierungspolitik*
- › *Koordination in Angelegenheiten der Europäischen Union; Angelegenheiten des Europäischen Rates und allgemeine Angelegenheiten*
- › *Koordination von Grundsatzfragen des europäischen Haushalts inklusive des mehrjährigen Finanzrahmens“*

Zur **Qualitätskontrolle staatlicher Agenturen** gibt es folgende Diskussion: *„Das "Agenturwesen" im öffentlichen Bereich ist ... grundsätzlich hinterfragenswert. Wenn keine absolut sachlich gerechtfertigte Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit für eine solche Agentur besteht, sollten staatliche Aufgaben nur durch Behörden abgewickelt werden.“* Dazu gibt es Zustimmung und Widerspruch mit dem Hinweis auf die Arbeitsprogramme der Agenturen und darauf, dass Agenturen effizienter und flexibler als die unmittelbare Bundesverwaltung arbeiten. Zu untersuchen sind aber die Effekte der (Partei-)politischen Einflussnahme, die mitunter kurzfristig und PR-orientiert erfolgt, und die Erfüllung des Agenturzwecks behindern kann.

**Steuerungsdefizite an der Schnittstelle zwischen Bund und Ländern:** *„Die Kompetenzaufteilung zwischen Bund und Ländern sollte grundsätzlich überdacht werden. Der Zustand, dass primär der Bund die Gelder einhebt und die Länder die Gelder ausgeben, ist unbefriedigend. Entweder wird Österreich total föderal von den Ländern verwaltet, wobei ein Wettbewerb in der Standortpolitik der Länder in Kauf genommen werden muss, oder zurück zur Zentralgewalt des Bundes und für die Länder bleibt überspitzt gesagt die Folklore. Aber diese Mischung aus beidem, je nach Themengebiet, ist am ineffizientesten von allen Möglichkeiten.“*

*„Das System des Finanzausgleichs muss nach wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Kriterien rasch geändert werden. Wieso kann es sein, dass wir angeblich das teuerste Gesundheitssystem der Welt haben, aber in der Effizienz erbärmlich im internationalen Vergleich zurückliegen. Covid hat gezeigt, dass wir einen gewissen Gesundheitsstandard vorhalten müssen, der kostet. Das Kürzen und Stilllegen der Spitalsbetten von anno dazumal stellte sich plötzlich als großer Fehler heraus. Das muss uns als viertreichstes Land in Europa auch was wert sein. Als Beitragszahler verwehre ich mich entschieden, dass wieder von einer Triage geredet werden muss.“*

### 3. Krisenmanagement und Krisenprävention

**Sorgfältige Evaluationen nach der Bewältigung von Krisen finden Zustimmung.** Dies würde viel zur Verbesserung des Vorgehens bei den nächsten Krisen bringen im Sinne von: *„Lernende Gesellschaft“*.

### 4. Transparenz und Antikorruption

**Die Dringlichkeit des Themas stößt auf Zustimmung:** *„Was ist nur mit diesem Land los? Das ist zum Verzweifeln!“* In der Bekämpfung der Korruption (Inserate, Spenden an dubiose Vereine, um Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen zu können) besteht dringender Handlungsbedarf.

**Über die Abschaffung des Amtsgeheimnisses findet eine Diskussion statt:** Einerseits gibt es Bedenken gegen die Abschaffung mit dem Argument der Überlastung der Verwaltungen. Weiters: Ein Negativbeispiel für Transparenz wäre, wenn *„einem Beamten mit dem Messer vor dem Eingangstor aufgelauert wird“* oder auch subtiler gegen ihn vorgegangen würde, weil er für eine Entscheidung verantwortlich gemacht wird. *„Zu viel Transparenz könnte auch zum Bumerang werden.“* Entgegengesetzte Argumente lauten: Politische Entscheidungen müssen nachvollziehbar werden. Das Gebot zur Veraktung wesentlicher politischer und administrativer Entscheidungsprozesse findet deutliche Zustimmung.



**Informationen sind Grundlage für politische Teilhabe.** Sie können zusätzlich die interne Zusammenarbeit verbessern. Der hohe Verwaltungsaufwand kann technisch und organisatorisch reduziert werden. Jedoch: *„Wenn der Wert eines anderen Umgangs mit Informationen nicht verstanden wird, wird sich wenig ändern. Kultur frühstückt Strategie.“*

**Amtsverschwiegenheit ist auf ein Mindestmaß bis hin zur Gemeindeebene zu begrenzen.** Es muss ein Recht auf Auskünfte geben.

Bürger:innen dürfen außerdem nicht *„mit einer nicht verarbeitbaren Fülle von Informationen zugeschüttet werden“*. Anstelle dessen soll es *„eine auf einzelne Zielgruppen abgestellte Kommunikation geben, die der Diversität Rechnung trägt.“* Ein Formulierungsvorschlag lautet: *„Informationen müssen für die Öffentlichkeit nicht nur zugänglich, sondern auch IWG (Informationsweiterverwendungsgesetz)-konform bereitgestellt werden.“* Die Qualität der Datenbereitstellung (Maschinenlesbarkeit, offene Lizenzen) ist nämlich essenziell. **Daten sollen auch proaktiv veröffentlicht werden mit [data.gv.at](https://data.gv.at) als Drehscheibe.**

Österreich bringt sich in den globalen Diskurs über generelle Fragen der Gestaltung eines **“Open Government”** ein, wie dies die **“Open Government Partnership (OGP)”** ermöglicht. Diese setzt sich für mehr Transparenz, Bürgerbeteiligung, bessere demokratische Prozesse und gegen Korruption ein. Österreich ist neben Belgien das einzige Land der EU, das diesem Netzwerk bisher nicht beigetreten ist. Er steht zwar im aktuellen Regierungsprogramm, aber es sind keine diesbezüglichen Aktivitäten bekannt.

**Disziplinäre oder sonstige rechtliche Konsequenzen, wenn Beamte fragliche Vorkommnisse kommunizieren, sind abzuschaffen.** *„Jetzt herrschen extreme Angst und Stillschweigen, denn jeder kennt die vernichtende Macht der Systeme.“* Das Hinweisgeber:innenschutzgesetz ist auf alle strafbaren Handlungen auszudehnen.

Eine **zentrale Meldestelle für Gesetzes- und Compliance-Verstöße** mit einer unabhängigen Leitung findet Zustimmung mit der Konkretisierung *„mit den umfassenden Kompetenzen eines Chief Integrity Officers.“*

**Transparenz im Bewerbungsverfahren**, insbesondere Einsicht der Bewerberinnen findet mit Verweis auf Schweden Zustimmung.

Das **österreichische Lobbying-Gesetz** *„stellt eine grundlegende Fehlkonstruktion dar“*, da es nicht in der Lage ist *„Transparenz oder die demokratische Beteiligung zu fördern und Korruption zu bekämpfen“*. Da viele Ausnahmen und Umgehungsmöglichkeiten geschaffen wurden, ist nur ein Bruchteil der Interessensvertreter:innen registriert. Alternativ müsste ein Konzept der Open Governance realisiert werden (Transparenz von Meinungsbildungsprozessen, Veröffentlichung aller Beiträge).

Zum Vorschlag, klare Regelungen zur **Trennung von Kommunikations- und Informationstätigkeiten** zu schaffen, wird auf die geltenden Richtlinien über Ausgestaltung und Inhalt entgeltlicher Veröffentlichungen von Rechtsträgern des Bundes verwiesen. Den unter immer mehr unter Druck geratenen Medien steht eine kontinuierlich stärker werdende interessensgesteuerte Kommunikation gegenüber. Diese beschäftigt eine stetig steigende Zahl an Mitarbeiter:innen. Dies betrifft auch die politische Kommunikation mit manipulativen Techniken, *„SNU - strategisch notwendiger Unsinn.“* Hingegen ging die Zahl der Journalist:innen um *„ca. 25 % auf 4.500 zurück“*. Es ist zu klären: *„Wie soll öffentliche Kommunikation, Information von öffentlichem Interesse in Zukunft erfolgen?“*

Ministerien dürfen Inserate nur schalten, wenn eine dringende Information der Bevölkerung notwendig ist. Öffentlichkeitsarbeit ist auf einen gesetzlich definierten Themenkatalog zu beschränken. Alles andere müssen die politischen Parteien selbst bestreiten. Die **Reduktion des Inseratenvolumens öffentlicher**

**Stellen bei gleichzeitiger erheblicher Erhöhung einer objektivierten Medienförderung** findet Zustimmung. *„Die Regierung hat die Möglichkeit, via Pressekonferenzen bzw. APA zu kommunizieren.“*

Ein weiterer Vorschlag lautet: *„Ich würde mir eine gesetzlich vorgeschriebene Kosten- und Personaltransparenz der Amtsführung eines jeden Ministers/Kanzlers/NR-Präsidenten/Bundespräsidenten wünschen. Automatisch vorgelegt bei Beendigung der Amtszeit. Das würde wohl vieles besser vergleichbar machen und auch viele parlamentarische Anfragen einsparen.“*

Alle Regierungsmitglieder haben vor der Angelobung ein Compliance-Papier zu unterfertigen. Verstöße dagegen führen zum Amtsverlust.

## 5. Informationstechnologien

Die Verwaltung soll sich bei der Digitalisierung an **guten Beispielen aus anderen Bereichen** orientieren. Dies betrifft z.B. das Projektmanagement.

Wichtig ist es zudem, dass Digitalisierung **konkrete Vorteile und Vereinfachungen** für die Bürger:innen mit sich bringt. Dies kann z.B. rund um ELGA oder durch eine geringere Anzahl an auszufüllenden Formularen bei Behördeninteraktionen der Fall sein. Außerdem soll Digitalisierung den Umgang mit den anstehenden Pensionierungen in der Verwaltung erleichtern.

Es gibt einen **Bedarf nach einer Strategie im Technologie-Bereich**. Diese muss z.B. durchgehende Datenbanksysteme etablieren und verschiedene Ebenen der Verwaltung (Bund bis Gemeinde) umfassen. Rechtlich wäre das möglich – die Umsetzung liegt bei der Politik.

Die **Plattform data.gv.at** ist ein Positivbeispiel für die IT der Verwaltung. Während die Plattform selbst laufend weiterentwickelt wird, steht jedoch nicht die wünschenswerte Anzahl an Datensätzen, insbesondere von Seiten der Bundesbehörden, zur Verfügung.

Bei einer **IT-Bildungsoffensive innerhalb der Verwaltung** sind deren notwendige Qualität und Praxisrelevanz für die Verwaltung wichtig. Eine „Inflation“ von Schulungen gilt es zu vermeiden. Der Knowhow-Aufbau, auch in Bezug auf die Gesetzesanpassung an das digitale Zeitalter, ist notwendig.

## 6. Kooperation und Partizipation

Es bedarf einer gesetzlichen **Regelung der Kooperation innerhalb von Bundesstellen** und zwischen diesen, zwischen Bundes- und Landesstellen, zwischen diesen und Gemeindestellen. Darauf aufbauend sind nähere Governance-Regelungen vor allem auch für das Wissensmanagement festzulegen.

Häufig wird aufgrund internationaler Vorgaben die **Kooperation zwischen Ministerien** gefordert. *„Die internationalen Evaluierungsteams fordern daher immer wieder den Abschluss von Memorandums of Understanding (MoU).“*

Übergeordnete Ziele der Verwaltung sollten nicht nur **Offenheit und Partizipationsbereitschaft**, sondern auch **Dienstleistungsorientierung** sein. In die Partizipation sind auch alle länger in Österreich lebenden Menschen einzubeziehen. Partizipation hat *„immer noch etwas Exotisches an sich“*. Es gibt jedoch eine kleine Gruppe von Politiker:innen und öffentlich Bediensteten, die an qualitativ hochwertigen Beteiligungsprozessen Interesse haben. Sie nutzen den Input und erzeugen Verständnis und Angstabbau im Dreieck von Politik, Verwaltung und Gesellschaft. *„Die Institutionen und die Demokratie werden auf gute Weise gestärkt.“*

Die Aufgabe von **Partizipationsexpert:innen im öffentlichen Sektor** ist es primär, Beteiligungsprozesse zu entwickeln, umzusetzen, zu evaluieren und durch das Setzen geeigneter Maßnahmen (u.a. Kommunikation) zu begleiten. Hierbei kommen Methoden des Projektmanagements zur Anwendung. Es gibt auch Formen der Beteiligung, die politische Entscheidungsträger:innen nicht oder nur eingeschränkt involvieren.

## 7. Europäisierung

Es besteht eine **Doppelverpflichtung der EU-Mitgliedsstaaten**, einerseits Maßnahmen und Beschlüsse der Union mitzugestalten, mitzutragen und damit Europa als Organisation weiterzuentwickeln, andererseits aber nationale Interessen in diesem Prozess zu vertreten. Daher *„wären Ziele und Maßnahmen für eine österreichische Politik im Rahmen der EU erwartbar.“*

**Österreich bringt sich jedoch zu wenig in Brüssel ein.** Politiker:innen wettern gegen die EU. *„Dass man in Brüssel teilweise schief angeschaut wird, scheint egal zu sein. Selbst aber in Brüssel energisch und mit Selbstbewusstsein für z.B. eine einheitliche Asyl- und Migrationspolitik aufzutreten, fehlt offensichtlich der Mut, das Personal und die fachliche Expertise.“*

*„Ich verstehe nicht, wieso wir für die innerstaatliche Umsetzung einzelner EU-Richtlinien so lange brauchen. Es zeichnet sich jetzt schon ab, dass wir z.B. die EU-Klimaziele bis 2030 nicht erreichen werden. Wer übernimmt schon jetzt die Verantwortung für die Strafzahlungen in kolportierter Höhe von 9 Milliarden Euro??? Sollten wir diese Strafzahlungen leisten müssen, werde ich eine Amtshaftungsklage gegen die Republik einbringen. Das wird ein spannender Musterprozess.“*

Es finden sich in keinem (Budget)Kapitel der zuständigen Bundesstellen *„Zielsetzungen oder Maßnahmen für österreichische europäische Initiativen und Allianzbildungen.“* Gleiches gilt für die österreichische Teilnahme in anderen internationalen Organisationen.

**Es wird eine Erhöhung des Engagements in europäischen und internationalen Gremien gefordert.** Europäische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Österreich sollen sachlich und verständlich erklärt werden. Hierzu gibt es vorhandene Strukturen, z.B. das Österreichische Institut für Internationale Politik, die *„gestützt und vielleicht auch reaktiviert werden müssten.“*

**Anreize und Förderungen für vermehrte supranationale Bewerbungen** soll es für alle Bereiche des öffentlichen Sektors geben.

## Zusätzliche Vorschläge und Konzepte

**Bedingungslose Serviceorientierung und eine gläserne Verwaltung:** Wo überall möglich, soll nach dem Beispiel der antragslosen Familienbeihilfe bei Neugeborenen eine Umkehr der Erledigung stattfinden, also eine Zuerkennung von Leistungen ohne Anträge von Amts wegen erfolgen. Dies wird durch die digitale Zusammenführung von Verwaltungsdaten unterstützt.

*„Solidarität: viele Bürger müssen den Gürtel enger schnallen. Die Politik sollte hier mit solidarischen Aktionen Verständnis zeigen (weniger Parteienförderung, Luxusautos)“*

Ein Mitwirkender legt ein detailliert ausgearbeitetes und präzise argumentiertes Konzept zur **Kompetenzbereinigung und Reform der Sicherheitsverwaltung** am Beispiel des Landes Steiermark vor. Anstelle eines *„historisch gewachsenen Durcheinanders“* würde demzufolge in Anlehnung an die Bundeshauptstadt Wien eine Sicherheitsbehörde erster Instanz mit sechs Außenstellen sowie nur mehr sieben *„Regionalpolizei-kommanden“* treten.

Die **Bildungsdirektionen** als kombinierte Bund/Länder-Behörden sind ein anschauliches Beispiel dafür, wie es nicht sein sollte. *„Man sollte den gesamten vorakademischen Bildungsbereich in eine Hand legen, um viele Reibungsverluste zu ersparen.“*

**Arbeitsmarktintegration Geflüchteter** durch überregionale Wohnraumvermittlung (Übergangswohnplätze) hin in Regionen mit Arbeitskräftemangel: diese erfordert eine Kooperation verschiedener Verwaltungsebenen. Geflüchtete Menschen sind möglichst rasch in den Arbeitsmarkt zu integrieren. *„Wieso dauert bei uns ein Asylverfahren so lange und warum dürfen Flüchtlinge und Asylanten nicht rasch bei uns arbeiten???“* Die Rot-Weiß-Rot-Card benötigt eine weitere Reform, um den Arbeitskräftemangel zu reduzieren.

**„Armutsfalle Soziale Hilfen“**. Bei höherem Einkommen verringern sich Begünstigungen oder fallen zur Gänze weg. Dies verringert den Anreiz, selbst für ein höheres Einkommen zu sorgen. Mögliche Lösungen sind: Die Zahlungen werden als Negativsteuer über das Finanzamt abgewickelt; eine weitere Variante: die Verringerung der Zuwendungen bzw. des jeweiligen Grenzsteuersatzes; eine andere Variante: eine von der Behörde ohne Antrag ausgezahlte Zuwendung (Beispiel Energiebonus).

**Ermöglichung von Gebietsgemeinden:** *„Es sollten endlich die gesetzlichen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass mehrere Ortsgemeinden zu Gebietsgemeinden zusammengefasst werden dürfen. Dies würde in manchen Bereichen zu einer Effizienzsteigerung der Verwaltung führen.“* Weiters: *„Falls der Gesetzgeber zum Schluss kommt, dass das Instrument der Gebietsgemeinde kein taugliches Mittel für die Zukunft ist, ist Art. 120 B-VG zu entfernen.“*

Steuern und Abgaben sollten, wenn sich dies anbietet (z.B. Maut, Treibstoffe) **zweckgebunden** sein. Ähnliches sollte für Fonds (Familienlastenausgleich) gelten.

Auch in Anbetracht der fortschreitenden Digitalisierung werden **Verwaltungsgebühren** (z.B. Reisepass, Meldezettel) kritisch hinterfragt.

Die **Auslagerung von Leistungen** in den Bereichen Gesundheit, Behinderung und Armut und geförderte Vereine stößt auf Kritik, da es keinen rechtlichen Anspruch auf solche Leistungen gibt. *„Menschen werden nur durch Gesetze frei. Die Übertragung staatlicher Versorgung in Vereine und in die Zivilgesellschaft stimmt nachdenklich.“*

Die **Kinderbetreuung** soll generell kostenlos werden und bleiben. Das Betreuungsangebot ist massiv auszubauen. Die **Raumordnung** und die Bauordnung sollten legislativ in die Zuständigkeit des Bundes wandern. Die **Gewerbeordnung** ist zu modernisieren und zu vereinfachen. Die **Betriebsanlagengenehmigungen** sind zu vereinfachen und zu beschleunigen. Das **Gesundheitswesen** ist organisatorisch aus einer Hand zu organisieren.

Der Personalbedarf der **Justiz** ist vollauf abzudecken. Staatsanwälte müssen weisungsfrei agieren können. Ihre Berichtspflicht ist zu reformieren. *„Das Justizsystem der USA hätte in Teilen seine Berechtigung in Österreich.“*

## Conclusio, Interpretation, Schlussfolgerungen

**Insgesamt erhielten unsere Vorschläge sehr viel Zustimmung mit nur vereinzelt, aber wohlbegründeten grundsätzlich kritischen Kommentaren und Gegenentwürfen.**

In den Beiträgen äußert sich eine **merkliche Unzufriedenheit** von aktiven oder vormaligen Verwaltungsbediensteten mit ihren Arbeitsbedingungen sowie von Bürger:innen mit der Arbeit der Bundesregierungen und der Erbringung öffentlicher Leistungen. Dies steht im Einklang mit Meinungsumfragen, die einen deutlichen Verlust an Vertrauen in die Politik im Allgemeinen sowie in die Regierung im Besonderen zeigen.

**Ein Beitrag aus dem politischen Bereich weist die Kritik zurück.** Es ist uns nicht gelungen, andere im Feld der Politik Tätige zu Beiträgen zu gewinnen. Dies bildet die merkliche Scheu der Politik ab, sich reflexiv und hinterfragend mit der öffentlichen Kritik auseinanderzusetzen.

Hierfür gibt es jedoch grundsätzliche Argumente: Wenn eine Organisation, eine Institution oder ein gesellschaftliches Subsystem **Probleme mit Governance und Compliance** hat, sollte man sich nicht darauf begrenzen, die Auseinandersetzung damit auf das Vorliegen strafrechtlicher Tatbestände zu begrenzen. Es gilt vielmehr, in eine vertiefte und entwicklungsorientierte Auseinandersetzung mit den relevanten Ereignissen einzutreten. Wenn bedeutsame Stakeholder Mängel in Zusammenhang mit Governance und Compliance beschreiben, besteht ein zu reflektierendes und zu bearbeitendes Problem auch dann, wenn aus Sicht der Betroffenen die Vorwürfe unrichtig oder überzogen sind. Ansonsten steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich Konflikt- und Spannungsfelder in unproduktiver Weise verfestigen.

Spezifisch im Bereich der Politik kann ansonsten ein bedrohliches demokratiepolitisches Problemfeld immer schärfere Konturen annehmen. Die liberale, konsequent rechtsstaatlich orientierte Demokratie gerät in ernsthafte Gefahr.

Eine Vielzahl von Beiträgen widmet sich dem **Entwicklungsbedarf der Politik**: in der allgemeinen Steuerung der Ressorts (u.a. Größe und Funktion der Kabinette, allgemein transparente Entscheidungsprozesse, im Besonderen bei Personalentscheidungen), im Rückbau operativer Übersteuerung und dem Ausbau strategischer Steuerung (u.a. Nutzen und Ausbau des Potenzials der wirkungsorientierten Haushaltsführung) und in der produktiven Gestaltung der Chancen, die die Europäische Union eröffnet.

Das Gesamtbild der Beiträge schreibt der Verwaltung selbst jedoch auch einen beachtlichen Entwicklungsbedarf in den Bereichen Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Krisenmanagement, Einsatz von Informationstechnologie, Kooperation und Vernetzung im Binnenbereich wie zu anderen Bereichen des Öffentlichen und der Gesellschaft, insbesondere den Bürger:innen, zu. **Auf den Punkt gebracht: mehr Durchlüftung, Neugier, Offenheit für Anderes und Neues, Kooperationsbereitschaft und Entwicklungsorientierung stünden der Verwaltung nicht schlecht an.**

Die Kommentare und Beiträge sprechen somit vielfach die Notwendigkeit einer Veränderung der Organisationskultur, also der Gewohnheiten, Verhaltensmuster, informellen Normen, Werte, mentalen Modelle und tief liegenden Überzeugungen in der Verwaltung an. Entgegen bestehender Annahmen können Organisationskulturen weniger durch deren Thematisierung und geänderte normative Erwartungen („Wir wollen ..., verpflichten uns ..., werden...“) verändert werden. Vielmehr bedarf es der Veränderung von organisationalen Rahmenbedingungen (Entscheidungswege, Karrierepfade, gelebte Personal-, insbesondere Führungskräfteauswahl, Praxis positiver und negativer Sanktionen...). Hierzu liefern die Vorschläge der IBV reichliches Material.

Wie in anderen Organisationen auch haben **Organisationskulturen** in Bundesministerien eine hohe Wirkmächtigkeit. Der in eComitee erwähnte Grundsatz „*Culture eats strategy for breakfast*“ gilt auch hier. Veränderungen, die einen Unterschied machen, erzielt man nicht durch kleinmütige, halbherzige Schritte, Kompromisse, die niemandem wehtun und damit auch wenig Neues bringen oder zögerliche Reformen in Trippelschritten. **Die politische Verfasstheit und der Zustand des real existierenden politisch-administrativen Systems schreien nach einem Musterwechsel.** Dieser wird umso wahrscheinlicher, je mehr er mediale Beachtung findet und von den Bürger:innen auch durch zivilgesellschaftliche Aktivitäten eingefordert wird.

Die Fülle sowie der Gehalt der Beiträge in eComitee von Menschen aus der Praxis, Wissenschaftlern, interessierten und besorgten Bürgern zeigen das **Potenzial partizipativer Diskurse** über die Organisation des Öffentlichen. Es findet sich eine Vielzahl weiterführender Überlegungen und Ideen, die es verdienen, aufgegriffen zu werden.

**Die Initiative Bessere Verwaltung wird weiterhin Beiträge leisten.** Als zivilgesellschaftlicher Initiative, die über keine Ressourcen außer dem Engagement ihrer Proponent:innen verfügt, sind uns jedoch Grenzen gesetzt.

Wir sind jedoch zuversichtlich, dass auch andere Personen, Initiativen, Projekte und Organisationen – noch mehr als bisher – sich der Verfasstheit und der Weiterentwicklung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung annehmen. **Wir freuen uns über Kooperationen.** Unsere Bemühungen um Kontakte mit im Feld der Politik Tätigen zeigen erste Erfolge.

Wir sind grundsätzlich optimistisch, weil notwendige, wenngleich nicht hinreichende Bedingungen für gelingende Veränderungen ein bestehendes Gefühl der Dringlichkeit verstärken sowie unabweisliche Gründe zum Handeln sind. Diese Voraussetzungen erscheinen uns für eine bessere Verwaltung erfüllt.

**Darin haben uns die vielen Kommentierungen und Beiträge der eComitee Mitwirkenden bestärkt. Hierfür bedanken wir uns herzlich.**