

### **Verwaltungsreform zwischen Wunsch und Wirklichkeit**

*Georg Feigl*

In den Mittelpunkt aktiver Verwaltungspolitik – daher der politischen Steuerung der Inhalte, Verfahren und Stile der Verwaltungstätigkeit sowie der Organisations- und Personalstruktur – sollte das auf einen tiefgreifenden Kulturwandel abzielende Leitbild der „lernenden Verwaltung“ gestellt werden. Hierfür ist eine stärkere Orientierung von Regierung und Verwaltungseinheiten am „public value“, d.h. der Schaffung öffentlichen Mehrwerts, förderlich. Statt DER Verwaltungsreform als großer Wurf wird das allerdings über eine Vielzahl konkreter Verwaltungsreformprojekte – zumeist innerhalb der Verwaltungseinheiten selbst – erreicht, die Grundsätzen von Transparenz, Beteiligung, Verantwortung, Effektivität und Kohärenz folgen. Die öffentliche Debatte über die Verwaltungsreform geht daran jedoch vorbei und begünstigt Verwaltungspolitiken, die die staatliche Funktions- und Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

Folgende drei Thesen stehen im Mittelpunkt des Artikels: 1. Verwaltungsreformprojekte sind Formen der Organisationsentwicklung mit den zentralen Bereichen Kulturwandel, Mobilisierung von öffentlich Bediensteten und Verbündeten sowie eine Reorganisation von Aufgaben zwischen Verwaltungseinheiten. 2. Einsparungsziele dürfen nicht den Schwerpunkt von Reformprojekten bilden, da sonst die Einschränkung gewünschter Leistungen legitimiert oder sinnvolle, öffentlichen Mehrwert generierende Reformen sogar verhindert werden könnten. 3. Eine Ausweitung der Mitbestimmung als Teil einer umfassenden Verwaltungspolitik ist nicht nur wünschenswert, sondern kann für diese selbst unterstützend wirken.