



www.bessereverwaltung.at

Dokumentation des 2. Workshops: „Politische Steuerung der Ressorts“ am 23.4.2024

Teilnehmer:innen

Mag.a Eva Blimlinger, Abg. z. NR, Die Grünen

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

Mag. Gerhard Eisl, MA, Gruppe Ballhausplatz/BMEIA

Michael Fälbl, IBV (Dokumentation)

Univ. Prof. Dr. Nikolaus Forgó, IBV

Mag. Wolfgang Gerstl, Abg. z. NR, Verfassungssprecher ÖVP-Parlamentsklub; mit parlamentarischer Mitarbeiterin

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

Armin Hübner, Klubdirektor Neos Parlamentsklub

Univ. Prof. Dr. Clemens Jabloner, IBV

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

Dr.in Stephanie Krisper, Abg. z. NR, Neos

Mag. Norbert Nemeth, Klubdirektor FPÖ Parlamentsklub

Mag. Joachim Preiss, Klubdirektor SPÖ-Parlamentsklub

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

Dr. Oliver Scheiber, IBV

Dr. Johann Seiwald, selbstständiger Unternehmensberater, ehemals Budgetdienst Parlamentsdirektion

Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer, osb international (Input)

Begrüßung und Input durch Wolfgang Gratz

Wolfgang Gratz zitiert aus einem [Nachruf Robert Habecks zum Ableben von Wolfgang Schäuble](#): „*Ein Politiker muss zuversichtlich sein, sonst würde er von der Unlösbarkeit all dessen, was auf uns einstürzt, und von der Unvorhersehbarkeit erdrückt.*“ – Ziel der Initiative Bessere Verwaltung (IBV) ist es, dass die Verwaltung die Politik hierbei unterstützt.

Die IBV hat dazu 50 Vorschläge entwickelt, einige Veranstaltungen durchgeführt, mit dem Partizipations-tool [eComitee](#) gearbeitet und dabei 180 Menschen eingebunden, Pressearbeit durchgeführt und zahlreiche Kontakte zur Politik gesucht. Im Dezember 2023 fand [ein erster Workshop zur politischen Steuerung der Resorts](#) statt – dabei wurden weiterführende Vorschläge eingebracht. Es galten die Chatham House Rules, die auch für den 2. Workshop gelten.

In seinem Input verweist Wolfgang Gratz auf Peter Drucker und dessen Beschäftigung mit dem Thema Knowledge Work – es braucht attraktive Ziele, produktive und nachhaltige Vereinbarungen und bereichernden fachlichen Austausch. Formen der Engführung sind unangebracht. Das gilt auch für die Verwaltung.

Im Dezember 2023 wurde der Corona-Bericht der Wissenschaft veröffentlicht. Er beinhaltet u.a.:

Politische Entscheidungen müssen als Ergebnis rationaler Abwägung von Fakten und Wissen erkennbar sein. Die Lösung politischer Zielkonflikte soll durch einen transparenten Verständigungsprozess im Sinne einer deliberativen Politik erfolgen.

In der Bewältigung neuartiger Krisen ist unter Bedingungen von Ungewissheit und Informationsmängeln „*muddling through*“, also Durchwursteln, erforderlich. Dies sollte intelligent, offen und umsichtig erfolgen. Dies beinhaltet Verfahren zur Selbstkorrektur und Erweiterung inhaltlichen Wissens. Es sind verbindliche Prozesse erforderlich, die laufend überprüft, reflektiert und korrigiert werden. Dies gilt nicht für Krisen.

Die Politik selbst vermag dies nur ziemlich eingeschränkt zu leisten. Politiker haben dafür keine Zeit und häufig auch nicht die erforderlichen Kompetenzen. Sie benötigen andere Befähigungen, nämlich in der politischen Auseinandersetzung erfolgreich zu sein.

Es sind ureigenste Aufgaben der Verwaltung, der Politik fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung zu stellen, für Intelligenz beim Durchwursteln zu sorgen sowie als Nahtstelle und Bindeglied zwischen Politik und Wissenschaft zu dienen.

Input durch Rudolf Wimmer

Dokumentation der inhaltlichen Anregungen und Fragestellungen von [Rudolf Wimmer](#):

Mein professioneller Schwerpunkt ist seit vielen Jahren die Frage nach der Lernfähigkeit von Organisationen in der Wirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung. Diese Frage hat sich in den letzten Jahren bedingt durch die vielen Krisen und durch ihr sich wechselseitig verstärkendes Unsicherheitspotenzial noch deutlicher als bislang schon zugespitzt. Zu Recht wird heute von den relevanten Organisationen in der Politik, in der Verwaltung und in der Wirtschaft erwartet, dass sie gezielt an der Stärkung ihrer Selbsterneuerungskraft arbeiten, um ihre Leistungs- und Antwortfähigkeit auch unter sehr viel komplexeren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten.

Genau vor diesem Hintergrund gewinnt das Themenfeld unseres heutigen Workshops seine zentrale Bedeutung. Die Bewältigung der Pandemie, die Erschütterungen durch den fürchterlichen Krieg in der Ukraine, die ungebremste Migrationsbewegung, die Energiekrise, die drängenden Folgen des Klimawandels, all

diese Faktoren zusammen haben den Erwartungsdruck an die Problemlösungs- und Gestaltungsfähigkeiten der öffentlichen Hand förmlich explodieren lassen. Gesamtgesellschaftlich haben sich dadurch die Gewichte unübersehbar in Richtung Staat und Politik verschoben, auch wenn das dem einen oder anderen Entscheidungsträger aus der Wirtschaft nicht in den Kram passt. An diesen Relevanzverschiebungen wird sich in absehbarer Zeit aller Wahrscheinlichkeit nach nichts Gravierendes verändern.

Diese erhebliche Zunahme ganz unterschiedlicher, vielfach total gegensätzlichen Erwartungen an die Problemlösungsfähigkeit des politischen Systems steigert die Tendenz der dort Verantwortung tragenden Akteure, im Wettbewerb der politischen Kräfte weitreichende Versprechungen zu machen und damit gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, durch deren Nichteinlösung heftige Enttäuschungen zu produzieren. Diese Steigerungsdynamik von Lösungsversprechen auf der einen Seite und von Enttäuschungen auf der anderen erzeugt jenes Erfahrungspotenzial, das im Moment Populisten zur Delegitimation des politischen Systems verstärkt nutzen.

Viele der heute anstehenden Entscheidungen sind von einer ungewöhnlich hohen Komplexität geprägt. Für deren Bearbeitung sind die in der Vergangenheit eingeübten Routinen in der Verwaltung wie auch im Zusammenspiel mit der Politik in aller Regel nicht mehr geeignet. Die Lösung vieler der heute anstehenden Problemlagen erfordert intelligente Verknüpfungen ganz unterschiedlicher Wissensressourcen und professioneller Erfahrungshorizonte, dies sowohl innerhalb der Verwaltung als auch unter gezielter Einbeziehung verwaltungsexterner Know-how-Bestände. Dies bedeutet: Ein intensives, aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken unterschiedlicher Ebenen des Staatsaufbaus (inklusive der EU) und die Entwicklung von darauf bezogenen funktionstüchtigen Kooperationsnetzwerken sind unerlässlich, um komplexe Problemstellungen heutigen Zuschnitts angemessen zu adressieren.

Ein einzelner Akteur, eine einzige Abteilung, vielfach auch ein einzelnes Resort kann für sich allein komplexe Problemstellungen nicht erfolgreich managen. In der Konsequenz heißt dies, dass es bei den Top-Entscheidungsträgern darauf ankommt, in der Steuerung von politischen Vorhaben unterscheiden zu können, ob die eingespielten Bearbeitungsroutinen für die erwarteten Lösungen geeignet sind oder ob der gegebene Komplexitätsgrad eine ganz andere Bearbeitungsorganisation erforderlich macht.

In jedem Fall können wir davon ausgehen, dass sich der Trend zu interdisziplinären, wissensbasierten Problemlösungsprozessen weiter verstärken wird, dass es einen neuen Umgang mit unvermeidlichen Unsicherheiten und dem damit verbundenen Nichtwissen braucht und dass neue bislang nicht eingeübte Kooperationsformen erforderlich werden. Mit all dem sind zweifelsohne erhebliche Herausforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung verbunden.

Die wirksame Versorgung der Bevölkerung mit öffentlichen Gütern erfordert außerdem die kluge Verzahnung unterschiedlicher Zeithorizonte, viele Themenstellungen lassen in ihrer Bearbeitung keinen kurzfristigen Input zu, sondern benötigen einen längerfristigen Prozess und eine Vorgehensweise Schritt für Schritt, also einen iterativen Steuerungsprozess, der es ermöglicht aus den gemachten Erfahrungen zu lernen und aus deren Auswertung das weitere Vorgehen gezielt zu befruchten.

In der Wirtschaft ist vielfach bereits eine neue Art von Zukunftsorientierung stärker als in der Verwaltung gelebte Praxis.

Warum wird dem gegenüber das heute an vielen Stellen praktizierte Kooperationsverhältnis zwischen Politik und Verwaltung von wesentlichen Teilen der betroffenen Akteure als komplett unbefriedigend erlebt? Ganz offensichtlich haben sich hier über die Jahre Beziehungsmuster gefestigt, die ein fruchtbares Nutzen der jeweiligen Ressourcen erheblich erschweren. Der Fokus der Politik auf die vermutete Wählerresonanz in Hinblick auf Wiederwahl führt zur Behandlung partikularer Problemstellungen, zur Ausrichtung an partikularen Zielgruppen und zu einem zu kurzfristigen inhaltlichen Fokus in Hinblick auf die nächste Wahl.

Der Wettbewerb zwischen Parteien erzwingt die einseitige Fokussierung auf bestimmte Aspekte von Zielkonflikten, die es zu bearbeiten gilt, das sieht man z.B. am Beispiel Dekarbonisierung – eine Seite möchte früher aus fossilen Energien aussteigen, die andere Seite präferiert Technologieoffenheit, der politische Wettbewerb fokussiert auf Entweder-oder-Denkweisen und führt daher zu ungenügenden Lösungsperspektiven.

Die Politik sieht die Verwaltung überwiegend als schlichtes Instrument einer bedingungslosen Umsetzung ihrer jeweiligen Vorhaben. Es existiert so ein instrumentelles Verhältnis der Politik zum Verwaltungsgeschehen. Deren Wissens- und Erfahrungsschatz wird nicht ausreichend genutzt.

Es braucht daher eine Struktur an der Verwaltungsspitze, die es ermöglicht, dass sich die Perspektiven von Politik und Verwaltung gegenseitig befruchten. Es braucht die Stärkung der Führungsfähigkeit eines Ressorts als Gesamtsystem. Zwischen Kabinetten, Sektionschefs, etc. gibt es heute sehr viele ungesteuerte Prozesse, die dazu führen, dass man Probleme oft nicht konstruktiv festmachen kann.

Die Führbarkeit der jeweiligen Ressorts als Gesamtsystem gilt es deshalb deutlich zu stärken. Die Generalsekretäre, wie sie in der Ära Kurz/Strache etabliert wurden, sind Durchsetzungsarme politischer Instanzen, vielfach als Gegenpol zu den Entscheidungsträgern der Verwaltung gedacht. Diese sind keine zukunftsfähige Lösung. Es bräuchte an der Spitze der Ministerialverwaltung eine verwaltungserfahrene Führungsfigur, die in der Lage ist, die unterschiedlichen Bereiche eines Ressorts im Blick zu haben und auf die jeweiligen anstehenden Aufgaben hin gezielt zu koordinieren, damit die Politik in allen Themen ein kompetentes, komplexitätsadäquates Vis-a-vis bekommt. Eine solche Position kann beispielsweise die eines Staatssekretärs sein, wenn die diesbezügliche Rollenbeschreibung die Führungsaufgaben mit Blick auf die Leistungsfähigkeit des Ressorts als Gesamtheit beinhaltet.

Thematische Diskussionen

Aufgaben eines Ministers:

- Was ist die Aufgabe eines Ministers? Die Aufgabe eines Ministers hat sich seit dem EU-Beitritt um ein Vielfaches erhöht.
- Es fehlt heute häufig die Gesamtstrategie, welche Reformen man in fünf Jahren, in fünfzehn Jahren will – dafür gab es früher Strategien, unabhängig vom Minister.

Zielkonflikte und Entweder-oder-Denken:

- Die Politik richtet sich nicht immer am Entweder-oder-Denken aus. Zielkonflikte werden regelmäßig diskutiert, auch wenn das nicht immer nach außen dringt.
- Demokratischer Zielkonflikt: Wir wollen uns alle fünf Jahre die Frage stellen, ob das System funktioniert. Bei aller Notwendigkeit der Kontinuität bedarf die Demokratie des Wechsels nach fünf Jahren, das darf auch von der Verwaltung nicht als störend empfunden werden.
- Eine Langzeitplanung von Politik ist schwierig. Themen, die über die Legislaturperiode hinausgehen und vielleicht sogar unangenehm sind, sind sehr schwierig zu bearbeiten, z.B. Gasheizungen und CO₂-Einsparungsziele. Es gibt aber auch Positivbeispiele, z.B. rund um die Informationsfreiheit.

Führung eines Ressorts:

- Die Führungsfähigkeit in einem Ressort kann auch missbraucht werden, z.B. wenn ein Minister kein echter Demokrat ist. Losgelöst vom Volk Politik zu machen ist nicht möglich, daher ist der 1:1-Vergleich mit Unternehmen nicht ganz gegeben.
- Ein Minister muss sich derzeit nur gegenüber dem Parlament verantworten. Wenn ihm in seinem Ressort zu enge Schranken eingegeben werden, dann kann das die Handlungsfähigkeit einschränken.

- Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Positionen an der auszufüllen. Weisungen werden derzeit faktisch erst erteilt, wenn schon viel passiert ist.
- Ein Kabinettschef ist nicht Vize-Minister. Viele Minister haben die Erwartung, dass Kabinettschefs in deren Abwesenheit die Ressorts führen – das ist aber nicht ihre Aufgabe.
- Eine Koordinationsfunktion im Kabinett zur Diskussion mit Sektionschefs auf Augenhöhe ist gut. Wenn die Position aber ein „Politkommissar“ ist, dann ist das schlecht gemacht – ob dieser eine Weisungsbefugnis braucht, ist fraglich.

Generalsekretäre und Staatssekretäre:

- Zwischen Politik und Beamtenkörper braucht es eine organisatorische Trennung, diese wurde durch die Generalsekretäre neuen Stils aufgehoben. Dadurch entsteht für diese Positionen eine große Machtfülle - es ist kein Zufall, dass von diesen Generalsekretären mindestens fünf ein unrühmliches Ende gefunden haben. Dieses Modell sollte man nicht fortsetzen.
- Staatssekretäre sind eindeutig deklariert als politische Positionen und für verschiedene Tätigkeiten einsetzbar. Es spricht nichts dagegen, sie als politische Leitung einzusetzen. Staatssekretäre sind ein brauchbares Instrument und man sollte sie an die Stelle von Generalsekretären setzen.
- Staatssekretäre wurden auch erfunden, um als Gegenparts anderer Parteien jeweilige Minister zu kontrollieren.
- Staatssekretäre blähen die Optik der Bundesregierung auf, das muss man auch in der Logik der Boulevard-Medien bedenken.
- Die Geschichte der Generalsekretäre ist eine Geschichte des Misstrauens. Die Position gäbe es nicht, würde die Politik der Verwaltung vertrauen. Wir haben die absurde Situation, dass Minister sich ihre Führungskräfte – die Sektionschefs – nicht aussuchen können, sondern dass ihre Vorgänger das tun. Vielleicht sollte man überlegen, dass Minister sich ihre Sektionschefs aussuchen können.
- Jeder Minister sollte einen Staatssekretär haben. Minister sind ja gar nicht mehr physisch da, es geht sich alles zeitlich nicht aus. Das ist aber unmöglich in der Praxis zu realisieren.
- Ein Staatssekretär könnte im Parlament reden, das wäre ein Vorteil. Ein Staatssekretär ist möglicherweise ein Laie, ein Generalsekretär sollte ein Profi sein, das ist ein Unterschied, den man mitdenken muss.
- Generalsekretäre, die aus dem Apparat kommen, wären eine Lösung. Reine Parteipolitik von außerhalb der Verwaltung schadet der Republik.
- Minister sind überfordert mit dem Management von Ressorts. Unterstützende Staatssekretäre wären eine Option.
- Es wird nicht erwartet, dass es 2025 in jedem Ressort einen Staatssekretär gibt. Es wäre aber gut, wenn man das Modell Staatssekretariate als Steuerungsinstrument in 2-3 Ministerien ausprobiert und das dann gezielt auswertet. Selbstbeobachtung und Selbstreflexion prägen unsere Spezies – das sollte man auch in die Verwaltung und in ihre politische Steuerung einbringen.

Besetzung von Positionen in der Verwaltung:

- Schlimm ist, wenn die Politik sich hinter Scheinobjektivität versteckt. Scheinausschreibungen, Planstellenbeschreibungen, Kommissionszusammenstellungen... diese sind nicht gut, besser wäre es, man gäbe zu, was man tut und was der politische Wille ist, ein Minister kann und soll führen.
- Im Großen und Ganzen funktioniert die Bürokratie. Auch politisch besetzte Sektionschefs erfüllen ihre Aufgaben. Darauf muss man auch vertrauen.
- Der gesamte öffentliche Dienst könnte sich am Préalable (Auswahlverfahren) des BMEIA orientieren. Hier braucht es Transparenz.
- Der öffentliche Dienst ist häufig kein attraktiver Arbeitgeber mehr, da der interne Aufstieg nur mit Parteipolitik möglich scheint. Der öffentliche Dienst muss attraktiver werden. Da helfen keine Werbekampagnen, da braucht es ein anderes Dienstrecht.
- International sind zeitlich begrenzte, politische Führungspositionen verbreitet.

- Korsette zur Positionsbesetzung sind in Österreich oft nicht hilfreich – wenn Politiker nicht integer sind, dann können sie alles umgehen.

Zusammenarbeit zwischen Resorts:

- Die ressortübergreifende Kooperation passiert vielfach bereits, ist notwendig und wird auch angestrebt.
- Kooperation ist notwendig, kann aber nur durch einen selbstbewussten Beamtenkörper realisiert werden. Wenn die Kooperation nur über Kabinette läuft, dann wird die Leistungsfähigkeit der Ministerialbürokratie nicht gefördert.
- Es gibt ein Berufsethos in der Verwaltung, das nicht identisch sein muss mit dem der Politik. Die Interoperabilität zwischen Politik und Verwaltung muss neu hergestellt werden.
- Jedes Ministerium hat ein eigenes soziales Milieu. Es gibt in der Praxis aber „Wandersektionen“ (z.B. Wissenschaft). Es ist klar, dass wir eine ähnliche Struktur für alle Ministerien benötigen. In den Strukturdebatten muss man darauf achten, soziale Milieus der Ministerien mitzudenken – Landesverteidigung funktioniert z.B. komplett anders als das Justiz- oder Sozialressort. Bei unterschiedlichen Kulturen können die Ressorts unfähig sein, miteinander produktiv zu arbeiten.
- Eine Silomentalität gibt es auch international– Ministerien und Behörden koppeln sich ab und haben eigene Agenden. In Österreich ist das oft besonders stark. Das führt zu Herausforderungen einer koordinierten Aufgabenerfüllung.
- Im Laufe der Jahre verringerte sich in den Resorts die Durchlässigkeit, hier müsste man wieder ansetzen.
- Man kann ohne die Zusammenarbeit mit anderen kaum etwas umsetzen, z.B. rund um das Thema Digitalisierung.
- Digitalisierung und KI führen zu ganz neuen Herausforderungen bei der Zusammenarbeit. In den Niederlanden muss z.B. der Quellcode von KI an die nächste Regierung mitgegeben werden, da ein Quellcode wertend ist – hier gilt es, Dinge neu zu denken.

Qualität der Verwaltung:

- Die Qualität der Bundesministerien ist im Laufe der letzten Jahrzehnte gesunken, wir befinden uns in einer Art Teufelskreis – ein Minister tritt in ein parteipolitisch anders geprägtes Ressort ein und hat Angst bzw. Misstrauen, umgibt sich daher mit einem Kreis an Vertrauten und vor seinem Abgang drückt er diese Personen, hauptsächlich als Leiterinnen und Leiter von Gruppen und Sektionen, in die Resorts. Dieser Teufelskreis wiederholt sich und reduziert die Aufstiegschancen des Beamtenkörpers.
- Es ist schwierig, den Teufelskreis aufzulösen. Was kann man tun, außer Generalsekretäre neuen Stils abzuschaffen?
- Die Qualität der Verwaltung ist nicht immer gesunken, die Arbeit ist komplexer geworden. Heute ist in der Verwaltung eine völlig andere Arbeitssituation vorherrschend als früher.
- Dem Fach-Know-how der Beamten wird heute nicht vertraut, ihnen wird zu wenig zugehört. Das war früher anders, die Durchlässigkeit zwischen Kabinett, Minister und Verwaltungspersonal war größer. Die Politik hat entschieden, aber sie hat sich über Anregungen gefreut.
- Eindeutig unterentwickelt sind im politischen Bereich Management Skills von Delegationen und Projektbeauftragungen bis hin zu einfachen Schritten. Es gibt z.B. Unverständnis für die Notwendigkeit, zu informieren, in welcher Weise abverlangte Konzepte und Vorschläge aufgegriffen werden.
- Ein selbstbewusster Beamtenapparat ist wichtig, damit Aufgaben sinnvoll erfüllt werden. Wenn Kabinette in Entscheidungen hineinreden, dann entsteht kein Ownership.
- Das Regiment, das politisches Primat der Öffentlichkeitsarbeit, sind Tatsachen und erzeugen Probleme.

Rolle von Kabinetten:

- Die Politik ist in zwei selbst gestellte Fallen gefallen. Zum einen geben die Öffentlichkeitsarbeiter in den Kabinetten den Ton an und die Richtung vor, so kann keine gute Sachpolitik entstehen. Zum anderen wünschen sich Minister große Kabinette, wenn sie die Ministerien nicht kennen, um sich gegenüber dem Beamtenapparat durchzusetzen. Das Gegenteil ist der Fall, für die Zusammenarbeit mit der Verwaltung sind kleine Kabinette sinnvoller, 5-6 Personen nach EU-Vorbild wären sinnvoll.
- Die Beschränkung der Zusammenstellung von Kabinetten/Stabsstellen ist nicht sinnvoll, da braucht es Spielraum. Es kann auch sinnvoll sein, dass 50-75% aus dem Resort kommen.
- Es geht darum, den Informationsfluss zu gewährleisten. Konzepte und Konzeptpapiere sollen aus der Linie kommen. Wenn der Sektionschef den Minister braucht, dann hat der Kabinettschef dafür zu sorgen, dass ein Termin stattfindet – und umgekehrt. So soll diese Schnittstelle gestaltet sein. Hierzu braucht es keine Verrechtlichung. Positives Beispiel der Terrorismusbekämpfung in Deutschland, die ohne eine „Verrechtlichung“ funktioniert.
- Eine „Verrechtlichung“ führt womöglich zu Umgehungskonstruktionen, z.B. durch Outsourcing. Stringente Rechnungshofkontrolle sollte ein Permanentzustand sein, um öffentlichen Druck herbeizuführen, der das Problem verkleinert. Ein „Code of Conduct“ für Kabinette wäre sinnvoll, damit man zumindest Prozesse definiert.
- Bei einer „Verrechtlichung“ werden Umgehungen zum Prinzip. Das ist auch international wahrnehmbar.
- Ein Kabinett hat eine Scharnierfunktion, diese geht in beide Richtungen. Die Aufgabe eines guten Ministerkabinetts ist es, Dinge an den Minister weiterzugeben und manchmal Dinge vom Minister fernzuhalten.
- Kabinette sind völlig unterschiedlich, je nach Ressort und Prägung der Menschen. Eine „Verrechtlichung“ der Aufgaben eines Kabinetts wäre daher nicht praktikabel.
- Zu aufgeblasene Kabinette sind ein Problem, 6 Personen sind aber für zu wenig. Jetzt sind die Kabinette jedenfalls zu groß, Parallelstrukturen ein Problem.
- Völlig aufgeblasene Kabinette sind ein Skandal, ein Minister, der sein Kabinett so aufbläht, dass er nicht mehr weiß, wer seine leitenden Beamten sind, hat ein Führungsproblem. Kabinette werden immer größer, dann kommen aus ihnen Leute in die Linie. Es braucht zumindest eine Dienstprüfung für einen normalen Beamtenjob, sonst entsteht nur Frust. Die Umkehr einer normalen Karriereleiter ist schlecht.
- Kabinette haben sich in den letzten 20 Jahren dramatisch schlecht entwickelt. Große Kabinette mit oft wenig kompetenten Personen, die nur Parteipolitik machen, sind ein Problem.
- Die Verwaltungskultur muss sich ändern, dazu gehört auch, dass Kabinette kleiner sind. Die Minister müssen sich auch selbst mit der Verwaltung auseinandersetzen.
- Kulturveränderungen brauchen einen langfristigen Transformationsprozess.

Wissenschaftlicher Dienst für das Parlament:

- Das Informationsfreiheitsgesetz wird der Opposition wenig helfen. Der Zugang zu Wissen und Wissensmaterial für das Parlament muss verbessert werden.
- Parlamentarier haben zu ihrem Nachteil keinen offiziellen Zugang zur Verwaltung, Ministerien & Co. Der wissenschaftliche Dienst wurde in den letzten Jahren ausgebaut. Er ist aber, im Unterschied zu wissenschaftlichen Diensten anderer Parlamente, in seinem Leistungsangebot noch beschränkt und sollte daher weiterentwickelt werden.
- Das Zusammenspiel zwischen Parlamentariern und Ressorts sollte auch fokussiert werden. Es sollte z.B. eine Erweiterung des Budgetdiensts zu einem wissenschaftlichen Dienst in Kooperation mit einzelnen Ministerien, geben.
- Wissenschaftliche Erkenntnisse werden in den Ressorts produziert, die Opposition hat aber keinen Zugriff darauf. Wenn man Wissen öffentlicher macht, dann hilft das den Parlamentariern bei Entscheidungsfindungen.

- Ein Untersuchungsausschuss ist für die Informationsgewinnung nicht geeignet, da es um Schuld geht, weniger um Informationsgewinn.
- Untersuchungsausschüsse helfen dabei, Reformen umzusetzen. Aus Einzelfällen systemische Probleme abzuleiten und zu lösen, funktioniert aber leider nicht.
- Eine Enquete oder eine Enquete-Kommission wären richtige Instrumente zur Erarbeitung von Informationen. Untersuchungsausschüsse sind ein Kampfinstrument.
- Untersuchungsausschüsse erzeugen in der Beamtenschaft auch positive Effekte, z.B. die Umsetzung rechtssicherer Prozesse.
- Nichts hindert Kabinettsmitarbeiter daran, Zuständige der Opposition zu servizieren. Hier wäre mehr möglich.
- In den Niederlanden gibt es detaillierte Anfragebeantwortungen für das Parlament.

Abschlussstatements

- Message an Politiker: haben Sie Vertrauen!
- Eine vollständige Entpolitisierung von Ausschreibungsverfahren wird kaum möglich sein, Verweis auf die Antike, wo Positionsbesetzungen auch zum Teil verlost wurden – das ging auch.
- Einige Punkte der IBV im Wahlkampf einzumahnen wäre gut, auch Argumente zu z.B. Kosten schlechter Verwaltung sollten genutzt werden, um Parteien zu überzeugen.
- Die Beteiligung von mehr Jungen und Frauen wäre wichtig.
- Viele kritisch denkende jüngere, aber auch ältere öffentlich Bedienstete trauen sich nicht, sich öffentlich zu exponieren aus Angst vor negativen Sanktionen.
- Ein wissenschaftlicher Dienst für Parlamentarier wäre eine gute Idee.
- Die Abschaffung der Generalsekretäre und die Begrenzung der Größe von Kabinetten allein lösen die bestehenden Probleme nicht. Mehr Austausch zwischen Verwaltung und Politik wäre wichtig.
- Eine kleine „Verrechtlichung“ kann man machen, übergroße Kabinette kann man z.B. vermeiden.
- Politik ist etwas Schönes, politisch denkende Personen sind notwendig.
- Ein gemeinsames Ziel wäre wichtig, um langfristiges Denken mehr zu nutzen.
- Die Bedeutung der Kulturänderung muss man unterstreichen, ein wissenschaftlicher Dienst wäre eine gute Idee.
- Kooperation und das Hervortreten von Personen aus dem Parlament für die Verwaltungsverbesserung wären wichtig. Eine ruhige Regierungsperiode wäre ein gutes Ziel.
- Regelmäßige Besprechungen mit Justizsprechern gab es in der Vergangenheit. Das war gut und ist natürlich einfacher umsetzbar, da es da überall Zuständige gibt – solche Besprechungen setzen voraus, dass es an den Materien interessierte Abgeordnete gibt.
- Junge verlassen vielfach die Verwaltung, da es zu wenig Flexibilität, zu wenige Optionen und oft keine attraktive Arbeitskultur gibt. Einerseits ist es notwendig, das Diktat der Öffentlichkeitsarbeit zu mindern, andererseits braucht es eine Kulturveränderung – Verweis auf die [schwedische Du-Reform](#) als Beispiel für eine solche.
- Partizipation ist gut. Für eine leistungsfähige Verwaltung sind Ziele wichtig.
- Gespräche und ein aktives Nachdenken über die Verwaltung sind wichtige Schritte.
- Das wissenschaftliche Institut des finnischen Parlaments kann ein Vorbild sein.
- Eine Kulturveränderung entsteht durch Veränderungen in den Strukturen und Abläufen, in der Verteilung von Ressourcen (mehr in die Linie, weniger in Stäbe), in Beförderungspraktiken sowie in den Grundsätzen und Methoden von Führungsarbeit.