

## Gutes Regieren ist machbar.

### Was die Verwaltung des 21. Jahrhunderts leisten soll, benötigt und können muss

(Referat, gehalten am 20.9. im Rahmen der Veranstaltung des Club of Vienna „Regieren gegen unsere Bürger:innen Wider die Zerstörung unserer Lebensgrundlagen und der Demokratie“)

Ich stehe hier vor Ihnen, weil ich Mitglied der Initiative Bessere Verwaltung bin. Ich könnte es mir einfach machen, und lediglich über unsere Initiative und ihre konkreten Vorschläge reden. Ich mute es aber mir, aber auch Ihnen zu, innerhalb der nächsten halben Stunde etwas mehr in die Tiefe und Breite zu gehen. Meine Ausführungen haben folgende Abschnitte:

1. Der überforderte Staat
2. Die Netzwerkgesellschaft
3. Die Netzwerkperspektive im Rahmen von Public Governance
4. Aktuelle Trends des Organisierens
5. Das österreichische politisch-administrative Biotop
6. Die Initiative Bessere Verwaltung: Was eine fitte, lernende und steuernde Verwaltung benötigt
7. Entwicklungsbedarf der österreichischen Verwaltung

#### 1. Der überforderte Staat

Seit mehr als zwei Jahrzehnten werden in den Politikwissenschaften und in der Soziologie ernsthafte Zweifel geäußert, ob der Staat überhaupt noch in der Lage ist, den an ihn gerichteten Anforderungen gerecht zu werden. Zur Illustration bringe ich einige Zitate:

Moderne Gesellschaften, ihre Organisationen und Menschen kommen mit der selbst erzeugten kognitiven Komplexität nicht mehr mit.

Die Politik in ihrer gegenwärtigen Form scheitert gnadenlos an der Unkontrollierbarkeit der Wissensgesellschaft.

Es gibt einen modernistischen Populismus, die Beschwörung einfacher moralischer Lebensformen, die Rekonstruktion der Gesellschaft als große Familie, eine Regression in die Beschreibung vormoderner Zustände.

Falls Sie meinen, diese Zitate beschreiben unsere gegenwärtige österreichische Situation in treffender Weise: Sie stammen aus einem Buch von Helmut Willke: Supervision des Staates aus dem Jahre 1997. Der Autor bezieht sich in keiner Weise auf Österreich.

Das, was er beschreibt, ist die Kulisse, vor deren Hintergrund das gegenwärtige Drama österreichischer Politik mit ihrer offensichtlichen Überforderung, die Zukunft unseres Landes angemessen zu gestalten, abläuft.

## 2. Die Netzwerkgesellschaft

Manuel Castells hat den Begriff Netzwerkgesellschaft ausformuliert. Deren Merkmale sind unter anderem:

- Mikroelektronisch gestützte Informations- und Kommunikationstechnologien
- >Eine globale, durch Produktion von Wissen und von Management von Informationen geprägte Ökonomie, die aus Netzwerken innerhalb und zwischen Unternehmen besteht.
- Ähnliches gilt für Wissenschaft und Forschung
- Die Medien sind zum Schauplatz der Politik geworden, der von einfachen Botschaften und Personalisierung geprägt ist. Negative Nachrichten, eine Politik des Skandals haben eine besondere Wirkmächtigkeit. Originalzitat: Politik verkommt zum Pferderennen und zur Tragikomödie.
- Die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen innerhalb der Netzwerke Flexibilität, hohe Kapazität zur Lösung von Aufgaben, koordinierte Entscheidungsfindung und dezentrale Ausführung. Netzwerke können einerseits von einzelnen Akteuren dominiert werden. Andererseits eröffnen sie Entscheidungsprozesse für Partizipation.

Auch Castells konstatiert eine Infragestellung der Souveränität des Staates durch globale Ströme von Reichtum, Kommunikation und Information. Die Netzwerke von Kapital, Produktion, Wissenschaft, Kommunikation, Menschenrechten und Kriminalität umgehen den Nationalstaat.

Die Schwächung der staatlichen Macht und Glaubwürdigkeit veranlasst Menschen, eigene Systeme zur Verteidigung ihrer Interessen und Identitäten aufzubauen, was den Staat zusätzlich delegitimiert. Dies bedeutet für ihn eine zweifache Herausforderung:

Einerseits durch kulturelle Gemeinschaften, die auf einem in sich geschlossenen Sinnzusammenhang gründen, ewige Wahrheiten propagieren sowie teilweise mit Fundamentalismus und Radikalismus verbunden sind, denken Sie etwa an die Identitären;

Andererseits durch alternative Zusammenschlüsse, die zukunftsorientierte Projekte und Netzwerke aufbauen, beispielsweise ökologische, feministische und Menschenrechtsbewegungen, unter anderem Fridays for Future. Die Zukunft unserer Gesellschaft wird stark davon geprägt sein, welche dieser beiden Formen von Bewegungen die Oberhand gewinnt.

## 3. Die Netzwerkperspektive im Rahmen von Public Governance:

Die Lösung der Schwierigkeiten und Aporien des Regierens liegt nicht in einem mehr vom selben, also in oberflächlicher Öffentlichkeitsarbeit, engmaschigen gesetzlichen Normierungen und klientelorientierter Verteilung von Budgetmitteln, sondern in einer neuen Qualität staatlichen Handelns. Der Fokus von Governance Networks liegt auf horizontalen, also partnerschaftlich geführten Beziehungen zwischen der Regierung und anderen Akteuren mit dem Ziel, die Qualität des Regierens durch Koordination mit diesen zu verbessern.

Innerhalb von Netzwerken ist jeder Akteur autonom, hat seine eigene Wahrnehmung von Problemen, Lösungen und Strategien. Dies bedeutet substanzielle politische Meinungsverschiedenheiten. Somit entsteht ein hohes Ausmaß an strategischer Komplexität und ein nicht vorhersagbarer Verlauf, da das Verhalten eines Akteurs die Interessen und Strategien der anderen Akteure beeinflusst. Dies erfordert ein hohes Ausmaß an organisationaler und sozialer Kompetenz.

Erfolgreiche Netzwerke und Verhandlungssystemen erzeugen in Abgrenzung zu Basar-Methoden vertiefte Einsichten und so viel Vertrauen zwischen den verschiedenen Akteuren, dass diese zugunsten eines gemeinsamen Wohlfahrtsgewinns Risiken oder gar Verluste in der Erwartung eingehen, dass sie in Zukunft dafür kompensiert werden. Dies erfordert Kompetenzen im Management von Netzwerken, im Schaffen eines förderlichen Rahmens in der Organisation von Kooperationen in den Bereichen Wissen, Forschung und Entwicklung. Die politischen Ziele und ihre Umsetzung werden in interaktiven Prozessen entwickelt und ausgehandelt. Hieran sind Politiker entweder beteiligt oder sie ermöglichen diese Prozesse und steuern sie über Definition von Zielen, Rahmenbedingungen und strategische Entscheidungen. Die mangelnden Fortschritte hierzulande in wichtigen Politikfeldern wie Umwelt und Klima, Bildung sowie Gesundheit erklären sich in einem Verharren in Basar-Mentalitäten, durch unzureichender Motivation und mangelnde Befähigung zum Governance Networking. Hier besteht ein großer Entwicklungsbedarf für Politik und Verwaltung.

#### 4. Aktuelle Trends des Organisierens

Ein Trend wurde bereits von Peter Drucker ausformuliert. Es handelt sich um die zunehmende Bedeutung von Knowledge Work, die von Wissensarbeitern geleistet wird. Ihre Tätigkeit ist die Produktion, Verknüpfung und Anwendung von Wissen. Wissensarbeiter werden nicht nach einer Logik von Befehl und Gehorsam produktiv. Ihre Motivatoren sind herausfordernde Aufgaben, gute Ressourcenverteilung, fachlicher Austausch, Möglichkeit persönlicher Entwicklung, Autonomie, Verantwortung, Mitspracherechte. In der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation entsteht ein zunehmender Druck auf Arbeitgeber, diesen Erwartungen zu entsprechen.

Der Begriff VUCA entstand in der amerikanischen Armee in den 1990er-Jahren nach Auflösung der Nachkriegsweltordnung mit dem Zerfall der kommunistischen Sowjetunion. Er ist zusammengesetzt aus Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität im Sinne von Mehrdeutigkeit. Die Bewältigung der Herausforderungen einer VUCA-Welt beschäftigt seither die Managementwissenschaften, auch deshalb, weil die Unübersichtlichkeit und Turbulenz der Welt, in der wir leben, seither angewachsen ist.

Hieraus entstanden die Konzepte der "agilen", also reaktionsschnellen, an geänderte Umstände leicht anpassbaren sowie der "resilienten" Organisation, die in der Lage ist, aus Krisen gestärkt hervorzugehen.

Dies erfordert Ermutigung von Eigeninitiative, schnelle Kommunikations- und Entscheidungswege und Lernfähigkeit der Organisation.

Es besteht ein intensiver Diskurs, in welchem Ausmaß auf hierarchische Steuerung verzichtet werden kann und welchen Stellenwert Selbstorganisation in Teams und in Organisationen insgesamt bekommen soll und kann.

Ebenso ist Thema, wie Organisationen unterschiedliche Steuerungslogiken verbinden können: Der Begriff und das Konzept der Ambidextrie, der Beidhändigkeit von Organisationen, adressieren die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Es geht einerseits um Lernen und Innovation, kreative und wandlungsfähige Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Hierbei stehen Innovation, Risikofreudigkeit, Flexibilität und Experimentieren im Vordergrund. Andererseits erfordert die Massenproduktion von Gütern und Dienstleistungen Routinen und Stabilität, die von Standardisierung und Formalität geprägt sind. Denken Sie an das Smartphone, das Sie bei sich führen. Das, was es kann, ist das Ergebnis praktizierter Ambidextrie.

Seit einigen Jahren ist viel von Purpose die Rede. Demzufolge benötigen Organisationen einen Zweck, einen Sinn, um einerseits Mitarbeiterinnen zu binden und andererseits Reputation zu erwerben. Purpose-Organisationen richten ihre Aktivitäten darauf aus, einen positiven und nachhaltigen Einfluss auf die Gesellschaft und Umwelt zu haben. Öffentliche Organisationen haben hier gegenüber Unternehmern, etwa Herstellern von Softdrinks oder Modeartikeln eine deutlich günstigere Ausgangsposition

Alle diese Trends haben eine Gemeinsamkeit: Sie sollten auch in der Verwaltung beachtet werden. In einzelnen Bereichen des öffentlichen Sektors mögen sie in der einen oder anderen Form mehr oder weniger aufgegriffen werden. Es bestehen jedoch weder eine Übersicht noch eine Zusammenschau. Es gibt keinen systematischen und strukturierten Diskurs hierzu, geschweige denn eine klare Positionierung, was diese Entwicklungen für die Organisation des Öffentlichen in Österreich bedeuten.

Um nur ein aktuelles Beispiel zu bringen:

In einem Interview im „Der Standard“ am 13. September erklärte der OECD-Direktor für Bildung und Kompetenzen Andreas Schleicher im Kontext des Umstands, dass wir in Österreich im internationalen Vergleich sehr viel für Schulen aufwenden, aber nur mittelmäßige Ergebnisse erzielen, unter anderem: „Vorschriftslastige Unterrichtsmodelle bringen selten kreative Lehrkräfte hervor. Personen, die nur ausgebildet werden, um vorgebratene Hamburger aufzuwärmen, werden keine Spitzenköche. Im Gegensatz dazu findet produktiver Unterricht statt, wenn Lehrkräfte Eigenverantwortung für ihre Klassen haben und die Schülerinnen und Schüler sich für ihr Lernen verantwortlich fühlen. Die Lösung besteht also darin, Vertrauen, Transparenz, professionelle Autonomie und die kooperative Kultur des Berufs gleichzeitig zu stärken.“ Demgegenüber erklärte der für Bildung zuständige Minister in einem Interview für „Die Presse“ eine Woche vorher: „Grundsatzdiskussionen bringen nichts.“

Diese beiden sehr unterschiedlichen Aussagen betreffen nicht nur den Schulbereich, sondern beschreiben jeweils etwas, das in vielen anderen Bereichen des Regierens und der öffentlichen Leistungen von Bedeutung ist.

## 5. Das österreichische politisch-administrative Biotop

Seit Beginn der zweiten Republik ist die österreichische Verwaltung im internationalen Vergleich extrem parteipolitisch geprägt. Wenn die Rede auf Spitzenbeamtinnen kommt, ist häufig die erste Frage nicht: Wie tüchtig ist sie?, sondern: Welche Farbe hat sie? Parteipolitische Zugehörigkeiten spielen bis in die einzelnen Schulen oder Polizeiinspektionen hinein eine Rolle. Dies unterscheidet Österreich von in jeder Hinsicht entwickelten Demokratien.

Seit Ende der Neunzigerjahre haben die Ministerkabinette eine steigende Bedeutung. Es handelt sich um die unmittelbaren, von der jeweiligen Bundesministerin ausgewählten persönlichen Mitarbeiterinnen, die formal keine Weisungsbefugnis gegenüber der Beamtenschaft haben. Tatsächlich steuern sie die Verwaltung bis in Detailfragen hinein. Man geht von der Fiktion aus, dass dies im Auftrag der jeweiligen Ministerin erfolgt, auch wenn allen Beteiligten klar ist, dass diese gar nicht in der Lage ist, zu überblicken, was ihre zumeist mehr als 20 Kabinettsmitarbeiterinnen im Detail machen. Der Zustand ist kurios. Wir sind ein Rechtsstaat, der eine ausgebaute und fein ziselierte Rechtsordnung hat. An der Nahtstelle zwischen Politik und Verwaltung herrschen mit den Kabinetten hingegen schlampige Verhältnisse. Dies hemmt die Leistungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz des öffentlichen Sektors. Es kommt zu Reibungs- und Energieverlusten. Man kann etwas polemisch unsere Ministerialbürokratie mit dem Wirkungsgrad von Dampfmaschinen in deren Frühphase vor gut 200 Jahren vergleichen. Eine Grundvoraussetzung für gutes Organisieren ist die klare, eindeutige und transparente Bestimmung von Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten. Dies ist in der österreichischen Bundesverwaltung nicht hinreichend gegeben.

Die Arbeit in den Kabinetten bedeutet zudem einen Expressaufzug vor allem, aber nicht nur hinauf in Spitzenpositionen in der Verwaltung. Mittlerweile stellen Sektionsleiterinnen, die nicht aus Kabinetten kommen, eine Minderheit dar. Ähnliche Phänomene gibt es auch weiter unten in den Hierarchien. Dies führt zu Frustrationen von öffentlich Bediensteten ohne Kabinettskarrieren.

Spitzenbeamtinnen werden seit 1994 nur mehr auf fünf Jahre bestellt. Man kann dies als Beleg dafür ansehen, dass ein Managerialismus im Sinne der unreflektierten Übertragung privatwirtschaftlicher Konzepte auf die Verwaltung gewichtige unerwünschte Nebenwirkungen haben kann. Das selbstbewusste "Tell Truth to Power", also die Haltung Ministerinnen mit unangenehmen Informationen bzw. Positionen zu konfrontieren, wick zusehends der "Responsivity" im Sinne einer Geneigtheit, auf Winke und Fingerzeige der Politik auch dann eifertig zu reagieren, wenn diese sachlich oder rechtlich fragwürdig sind. Das Verständnis, demzufolge wohlverstandene Loyalität eine kritische Loyalität ist, schwand dahin.

Diese Beschreibung längerfristiger Trends sind insofern eine Vereinfachung, als es nach wie vor Öffentlich Bedienstete gibt, die ein klassisches Amtsverständnis haben. Sie werden allerdings weniger.

Es ist international üblich, dass vor allem Spitzenbeamtinnen Politikberatung betreiben, also ihren Ministerinnen die eigene fundierte und langjährige Expertise zur Verfügung stellen. Dies ist hierzulande stark in den Hintergrund getreten.

Die Erarbeitung von Gesetzen wird häufig von den Ministerkabinetten betrieben, mit ein Grund, warum deren Qualität in vielen Fällen mangelhaft ist.

Teilweise wird die Legistik an Anwaltsbüros ausgelagert. Die Probleme des Krisenmanagements und auch der diesbezüglichen Legistik in den ersten Phasen der Pandemie entstand auch dadurch, dass die zuständige Sektion von der vorherigen Ministerin nachgerade entkernt wurde. Sie gehörte der Partei an, die in der Folge das Pandemiemanagement heftig kritisierte und immer noch kritisiert.

Clemens Jabloner, ein Mitglied unserer Initiative Bessere Verwaltung, bezeichnete die von mir zuvor umrissene Entwicklung in einem Zeitungsinterview als „Selbstverblödung des Staates“.

Es geht aber auch um Fragen der Organisationskultur und des angelegten Führungsstils. Angesichts der Rüdheit, man kann auch durchaus von Menschenverachtung reden, die, wie die Veröffentlichung von Chats zeigte, mehrere Generalsekretäre und Spitzenbeamte an den Tag legten, wurde bisher eine Frage kaum gestellt: Was macht es mit einer Organisation und ihren Mitarbeitern, wenn das Topmanagement eine beachtliche Konsequenz darin zeigt, sich unsauberer Praktiken zu bedienen?

#### 6. Die Initiative Bessere Verwaltung: Was eine fitte, lernende und steuernde Verwaltung benötigt

Die „Initiative Bessere Verwaltung“ besteht aus 15 Mitglieder. Sie ist interdisziplinär und parteiunabhängig aufgestellt. Uns verbindet eine tiefe Besorgnis über die zuvor dargestellten Entwicklungen, die die Zukunftschancen aller in Österreich lebenden Menschen beschneiden. Wir sind uns darüber einig, dass das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung rasch einer grundlegenden Reform bedarf.

Wir traten heuer im Februar mit einem Papier mit sieben Kapiteln in die Öffentlichkeit:

1. Organisation der Bundesministerien, 2. Strategische Ausrichtung und Steuerung der Bundesverwaltung, 3. Krisenmanagement und Krisenprävention, 4. Transparenz und Antikorruption, 5. Informationstechnologien, 6. Kooperation und Partizipation, 7. Europäisierung. Jedes Kapitel beinhaltet eine Beschreibung des Status quo, eine Definition von Zielen sowie Vorschläge für konkrete Maßnahmen (insgesamt 50, nachzulesen unter <https://bessereverwaltung.at/>). Ich erspare es ihnen, in die Details zu gehen und lade sie vielmehr ein, sich auf unserer Website zu informieren. Wir sind in Kontakt mit rund 140 Interessentinnen und haben bereits mehrere Veranstaltungen durchgeführt, die nächste, eine Podiumsdiskussion findet am 11. Oktober in der FH Campus Wien statt. Wir verfügen auch über ein Partizipationstool, eComitee, mit dem es möglich ist, bis 15. Oktober einerseits unsere Vorschläge zu kommentieren und andererseits eigenständige Überlegungen zur Verfügung zu stellen. Ich lade Sie ein, davon Gebrauch zu machen.

Im Kern geht es uns darum, die österreichische Bundesverwaltung so weiterzuentwickeln, dass sie in ihren Leistungen, Ergebnissen und Wirkungen im

österreichischen Spitzenfeld liegt. Dazu braucht es selbstbewusste und befähigte Öffentlich Bedienstete, deren Aufstiegschancen von ihren Leistungen und nicht von parteipolitischen Zugehörigkeiten und Beziehungsgeflechten abhängig ist. Wissensarbeiterinnen, und das ist der überwiegende Großteil der Öffentlich Bediensteten, benötigen wie bereits zuvor angesprochen klare Rahmenbedingungen, definierte Freiräume, Vertrauen, Fairness und lebendige Austauschprozesse. Solche Voraussetzungen sind derzeit nur unzulänglich gegeben. Unsere Vorschläge zielen darauf ab, eine auch in diesem Sinn bessere Verwaltung möglich zu machen. Dies erfordert einen Abbau der Engführung der Verwaltung durch Kabinette und klare Entscheidungsstrukturen.

Die Politik und damit die Ressortleiterinnen stehen unter dem Druck, mit hoher Geschwindigkeit, möglichst tagesaktuell, auf Nachrichten, Ereignisse und verschiedene Krisen zu reagieren. Sie sind zumeist nicht in der Lage, aus sich heraus langfristige, von großer Expertise getragene inhaltliche politische Strategien zu entwickeln. Gutes Regieren bedeutet, dass die Regierung an die Verwaltung klare Aufträge zur Zukunftssicherung gibt. Die Verwaltung ist befähigt, diese unter Einbeziehung von verschiedensten Wissensträgern und Stakeholdern zu konzeptualisieren und der Politik zur Entscheidung vorzulegen. Sie fördert und steuert unter Einbindung der Politik Netzwerke, Kooperations- und Verhandlungssysteme.

Wir fordern ein strategisches Zentrum des Bundes, das die Politik mit Lage- und Umfeldanalysen, Vorschlägen für politische Ziele und Schwerpunktprogramme und Indikatoren zur Messung des Erfolges unterstützt.

Die im Aufbau befindliche Austrian School of Government soll in einer Netzwerkstruktur die Reflexionsfähigkeit der Verwaltung, die Identitätsbildung und die strategische Personalentwicklung fördern und steuern. Unter anderem soll sie auch für die systemische Evaluierung des Managements komplexer Krisen zuständig sein.

## 7. Entwicklungsbedarf der österreichischen Verwaltung

Aktuell bestehen über weite Strecken Ressortegoismen, Silodenken und die Mentalität eines „not invented here.“

Die Verwaltung braucht neuen Mut, Optimismus, den Aufbau verloren gegangenen Vertrauens, Neu-Gier, Lust sich auf Unbekanntes einzulassen, Fragen zu formulieren, auf die es keine raschen Antworten gibt

Es ist aber auch zu würdigen, dass es eine Reihe von erfolgreichen Veränderungsprozessen in der Bundesverwaltung gibt. Ich bringe hierzu einige Beispiele:

Die Großbetriebsprüfung innerhalb der Finanzverwaltung erkannte die Herausforderung, fachlich und operativ den sogenannten Big Four, vier weltweit operierenden Wirtschaftsprüfungsunternehmungen, die auch den österreichischen Markt beherrschen, vollauf gewachsen zu sein. Dies führte zu einer weitreichenden und vorzeigbaren Organisations- und Personalentwicklung.

Die Polizei sah sich in Zusammenhang mit häuslicher Gewalt einer deutlichen Kritik von NGOs und Medien ausgesetzt. Darauf reagierte sie mit

Personalentwicklungsmaßnahmen und auch organisatorisch. Sie baute die Vernetzung mit den im Feld arbeitenden Organisationen deutlich aus.

Während der sogenannten Flüchtlingskrise 2015/16 arbeiteten Öffentlich Bedienstete erfolgreich mit Einsatzorganisationen, Wirtschaftsunternehmen, NGOs und zivilgesellschaftlichen Initiativen zusammen. Leider wurde dies nie gewürdigt.

Beispiele für anderer erfolgreiche Vernetzungen und Kooperationssysteme sind unter anderem Industrie 4.0., der Walddialog oder Polizei.Macht.Menschen.Rechte.

Wagt man eine Vision, tritt eine weitere staatliche Aufgabe hinzu. Helmut Willke bezeichnet diese als „Supervision des Staates.“ Er meint damit, dass der Staat die Identitätsbildung und Reflexionsfähigkeit einer ausdifferenzierten und vielseitigen Gesellschaft fördert. Er ermöglicht dies durch partizipative Organisationsformen und Verfahrensweisen.

Dies kann ein Staatswesen jedoch nur dann leisten, wenn es in seiner eigenen Verfasstheit, also innerhalb der Ressorts und zwischen ihnen Selbstbeobachtung, Vernetzungen und Aufbau von Kooperationssystemen fördert. Hier besteht ein erhebliche Entwicklungsbedarf.

Was fehlt, sind eine systematische Auswertung und Reflexion erfolgreicher Veränderungsprozesse, aber auch gescheiterter Vorhaben. Es gibt zu wenig entwicklungsorientierte Kommunikationen innerhalb des Gesamtsystems Verwaltung, Stichwort lernende Verwaltung, auch wenn sich die für Verwaltungsinnovation zuständige Abteilung im Bundesministerium für Kunst, öffentlichen Dienst und Sport im Rahmen ihrer Möglichkeiten darum bemüht.

Ach, wenn die Verwaltung doch wüsste, was die Verwaltung weiß!

Die Beispiele, die ich gebracht habe, zeigen, dass ein von außen kommender Druck positive Wirkungen und Entwicklungsanstöße auszuüben vermag.

Das muss aber nicht immer so sein. Ein aktuelles Beispiel ist die Auseinandersetzung um das Informationsfreiheitsgesetz.

Sie war in den letzten Tagen beherrscht von der kommunalen Ebene. Vertreter der Gemeinde verkündeten lautstark und durchaus mit Wirkung: Wir können das nicht, wir haben nicht die erforderlichen Ressourcen.

Die grundsätzliche Fragestellung lautet jedoch aus meiner Sicht: Wie kann durch ein oder mehrere Kompetenzzentren unter Ausschöpfung der Möglichkeiten digitaler Technologien das Wissen generiert, ausgetauscht und bereitgestellt werden, das die Gemeinden benötigen? Wie schaffen wir es, dass die Gemeinden nicht nur den unmittelbaren Informationsbedarf von Bürgern und Stakeholdern reaktiv abdecken können, sondern auch ihre Bürger so mit Informationen versorgen, dass deren Interesse für das kommunale Gemeinwesen wächst, mehr Beteiligung daran entsteht und auch das Vertrauen in die kommunale Politik wächst? Wie können somit Gemeinden zu ihrem Vorteil und dem ihre Bürger das vorhandene Wissen besser verknüpfen und Neues generieren, somit intelligenter werden?

Das wäre ein Beispiel für eine praktizierte out of the box Haltung, für erfolgreiches Public Governance Networking: Stimulieren, Aufbau eines Netzwerks, Co-Kreation attraktiver Ziele.

Um einen Traum zu beschreiben: Diese Idee diskutieren einige, es kann durchaus sein, ziemlich junge Mitarbeiterinnen in einem Ministerium. Sie nützen ihre Kontakte zu anderen Ministerien, stellen welche zu Gemeinden her, schreiben in einem ersten Papier ein Rohkonzept mit einem Einseiter für die Ministerin, diese gibt ein Go, es findet ein erstes, sorgfältig vorbereitetes Vernetzungstreffen im Großgruppenformat statt, nach drei Monaten startet ein erstes Pilotprojekt. Von da an entwickelt sich das Vorhaben schrittweise, mit einigen überraschenden Wendungen, aber mit anhaltend großer Zielstrebigkeit.

Ende des Traums, ich wende mich einem abschließenden Appell zu:

Es besteht auch ein Entwicklungsbedarf der Gesellschaft im Umgang mit der Verwaltung. Verwaltungen, und dies zeigten meine Beispiele, ändern sich wie andere Organisationen vor allem dann, wenn sie triftige Gründe haben, sich in Bewegung zu setzen, wenn ein unabweisliches Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird.

Es liegt an uns, überall dort, wo wir unzufrieden sind, konstruktiven Druck aufzubauen. Ich hoffe, hierfür Anregungen geliefert zu haben.

Quellen:

Castells, Manuel: Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft,  
<https://www.dhi.ac.uk/san/waysofbeing/data/economy-crone-castells-2001.pdf>

Gratz, Wolfgang: Und sie bewegt sich doch Entwicklungstendenzen in der Bundesverwaltung Wien (NWV) 2011

Gratz, Wolfgang: Die Organisation eines Systems ist die Organisation der Unterschiede Zur Ausgestaltung der Nahtstellen zwischen Politik und Bundesverwaltung in Österreich, 2012, <http://www.wolfgang-gratz.at/Downloads/Artikel,-Buchbeitraege,-Vortraege/Verwaltungsentwicklung>

Initiative Bessere Verwaltung, [https://bessereverwaltung.at/wp-content/uploads/2023/02/IBV\\_Gesamtdokument.pdf](https://bessereverwaltung.at/wp-content/uploads/2023/02/IBV_Gesamtdokument.pdf)

Koppenjan, Joop, Klijn, Erik-Hans: Governance networks in the Public Sector, New York (Routledge) 2015

Willke, Helmut: Supervision des Staates, Frankfurt (Suhrkamp) 1997

<https://www.derstandard.at/story/3000000186519/oecd-bildungsdirektor-oesterreich-muss-schwaechste-schueler-mehr-foerdern>

<https://www.diepresse.com/14433405/martin-polaschek-grundsatzdiskussionen-bringen-nichts>