

# Public Sector 2009–2049

Der Festvortrag von Marga Pröhl, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), ging den Fragen nach, wie sich der Staat sowie der öffentliche Sektor in den nächsten zehn bis 40 Jahren entwickeln könnten und welche Trends schon heute erkennbar sind.

Anlässlich der Feierlichkeiten zum vierzigsten Geburtstag des KDZ im Oktober 2009, hat sich diese langfristige Perspektive im Titel „Public Sector 2009–2049“ mit den Blick in die nächsten Jahrzehnte angeboten. Konkret hat die Festrednerin Marga Pröhl drei große Trends herausgearbeitet: Den demographischen Wandel strategisch steuern; die Qualität der öffentlichen Verwaltung verbessern; wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung und Kooperationen. Lösungsansätze hat sie immer mit dem Blick auf Beispiele aus anderen Europäischen Ländern skizziert.

## Strategische Steuerung des demographischen Wandels

Bis 2020 wird ein Drittel der Mitarbeiter-schaft der Bundesverwaltung in Pen-

sion gehen. Steigendes Durchschnittsalter in der Bundesverwaltung und die erhöhte Anzahl von Pensionierungen sowie geringere Nachbesetzungen führen zu Arbeitsverdichtungen. Mit dem Abgang der MitarbeiterInnen geht auch der Verlust von Know how einher, wenn nicht durch ausgeklügelte Systeme des Wissensmanagements das implizite Wissen der pensionierten MitarbeiterInnen in den Organisationen gehalten werden kann. Zeitgleich führen die Veränderungen innerhalb der Gesellschaft und damit die erhöhten Anforderungen auf die Verwaltung zu höherem Innovationsdruck und höherer Komplexität der Tätigkeiten der im System verbliebenen MitarbeiterInnen.

Abbildung 1 zeigt die durchwegs dramatische Entwicklung der Altersstruktur der MitarbeiterInnen des Bundes zwischen den Jahren 1995 und 2007.

Das Durchschnittsalter schiebt sich langsam nach oben und es kommen nur wenige junge MitarbeiterInnen in das System nach.

Als Maßnahmen zur Strukturreform im öffentlichen Sektor sind folgende Punkte zu überlegen beziehungsweise auch bereits in Umsetzung:

- Anhebung des Pensionseintrittsalters
- Erhöhung der Attraktivität des Verwaltungsdienstes
- Personalentwicklungsprogramme
- Nutzung der Chancen von Neueinstellungen zur Veränderung der Personalstruktur.

Pröhl zeigt mehrere Beispiele für den Umgang mit demographischen Entwicklungen auf. An dieser Stelle wird auf den EPSA-Preisträger 2007, den

Landkreis Osnabrück, eingegangen. Der demographische Wandel wird hier als Managementaufgabe auf Kreisebene gesehen. Die Bevölkerung des Landkreises ist

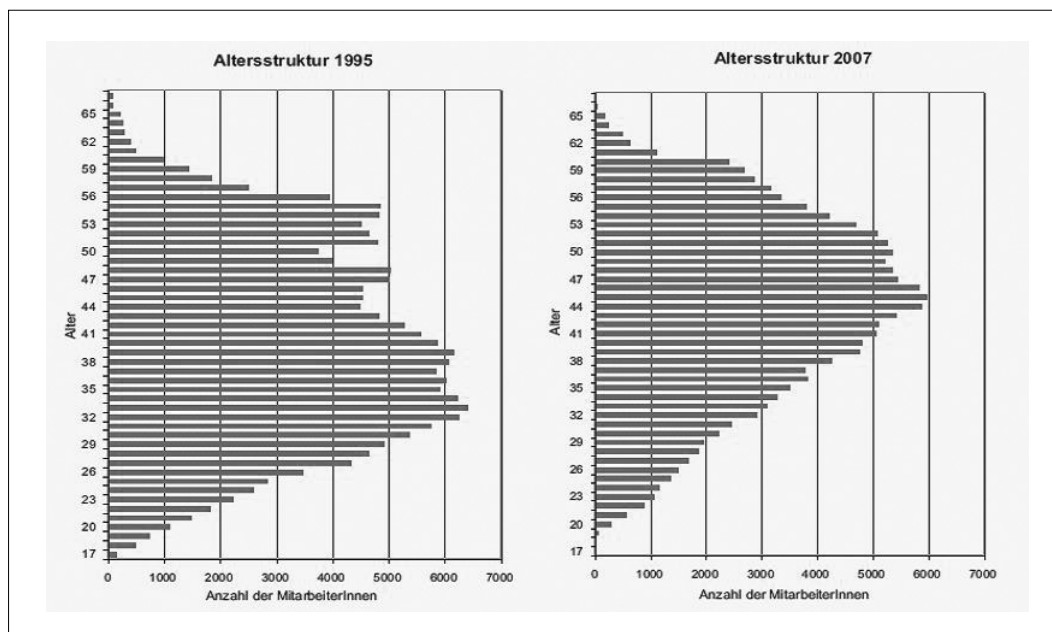


Abbildung 1:  
Altersstruktur des Bundes 1995-2007

Quelle:  
EIPA 2009 – [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)



© kunstfotografie.at

### Marga Pröhl eröffnete die Tagung mit einem Ausblick auf die zukünftigen Trends im Public Sector.

waltung. Diese Aussage wurde auch im Themenforum 1 „Steuerung von Staat und Verwaltung“ aufgegriffen und bestätigt.

Trotzdem die Messung von Qualität auf europäischer Ebene noch stark unterentwickelt ist, plädiert Pröhl nicht für verpflichtende Nutzung von Qualitätsmanagement-Instrumenten, sondern für den mühsamen Weg: Überzeugungsarbeit zu leisten und die Intensivierung von Netzwerken, wie etwa Qualitätskonferenzen oder die Verbreitung von Good Practice Beispielen. Das Common Assessment Framework (CAF) ist dafür ein geeignetes Mittel und hat sich als probates Mittel des Benchlearnings zwischen Verwaltungen aus ganz Europa entwickelt.

Zur Stärkung des CAF hat die CAF-Expertengruppe der Innovative Public Sector Group (IPSG) des Europäischen Netzwerks für Öffentliche Verwaltung (EUPAN) Ende September 2009 in Oslo beschlossen, ein System der CAF-Bestätigung einzuführen, im Englischen wird von CAF-Recognition gesprochen. Hierbei wird ein für zwei Jahre gültiges CAF-Gütesiegel „Effective CAF-User“ verliehen. Es handelt es sich dabei um ein zertifizierungähnliches System, das den CAF-AnwenderInnen den korrekten Einsatz des Instruments bestätigt. Die Details sind von den nationalen CAF-Korrespondenten auszuarbeiten. In Österreich ist dies das Bundeskanzleramt in Kooperation mit dem Zentrum für Verwaltungsforschung (KDZ). Das CAF-Gütesiegel soll im Jahr 2010 umgesetzt werden und sich inhaltlich auf drei Säulen konzentrieren: Erstens den CAF-Selbst-

bewertungsprozess, zweitens den Umsetzungsprozess der Verbesserungsmaßnahmen und drittens auf die „Reife der Organisation“ im Sinne des Total Quality Managements.

Es obliegt nun den nationalen CAF-KorrespondentInnen, dieses System in den eigenen Ländern umzusetzen und einen Pool an nationalen ExpertInnen für das CAF-Gütesiegel (Recognition Actors) aufzustellen. Das CAF-Gütesiegel wird gemeinsam mit dem European Institute for Public Administration (EIPA) entwickelt, so dass die standardisierte Anwendung in ganz Europa gewährleistet werden kann.

Um das CAF-Gütesiegel **Effective CAF-User** zu bekommen, muss die Organisation sechs bis zwölf Monate nach der Selbstbewertung das nationale CAF-Resource-Center kontaktieren und die entsprechenden Fragebögen ausfüllen. Danach sollen CAF-Recognition Actors die Unterlagen prüfen und Vor-Ort-Erhebungen durchführen. In einem Bericht sprechen die CAF-Recognition Actors die Empfehlung für das CAF-Gütesiegel **Effective CAF-User** aus.

Das CAF-Gütesiegel soll helfen, die Nutzung des CAF noch weiter zu verbreiten und auch ein nach Außen sichtbares Zeichen für die hohe Qualität einer Behörde zu setzen.

Ein weiteres zentrales Instrument der Qualitätssteigerung für die öffentlichen Verwaltungen ist der European Public Sector Award (EPSA). Dieser erste gesamteuropäische Verwaltungspreis bringt die innovativsten, effizientesten und leistungsfähigsten TeilnehmerInnen aus den öffentlichen Verwaltungen Europas zusammen und schafft so ein Netzwerk von leistungsstarken Verwaltungen. Mit über 300

in den letzten 20 Jahren um ein Fünftel gewachsen. Spätestens ab 2020 ist eine Stagnation oder sogar Schrumpfung der Einwohnerzahl zu erwarten. Der Landkreis Osnabrück versteht sich als regionaler „Prozessmanager“ im Hinblick auf den demographischen Wandel und stärkt die Zusammenarbeit mit den regional betroffenen Akteuren wie z.B. Kommunen, Unternehmen, Kirchen und Verbänden in folgenden zentralen Zielfeldern:

- Wandelbarkeit der Infrastrukturen (Gebäude, Personal, etc.)
- Integration der Zugezogenen verbessern
- Lebenslanges Lernen und altersgerechte Arbeitswelt fördern
- Osnabrücker Familienland
- Clever Altwerden ermöglichen – Seniorengerechtes Umfeld schaffen
- Kreis-, Stadt-, und Gemeindeentwicklung auf den demographischen Wandel ausrichten.

### Qualität der öffentlichen Verwaltung verbessern

Qualität ist ein unverzichtbarer Faktor in der Entwicklung der öffentlichen Ver-

BewerberInnen war EPSA 2009 wieder sehr erfolgreich und hat in den vier Themenfeldern jeweils einen Preis vergeben können:

- Themenfeld 1: Leistungssteigerung und -verbesserung bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen: e-Bourgogne, Frankreich (eine regionale Plattform für e-Services).
- Themenfeld 2: Bürgereinbeziehung: Bürgerhaushalt Köln.
- Themenfeld 3: Neue Formen partnerschaftlicher Zusammenarbeit: Oldham Local Strategic Partnership, Großbritannien.
- Themenfeld 4: Führung und Management für den Wandel: San Cugat City Hall Project, Spanien.

### Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung und Kooperationen

Die dritte langfristige Perspektive findet sich in der Ausrichtung der Steuerungsinstrumente auf Wirkungen und Stärkung von regionalen Kooperationen. Hierbei zeigt sich vor allem die Notwendigkeit für neue Steuerungsphilosophien, welche „gebietskörper-schaftenübergreifend“ ansetzen. Insofern ist das Heranziehen von Wirkungszielen notwendig, welche nicht an örtlichen Zuständigkeitsgrenzen Halt machen und wo mehrere Organisationen kooperieren. Wer nur die eigenen, streng abgegrenzten kamerale, inputorientierten Budgets vor Augen hat, wird in der neuen Welt der Kooperation hohe und intransparente Transferkosten zu tragen haben, welche die BürgerInnen auf Dauer nicht akzeptieren werden.

Hinzu kommen folgende Rahmenbedingungen:

- Die Finanzkrise wird auch längerfristig eine besondere Herausforderung bleiben.

- Die Finanzierung öffentlicher Leistungen in föderalen Staaten wie Deutschland und Österreich ist komplex und reformbedürftig.
- Die interkommunale Kooperation muss weiterhin ausgebaut werden, um den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.
- Regionale Kooperation wird auch von der EU gefördert und gewünscht (Lissabon-Strategie).
- In der Zukunft wird vor allem die Europafitness von nationalen Verwaltungen, Regionen, Stadtregionen und Kommunen ein Erfolgsfaktor sein.

Unter dem Begriff „Performance Budgeting“ wird in der internationalen Diskussion die leistungs- bzw. wirkungsorientierte Haushaltsführung bezeichnet. Performance Budgeting basiert auf der Annahme, dass mehr Information über Leistung zu besseren Entscheidungen führt. Besonders interessant ist der Hinweis, dass mehr als zwei Drittel der OECD Länder im Rahmen von Budgetierungsreformen Performance Budgeting bereits eingeführt haben. Auch die beschlossene Reform des Bundeshaushaltsrechts steht im Zeichen des Performance Budgeting. Länder und Gemeinden setzten zum Teil auch schon Instrumente des Performance Budgeting ein. Allerdings wird eine Stärkung dieser Instrumente in Zukunft unausweichlich sein.

### Performance Budgeting

Zur Intensivierung der Kooperation verweist Pröhl auf die zahlreichen EU-Initiativen und Förderprogramme, wie „URBACT“ und „Territoriale Kooperation“, welche zur Finanzierung von innovativen Kooperationsideen verwendet

werden können. Hierzu zählt sicherlich auch die Fortbildung von MitarbeiterInnen in Europafragen und deren stärkere Einbindung in EU-Netzwerke.

### Fazit

Als Fazit des Ausblicks in die Zukunft des öffentlichen Sektors ist festzuhalten, dass dieser einer Vielfalt von Herausforderungen gegenübersteht. Kurzfristig sind vor allem die Finanzkrise und der demographische Wandel und seine Folgen zu bewältigen.

Qualitätsmanagement ist ein unverzichtbarer Aspekt der Entwicklung der öffentlichen Verwaltung. Instrumente wie CAF ermöglichen nicht nur die Messung von Qualität, sondern unterstützen auch das Benchlearning. Der European Public Sector Award zeigt Innovationen in europäischen Verwaltungen auf, unterstützt das Lernen der Verwaltungen voneinander und hilft die Qualität des öffentlichen Sektors weiter zu verbessern.

Performance Budgeting ist unumgänglicher Bestandteil der Reformen im öffentlichen Sektor, da dem optimalen Einsatz von Ressourcen oft noch Hindernisse entgegenstehen.

Schlussendlich werden die Stärkung der Europafitness und der Ausbau von Kooperation von Verwaltungen untereinander elementare Faktoren für eine erfolgreiche Zukunft sein.

■

Marga Pröhl,

*zusammengefasst von Thomas Prorok*

*Marga Pröhl ist seit November 2007 Generaldirektorin des Europäischen Institut für öffentliche Verwaltung (EIPA) in Maastricht (NL). Die promovierte Sozialwissenschaftlerin widmete die vergangenen Jahre intensiv der Verwaltungsmodernisierung und Kommunalreform sowohl im deutschen als auch internationalen Raum.*