

## **Containendes Regieren benötigt eine bessere Verwaltung**

### **Vorbemerkung**

Ich habe den Text aufgrund einer Einladung für einen Beitrag in einem Buch der Grünen Bildungswerkstatt Wien: „Handbuch gegen Illiberale Demokratien“ (Arbeitstitel) verfasst. Der im Folgenden wiedergegebene Text wurde nicht angenommen mit der Begründung: „Der Essay weicht von unserem Ziel, verschiedene Warnzeichen gegen das Kippen in eine illiberale Demokratie, zu identifizieren, doch sehr ab.“

Ich gehe, auch aufgrund des Verlaufs einer Auftaktveranstaltung für das Buch, davon aus, dass der Ablehnung eine Fokussierung von „Warnzeichen“ auf das, was sich in der rechtsradikalen Szene ereignet, zugrunde liegt. Ich meine hingegen, dass auch eine Auseinandersetzung mit den Warnzeichen, welche die Dynamik und die Verfasstheit unseres politisch-administrativen Systems produzieren, sinnvoll ist.

Ich meine, dass die bereits seit Ende der Achtzigerjahre betriebene Erregung und Empörung über rechtsradikale und rechtspopulistische Parteien und Bewegungen für sich eindeutig unzureichend ist. Nicht nur im Grünen, sondern auch in anderen politischen Milieus, besteht eine merkliche Scheu, eine selbstkritische Analyse der eigenen Anteile der unerfreulichen politischen Entwicklungen sowie die Entwicklung von erfolgsträchtigen Alternativen zu betreiben. Dies ist im Folgenden ausgeführt.

Vorweg eine Anekdote: Einige Tage nach dem abschlägigen E-Mail der Bildungswerkstatt verbrachte ich Urlaub auf einem Osttiroler Bauernhof. Beim Begrüßungsgespräch mit dem Altbauern sprachen wir zunächst über das Wetter mit seinen großen Schwankungen. Dann sagte er: „Und überhaupt, was sich bei uns und in der Welt so tut, es wird immer schlimmer, immer ärger. Und die Regierung, die lügen uns nur an.“ Meine Interpretation lautet: Der Mann drückte zunächst seine Sorge, seine Ängste aus und beklagte dann, dass diese nicht gebunden werden, sondern vielmehr durch Unaufrichtigkeit zusätzlich zu einer Verärgerung führen. Aus meiner Sicht drückte er in aller Kürze etwas aus, das große Wählergruppen, auch solche, die traditionellerweise die früheren Großparteien wählten, verspüren. Es fehlt ihnen eine containende Politik und Organisation des Öffentlichen. Damit setzt sich mein Beitrag auseinander:

### **Einleitung**

Etwas zugespitzt formuliert: Die Diskurse über das Erstarken rechtspopulistischer/rechtsradikaler Parteien und Bewegungen tragen einen vorwiegend anklagenden und normativen Charakter. Es genügt aber nicht, die Gefährdung der liberalen Demokratie herauszuarbeiten sowie deren Verteidigung und Befestigung zu verlangen.

Es besteht zudem die Gefahr, sich von den Spaltungstendenzen der Rechten kontaminieren zu lassen und selbst ein zu vereinfachendes Bild der Wirklichkeit (Wir, die Guten, die Rechtspopulisten und ihre Anhänger als die Bösen) zu entwickeln. Vor

Covid-19 lag die FPÖ in den Umfragen bei rund 15 %, nach dem Ende der Pandemie bei rund 30 %. Eine (selbst)kritische Analyse des politisch-administrativen Krisenmanagements unterblieb jedoch weitgehend. Die Chance, die der Corona-Bericht der Akademie der Wissenschaften für einen entwicklungsorientierten Diskurs geboten hat, wurde nicht genutzt.

Es wäre angebracht gewesen, das Verhältnis von Politik und (Ministerial)Verwaltung und deren Entwicklungsbedarf zu reflektieren sowie sich Fragen zu stellen wie: Schwebte über der Regierung der Geist des Josephinismus: Alles für das Volk, nichts durch das Volk? Was bewirkten demzufolge die Kombination engmaschiger Normen und (über)reichlicher Geldzuwendungen mit weitgehendem Verzicht, etwa Betriebsräte, Freiwillige Feuerwehren sowie die Zivilgesellschaft für Überzeugungsarbeit für die Impfung zu gewinnen? Stimulierte man Spaltungstendenzen durch die Gegenüberstellung: einerseits die guten, vernünftigen Geimpften, andererseits die verantwortungslosen, unvernünftigen Nichtgeimpften? Wieso überlässt man durch das Vermeiden einer fundierten (selbst)kritischen Corona-Aufarbeitung das Feld den Populisten zur hemmungslosen Ausbeutung? Vor einer Befassung mit konkreten Aspekten und Warnzeichen in Zusammenhang mit Entwicklungen hin zu einer illiberalen Demokratie sowie Maßnahmen gegen solche Tendenzen ist eine vertiefte Analyse angezeigt. Im Folgenden versuche ich eine solche unter Heranziehung psychologischer Aspekte und gehe anschließend auf die Verfasstheit der Verwaltung und ihren Entwicklungsbedarf ein.

## **1. Was bedeuten containendes Regieren und dessen Gegenteil?**

Der Begriff Containing stammt aus der Psychoanalyse, insbesondere aus den Arbeiten von Wilfred Bion, und beschreibt die Fähigkeit einer Person, die emotionalen Zustände einer anderen Person aufzunehmen, zu verarbeiten und in einer verträglichen Form zurückzugeben.

Gianluca Crepaldi beschreibt drei Elemente des Containings : Verdauen, Träumen, Denken. Diese drei Aspekte verbinden sich zu einem komplexen Prozess, in dem sie je nach dessen konkreter Beschaffenheit jeweils mehr oder weniger Bedeutung haben.

### **1.1. Containing als Verdauen**

Auf der politischen Ebene bedeutet Verdauen, dass die politischen Parteien krisenhafte und konflikthafte Situationen und Ereignisse als ersten Schritt in sich selbst verarbeiten, somit auch unter Zeitdruck einen produktiven und ergebnisorientierten Diskurs führen und zu überlegten Entscheidungen kommen, die in der Folge von glaubwürdigen Persönlichkeiten klar und vertrauenerweckend kommuniziert werden. Es gilt, nichts zu beschönigen, aber auch nicht zu dramatisieren und Handlungskompetenz auszustrahlen. Eine zuversichtliche Einstellung entsteht zu wesentlichen Teilen durch eine Stärkung des Kohärenzgefühls , somit eines Zustandes der Zuversicht, der aus Verstehbarkeit,

Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit entsteht. Auf diese Aspekte gehe ich im Folgenden noch ein. Nicht-Containing besteht hingegen darin, innerparteiliche Konflikte öffentlich und destruktiv auszutragen, Ängste zu vergrößern, z.B. durch: Bald wird jeder von uns jemanden kennen, der an Corona gestorben ist; martialische Bilder zu gebrauchen (Polizei als Flex, die Infektionsketten trennt) oder großspurige Ankündigungen zur persönlichen Profilierung zu machen (sich als „first mover“ stilisieren).

## **1.2. Containing als Traumarbeit**

Die psychoanalytische Erkenntnis, dass Tagträume eine wichtige Funktion haben, ist neurobiologisch belegt. Man spricht vom Ruhezustand-Netzwerk (Default Mode Network), das uns auch ermöglicht, Zukunftspläne zu machen und unabhängig von äußeren Reizen zu denken. Auf diese Weise entstehen Lösungsbilder, die Orientierung und Richtungsentscheidungen ermöglichen. Die gegenwärtige Politik tut sich hier schwer, operiert sie doch unter Bedingungen multipler Krisen, sprunghafter technologischer, ökonomischer und geopolitischer Veränderungen sowie von Unübersichtlichkeit und überfordernder Komplexität. Sie ist dadurch nur schwerlich in der Lage, Zuversicht gebende, große Bilder und Sicherheit vermittelnde Rahmungen zu entwickeln.

## **1.3. Denken**

Nachdenken ermöglicht, Ordnung und Klarheit zu schaffen sowie Bedeutungen zu erschließen.

Krisenhafte, starke negative Emotionen hervorrufende Ereignisse vermögen Menschen dann gut zu bewältigen, wenn sie ihre Emotionen so verarbeiten können, sodass ein Lösungsbild entsteht, aus dem strukturierte und durchdachte Vorgehensweisen entwickelt und umgesetzt werden. Dies bedeutet für die Politik die Herausforderung, die einzelnen Politikfelder, unter anderem Gesundheitswesen und Rechtspflege, mit konsistenten, robusten und nachhaltigen Programmen zu bespielen und dies wirkungsvoll zu kommunizieren.

## **1.4. Politisches Containing und sein Gegenteil**

Bloß reaktives Handeln, hastige, wenig durchdachte, auf Zuruf erfolgende und widersprüchliche Formen der Rechtsetzung oder von Mittelverteilung führen nicht nur zu schlechten Ergebnissen, sondern auch zu Verunsicherung, Vertrauensverlust und Verbitterung. Es gilt, die Sorgen und Ängste der Bevölkerung aufzunehmen, als legitim anzuerkennen, ohne sie zu bagatellisieren und Lösungen anzubieten. Dies beinhaltet einerseits ein „großes Bild“, das Zuversicht vermittelt, andererseits konkrete und konstruktive Lösungsangebote, die auch umgesetzt werden. Nach der Identifikation von Problemen erfolgen zeitnah sichtbare Schritte.

Es besteht eine offene Kommunikation über Erfolge und Misserfolge von Maßnahmen. Diese werden laufend evaluiert, bei Bedarf angepasst und weiterentwickelt. Durch Verlässlichkeit, Konsistenz und vorhersehbares Handeln entstehen Vertrauen und ein Gefühl der Sicherheit bei den Bürgern.

Die Kunst des politischen Containings liegt darin, Ängste ernst zu nehmen, ohne sie zu verstärken, und emotionale Sicherheit zu vermitteln, ohne unrealistische Versprechen zu machen. Eine Politik, die dies beherrscht, kann autoritären Tendenzen wirksam begegnen, da sie gesellschaftliche Resilienz fördert und das Vertrauen in die demokratischen Institutionen stärkt. Politiker:innen müssen hierbei als Persönlichkeiten glaubwürdig und authentisch sein und Sicherheit vermitteln. Hingegen führen fassadenhaftes Auftreten, Uninspiriertheit, fachlicher und organisationaler Dilettantismus sowie Opportunismus zu in zweifacher Hinsicht schlechten Ergebnissen: einerseits zu Problemlagen wie beispielsweise schlechten Wirtschafts- und Gesundheitsdaten, andererseits zu Stimmungslagen der Bürger und des öffentlichen Meinungsklimas, die von Frustration, Ängsten und Empörung geprägt sind. Politiker:innen, die keine Verantwortung für evidente politische Fehlentscheidungen übernehmen, sondern Ausflüchte und Ausreden gebrauchen, erzeugen bei den Bürger:innen den Eindruck, verschaukelt zu werden. Dies gilt beispielsweise für die österreichische Budget- und Wirtschaftspolitik der letzten Jahre.

Starrt die Regierungspolitik auf den Rechtsradikalismus wie das Kaninchen auf die Schlange, verzehrt die Schlange das Kaninchen oder drückt es an die Wand. Es entsteht ein *circulus vitiosus*: fahrig, kleinmütige und insofern dilettantische Politik stärkt den Populismus, dieser erhöht den Distress der Regierenden, deren Problemlösungskompetenz daraufhin weiter abnimmt... .

Aus alldem ergeben sich hohe, belastende und tendenziell auch überbeanspruchende Anforderungen an Politiker:innen. Robert Habeck zitierte in seiner Rezension von Wolfgang Schäubles Memoiren in „Die Zeit“ aus diesen: „Ein Politiker muss zuversichtlich sein, sonst würde er von der Unlösbarkeit dessen, was auf uns einstürzt, und von der Unvorhersehbarkeit erdrückt.“

Daraus folgt einerseits, dass wir der Politik in ihrer Überforderung möglicherweise etwas kritischer gegenüberstehen, als es diese verdient; andererseits, dass die Politik nicht nur Zuversicht braucht, sondern auch eine loyale, befähigte und wendige und leistungsstarke Verwaltung an ihrer Seite.

Politische Entscheidungen müssen nicht nur Werte basiert sein und auf weltanschaulichen, durchaus auch ideologischen Überzeugungen beruhen, sondern auch als Ergebnis rationaler Abwägung von Fakten, Wissen und Beurteilungen erkennbar sein.

Die Lösung politischer Zielkonflikte erfolgt somit durch einen transparenten Verständigungsprozess. Die Legitimität der getroffenen Entscheidungen ergibt sich durch die Qualität ihres Entstehungsprozesses. In Krisen, wie etwa der Corona-Krise und darüber hinaus ist, so der einschlägige Bericht der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, unter Bedingungen von Ungewissheit und Informationsmängeln „muddling through“, also Durchwursteln erforderlich. Es ist „skilful incrementalismus“

angezeigt, also intelligent, offen und umsichtig zu wursteln. Dies beinhaltet Verfahren zur Selbstkorrektur und zur Erweiterung des inhaltlichen Wissens. Es sind nicht nur in Krisen verbindliche Prozesse erforderlich, die laufend überprüft, reflektiert und weiterentwickelt werden.

Hierzu kann die Wissenschaft Beiträge leisten und offene Abwägungsprozesse möglich sind. Deren Stärke liegt in der Möglichkeit, die Vielfalt von Perspektiven und Standpunkten sichtbar zu machen. Hieraus entsteht eine deliberative Politik, die auch das zuvor beschriebene Containment leisten kann.

Die Politik aus sich selbst heraus vermag dies nur sehr eingeschränkt. 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. Hierzu ist die österreichische Verwaltung jedoch nur eingeschränkt in der Lage.

## **2. Das österreichische politisch-administrative Biotop als Nährboden für Rechtsradikalismus**

Seit Beginn der zweiten Republik ist die österreichische Verwaltung im internationalen Vergleich extrem parteipolitisch geprägt. Wenn die Rede auf Spitzenbeamten:innen kommt, ist häufig die erste Frage nicht: Wie tüchtig ist sie?, sondern: Welche Farbe hat sie? Parteipolitische Zugehörigkeiten spielen bis in die einzelnen Dienststellen oder Polizeiinspektionen hinein eine Rolle. Dies unterscheidet Österreich von in jeder Hinsicht entwickelten Demokratien. Seit Ende der Neunzigerjahre haben die Ministerkabinetts 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 häufig 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 häufig mehr als 20 Kabinettsmitarbeiter:innen im Detail machen.

Der Zustand ist kurios. Wir sind ein Rechtsstaat, der eine ausgebaute und (teilweise zu) fein zisierte Rechtsordnung hat. An der Nahtstelle zwischen Politik und Verwaltung herrschen in den Kabinetts 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

Berichtslinien, 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 Sektionsleiter:innen, 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.

Spitzenbeamt:innen 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 unerwünschte Nebenwirkungen haben kann. Das selbstbewusste "Tell Truth to Power", also die Haltung, Minister:innen mit unangenehmen Informationen und Einschätzungen 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 ist 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.

Auf diese Weise wird in verschiedener Weise die Gefahr, dass in Österreich eine rechtsradikale Partei die Macht ergreift und diese dann missbraucht, erhöht:

- Die Ressourcen und Potenziale in den Ministerien und der Bundesverwaltung insgesamt, eine containende Politikgestaltung wirksam zu unterstützen, werden nicht hinreichend genutzt und verkümmern. Beispielsweise wies der ehemalige Bundeskanzler Kern aus Anlass der Energiekrise darauf hin, dass in den Ministerien keine Spezialisten mehr vorhanden seien, die den Energiemarkt verstünden. Insidern zufolge ist eine der Ursachen der gegenwärtigen Budgetkrise, dass auf das Wissen und die Erfahrung der Beamtenschaft im Finanzministerium zu wenig zurückgegriffen wurde.
- Parteipolitische Postenbesetzungen und die enge Bindung von Beamten zu Parteien erzeugen Misstrauen. Als Beispiel diene die öffentliche Auseinandersetzung über die behördlichen Schritte nach dem Ableben von Christian Pilnacek.
- Eine zur Geschmeidigkeit und zu Geneigtheit sozialisierte Beamtenschaft wird sich autoritären Tendenzen des Regierens wohl schwerlich aktiv entgegenstellen.
- Öffentlich Bedienstete, die durch krude Formen der Machtausübung bei Postenbesetzungen und politischen Eingriffen in das Tagesgeschäft frustriert sind, entwickeln teilweise Sympathien und Bindungen an rechtsradikale Parteien bzw. Bewegungen. Dies zeigt ein genauerer Blick auf die Ergebnisse von Personalvertretungswahlen.

Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass die letzte Regierung ungeachtet der sich durch Meinungsumfragen und Wahlergebnisse abzeichnenden Erstarkung der FPÖ keine Anstalten machte, das österreichische Staatsschiff für politische Sturmfronten wetterfest zu machen. Anregungen dazu gab es durchaus.

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

Die „Initiative Bessere Verwaltung“ (IBV) ist interdisziplinär und parteiunabhängig aufgestellt. Sie besteht aus 15 Mitgliedern. Diese verbindet eine tiefe Besorgnis über die zuvor dargestellten Entwicklungen, die die Zukunftschancen aller in Österreich lebenden Menschen beschneidet, sowie die Überzeugung, dass das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung rasch einer grundlegenden Reform bedarf.

Die IBV trat im Februar 2023 mit einem Papier, bestehend aus 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 50 Vorschläge für konkrete Maßnahmen. Dies ist unter <https://bessereverwaltung.at/> nachzulesen. Dort finden sich auch eine Reihe weiterer Materialien. Hier ist nicht der Ort, auf die Details einzugehen.

Die Initiative ist in Kontakt mit rund 150 Interessentinnen. Sie führte bisher mehrere Veranstaltungen durch und bot mittels eines Partizipationstools, eComitee, allen Interessierten Gelegenheit, die Vorschläge zu kommentieren und auch eigenständige Überlegungen zur Verfügung zu stellen. Die Zusammenfassung findet sich auf der Website.

Im Kern geht es der IBV darum, die österreichische Bundesverwaltung so weiterzuentwickeln, dass sie in ihren Leistungen, Ergebnissen und Wirkungen im europäischen Spitzenfeld liegt. Dazu braucht es selbstbewusste und befähigte Öffentlich Bedienstete, deren Aufstiegschancen von ihren Leistungen und nicht von parteipolitischen Zugehörigkeiten und Beziehungsgeflechten abhängig sind. Wissensarbeiterinnen, und das ist der überwiegende Großteil der Öffentlich Bediensteten, benötigen klare Rahmenbedingungen, definierte Freiräume, Vertrauen, Fairness und lebendige Austauschprozesse. Solche Voraussetzungen sind derzeit nur unzulänglich gegeben. Die Vorschläge der IBV 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 der 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 in Abkehr von josphenistischen Traditionen Netzwerke, Kooperations- und Verhandlungssysteme.

Die IBV fordert 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.

#### **4. Containendes Regieren ist lernendes Regieren**

Containendes Regieren ist als lernendes Regieren zu gestalten. Dies erfordert die Bereitschaft sich selbst zum Thema zu machen:

- Wie gelingt es, in den Ministerien anstelle von Misstrauen und Reibungsverlusten eine Kultur des Vertrauens und der Kooperation zu schaffen?
- Wie ist die konkrete Ausgestaltung der Nahtstellen zwischen Politik und Verwaltung beschaffen? Wie soll sie weiterentwickelt werden? Wie lautet die Vision für die Organisation des Öffentlichen?
- Was sind die Lessons Learned aus der holprigen Entwicklung und Umsetzung von politischen Programmen? Wie schafft man es, dass schwerwiegende Krisen nicht vergeudet werden, da aus ihnen gelernt wird?
- Wie können in der Politik (z.B. Bildungseinrichtungen der Parteien) und der Verwaltung (z.B. Austrian School of Governance) Ressourcen aufgebaut werden, um diese Lernprozesse zu ermöglichen und zu gestalten?

Die Bearbeitung dieser Herausforderungen erfordert Hirnschmalz, Fantasie, Zähigkeit und Geschick im Umgang mit Widerständen. Das ist nicht einfach. Gelingt es jedoch, die Erregung über Formen des Rechtspopulismus und Rechtsradikalismus zu einem Gefühl der Notwendigkeit für die Neugestaltung des Öffentlichen zu machen, stehen die Chancen nicht schlecht, dass man in zehn oder 20 Jahren sagen kann: Wir müssen Herbert Kickl dankbar sein. Er hat ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt und triftige Gründe geliefert, die eingeschliffenen Pfade des allzu Gewohnten zu verlassen. Auf diese Weise hat er genügend Druck aufgebaut, eine zukunftsweisende, da containende und lernende Form des Regierens zu kreieren. Es gilt, schlau, flink, wendig, beharrlich und mutig daran zu arbeiten, dass es nach dem gelungenen Wandel aus vollem Herzen ertönt: Danke, Herbert.

Quellen:

Antonovoky/Franke/Schulte, Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit (1997).

Bogner (Hrsg), Nach Corona. Reflexionen für zukünftige Krisen Ergebnisse aus dem Corona-Aufarbeitungsprozess (2023)

<https://austriaca.at/0xc1aa5572%20x003eac20.pdf>, Abfrage 22.5.2025.

Der Standard, Kern zu Energiekrise: "Herausforderung vielleicht größer als Wiederaufbau nach 1945", 5.5.2022,  
<https://www.derstandard.at/story/2000135464937/kern-zu-energiekrise-herausforderung-vielleicht-groesser-als-wiederaufbau-nach-1945>, Abfrage 22.5.2025.

APA-Wahlrend, <https://apa.at/produkt/apa-wahlrend/>, Abfrage 22.5.2025

Crepaldi, Containing (2022).

Gratz, Und sie bewegt sich doch – Entwicklungstendenzen in der Bundesverwaltung, (2011).

Gratz, Beraten als Verdauen Containing in Supervisionen und anderswo, supervision 2024, 61 ff.

Habeck, Ein echter Herr und sein Vermächtnis, Die Zeit 16/2024.

Heifetz/Linsky, Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading (2002).

Initiative Bessere Verwaltung, <https://bessereverwaltung.at/> , Abfrage 22.5.2025.

Mudde, The Populist Zeitgeist, Government & Opposition 2004, 541 ff,  
<https://www.cambridge.org/core/journals/government-and-opposition/article/populist-zeitgeist/2CD34F8B25C4FFF4F322316833DB94B7> , Abfrage 22.5.2025.

Theoretisch fundiertere Ausführungen zu dem Thema finden sich unter:  
[https://bessereverwaltung.at/wp-content/uploads/2025/05/Containing\\_-  
Dumping\\_politischeTiefenstrukturen\\_Gratz.pdf](https://bessereverwaltung.at/wp-content/uploads/2025/05/Containing_-_Dumping_politischeTiefenstrukturen_Gratz.pdf)