

Politisch überfordert

BÜROKRATISCHE STRUKTUREN – Lockere Pandemie-Sonderwege wie jener Südtirols scheitern nicht an der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Hand, sondern vielmehr an **politischen Fehleinschätzungen**, sagt Organisationsforscher Leonhard Dobusch.

SWZ: Prof. Dobusch, welche strukturellen Voraussetzungen sind notwendig, damit ein Staat, ein Bundesland oder eine Region bzw. eine andere öffentliche Einheit gut funktioniert?

Leonhard Dobusch: Im 21. Jahrhundert funktionieren öffentliche Verwaltungen dann gut, wenn sie traditionelle Stärken von Bürokratie wie Stabilität, Verlässlichkeit und Präzision mit neuen, digitalen Tugenden wie Geschwindigkeit, Serviceorientierung und Transparenz verknüpfen. Gerade die Transparenz ist nicht zu unterschätzen. Sie macht staatliches Handeln nicht nur von außen nachvollziehbar, sondern wirkt auch nach innen, zum Beispiel indem sie ämterübergreifende Kooperation erleichtert.

Sie sagen aber auch, dass eine Beurteilung der Funktionalität außerdem davon abhängt, welche Maßstäbe angelegt werden.

Genau. In den vergangenen 20 bis 30 Jahren wurden Behörden und öffentliche Daseinsvorsorge vor allem durch eine Effizienz-Brille betrachtet. Das Ziel war vor allem ein schlanker Staat, öffentliche Aufgaben wurden zunehmend ausgelagert oder überhaupt privatisiert. Das Problem bei dieser Entwicklung ist aber ein schleicher Kompetenzverlust im öffentlichen Sektor, der nicht so einfach umkehrbar ist.

Wann zeigen bürokratische Strukturen Schwächen?

Die Schwächen bürokratischer Strukturen sind spiegelbildlich zu ihren Stärken. Stabilität und Verlässlichkeit gehen notwendigerweise mit einer gewissen Inflexibilität und Trägheit einher. Präzision und eine Rückbindung an demokratisch beschlossene Gesetze beschränken die Möglichkeit, spontan und situationselastisch zu reagieren.

Neben diesen Schwächen auch von prinzipiell gut funktionierenden Bürokratien gibt es natürlich auch Fälle, in denen Bürokratien potenzielle Stärken nicht ausspielen können.

Das wäre?

Wenn staatliche Apparate unzuverlässig arbeiten, liegt es wahrscheinlich weniger an der Organisationsform im Allgemeinen, sondern eher am gewählten Führungspersonal oder historischen Pfadabhängigkeiten. Auch gibt es heute keine Rechtfertigung mehr dafür, Menschen auf lange Behördenwege durch verschiedene Ämter zu schicken. Das liegt dann nicht an der Bürokratie, sondern an der Politik, das zu ändern.

Bürokratieabbau sei ein wesentliches Mittel der Wirtschaftsförderung, heißt es immer wieder. Und besonders in der derzeitigen pandemiebedingten Wirtschaftskrise, in der die öffentlichen Gelder langsam knapp werden, wäre weniger Bürokratie für die öffentliche Hand doch ein kostengünstiges Instrument zur Wirtschaftsförderung. Warum geschieht diesbezüglich so wenig?

Bürokratieabbau ist als Begriff eigentlich irreführend, vor allem wenn es im Ergebnis der Wirtschaftsförderung dienen soll. Eigentlich geht es nicht um einen Abbau, sondern um einen Umbau. Behördliche Verfahren sollen rascher, unkomplizierter und transparenter ablaufen. Staatliche Stellen sollen als kompetente Dienstleister funktionieren.



ZUR PERSON

Leonhard Dobusch, Betriebswirt und Jurist, forscht als Professor für Organisation an der Universität Innsbruck. Er ist Mitgründer und wissenschaftlicher Leiter des Momentum Instituts – Think Tank der Vielen, Mitglied des ZDF-Fernsehrrats für den Bereich Internet und bloggt regelmäßig bei netzpolitik.org.

Der Grund, warum sich der Begriff des „Bürokratieabbaus“ so hartnäckig hält, ist der schlechte Leumund von Bürokratie. Sie wird häufig als Synonym für Kompliziertheit und Ineffizienz verstanden. Dabei gibt es kaum etwas Effizienteres als eine gut geölte bürokratische Maschine.

Eine gewisse Überforderung ist bei einer Jahrhundertkatastrophe wie der aktuellen Pandemie zu erwarten.

Weshalb tun sich Staaten in der Regel schwer, auf Extremsituationen angemessen, aber besonders auch schnell zu reagieren bzw. getroffene und kommunizierte Entscheidungen rasch umzusetzen? Beispiel: Corona-Krisenhilfen für Unternehmen wurden im vergangenen Frühjahr zwar in vielen Ländern schnell beschlossen, die Auszahlung der Hilfgelder ließ dann aber zum Teil sehr lange auf sich warten.

Eine gewisse Überforderung ist bei einer Jahrhundertkatastrophe wie der aktuellen Pandemie zu erwarten. Vor allem in den USA und Europa, die, im Unterschied beispielsweise zu Südostasien, kaum über jüngere Erfahrungen mit Pandemiebekämpfung verfügen. Zum Teil sind das aber auch Folgen übertriebenen Spar- und Effizienzdrucks in der Vergangenheit.

Inwiefern?

Vor lauter Angst, einzelne Unternehmen könnten ein paar Tausend Euro zu viel

an Förderung bekommen, müssen alle Unternehmen länger auf ihre Förderung warten. Hier war der Ansatz der Schweiz zu Beginn der Pandemie wegweisend: Dort wurde zuerst und auf Basis minimaler Anträge ausbezahlt, die Überprüfung wurde nach hinten verlagert. Das gilt übrigens nicht nur



für Wirtschaftshilfen. Auch wenn es um Unterstützung für Pandemie-Arbeitslose geht, wird aus falsch verstandenem Effizienzkalkül zu wenig geholfen. Das ist aber nicht nur den arbeitslosen Menschen gegenüber unfair, die derzeit keine Chance auf einen Job haben, es ist auch eine ökonomisch falsche, zusätzliche Schwächung der Nachfrage.

Welcher Staat hat Ihrer Ansicht nach die Pandemie – Gesundheitsnotstand, Hilfsmaßnahmen für Unternehmen und Private, Impfkampagne etc. – bis dato am besten gemanagt, und warum?

In Europa sind vor allem die skandinavischen Länder – mit Ausnahme Schwedens – vergleichsweise gut durch die Pandemie gekommen. Und das ist wenig verwunderlich: In Skandinavien lag der Schwerpunkt in den vergangenen Jahrzehnten auf Modernisierung und Verbesserung, nicht aber auf Rückbau staatlicher Strukturen. Während in Deutschland, Österreich und, soweit ich das beurteilen kann, auch in Italien, die Debatte stark von Zielen wie einer Verringerung der Steuer- und Abgabengröße geprägt war, ging es in Skandinavien mehr um die Frage, welche öffentlichen Leistungen die Menschen für ihre Steuern bekommen. So eine konstruktive Sicht auf öffentliche Einrichtungen wirkt sich natürlich positiv auf die Leistungsfähigkeit aus, gerade wenn eine Krise etablierte Strukturen einem Stresstest unterzieht.

Wie ordnen Sie die diesbezügliche „Leistung“ Italiens ein? Wie jene Südtirols, dessen Sonderweg unlängst in ganz Europa als schlechtes Beispiel gehandelt wurde?

Italien hatte sicher das Pech, als erstes Land in Europa mit voller Wucht von der Pandemie betroffen gewesen zu sein. Der Rest von Europa hat in der ersten Welle auch von Italiens Problemen gelernt. Seither lässt sich beobachten, dass Länder und Regionen mit einem eher lockeren Sonderweg wie Schweden oder jüngst auch Südtirol damit wenig erfolgreich waren. Das hat aber nicht notwendigerweise mit der Leistungsfähigkeit der staatlichen Institutionen als vielmehr mit politischen Fehleinschätzungen über die Wirksamkeit bestimmter Pandemiemaßnahmen zu tun. Offensichtlich lässt das Virus auch bei einer hohen Zahl an Tests keine sehr weitgehenden Lockerungen zu.

Interview: Simone Treibenreif