



# »IM ZUSTAND DER EINSCHÜCHTERUNG«

In der Verwaltung sollten hoch qualifizierte Fachleute arbeiten – doch gesteuert, sagt der Jurist Wolfgang Gratz. Ein Gespräch über falsche

die Beamenschaft in Österreich werde zunehmend von der Politik Loyalitäten, gescheiterte Reformen und Ängste in der Gesellschaft

**DIE ZEIT:** Herr Gratz, als ich davon hörte, dass Sie und andere Expertinnen und Experten Vorschläge für eine Reform der Verwaltung präsentieren werden, musste ich, zugeben, kurz lachen. Können Sie das verstehen?

**Wolfgang Gratz:** Ehrlich gesagt nicht.

**ZEIT:** Ich bin Anfang 40, und seit ich Zeitung lese, wird in Österreich davon gesprochen, dass es eine grundlegende Verwaltungsreform braucht. Passiert ist das aber noch nie.

**Gratz:** Na gut, insofern kann ich Ihr Lachen schon verstehen. Wir haben deshalb bewusst nicht den Begriff »Verwaltungsreform« benutzt, das Wort ist abgewetzt und wird nur noch bedingt ernst genommen.

**ZEIT:** Der größte Anlauf zu einer Staatsreform war der sogenannte Österreich-Konvent von 2003 bis 2005 ...

**Gratz:** Da ging es aber stark um die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Bund und Ländern und weniger darum, wie Verwaltungen als Organisationen arbeiten sollen. Unter Schwarz-Blau I ...

**ZEIT:** ... der ersten ÖVP/FPÖ-Koalition ab dem Jahr 2000 ...

gangen. Denken Sie an den Fall des Burg-Schauspielers, auf dessen Computer Kinderpornografie gefunden wurde ...

**ZEIT:** Sie meinen den Fall Teichtmeister?

**Gratz:** Ja. Als der bekannt wurde, kamen sofort Rufe nach einer Strafverschärfung in diesem Bereich. Nach wenigen Tagen war klar, dass das auch passieren wird. Dabei sind sich die Fachleute einig, dass so eine Anlassgesetzgebung Unsinn ist.

**ZEIT:** Was wäre in so einem Fall die Aufgabe der Verwaltung?

**Gratz:** Derzeit wird die Verwaltung stark von der Politik, also den Ministerkabinetten gesteuert, die arbeiten mit hoher Schlagzahl und haben großes Interesse daran, was als Nachricht gut zu verkaufen ist. Gerald Fleischmann, der frühere

**Gratz:** Nein, das Primat der Politik über die Verwaltung ist selbstverständlich. Die Politik gibt die großen Linien vor, in Form eines Regierungsprogramms etwa – und die Verwaltung ist dafür da, das umzusetzen und Konzepte zu erarbeiten. Dafür wäre es aber notwendig, dass dort hoch qualifizierte, welt-offene und ergebnisorientierte Menschen arbeiten, Wissensarbeiter also, die ernst genommen werden und eine gewisse Selbstständigkeit haben.

**ZEIT:** Das gibt es nicht mehr?

**Gratz:** Diese Wissensarbeiter sind weniger geworden, auch durch diverse Einstellungsstopps. Die politische Nachricht, nicht erst durch Sebastian Kurz, war ja: Sparen am System.

seine Beamten, und es war viel Innovation möglich. Umgekehrt waren wir in der Verwaltung dem Minister gegenüber loyal, auch wenn dessen Parteizugehörigkeit gewechselt hat.

**ZEIT:** Wann hat sich das geändert?

**Gratz:** Irgendwann in den 1990ern. Die Kabinette wurden größer, und als Schwarz-Blau kam, war die Verwaltung bereits stark aus den Ministerbüros gesteuert. Es gab dann das Bedürfnis, viel umzufärben, und so wurde eine ohnehin schon geschwächte Verwaltung weiter heruntergewirtschaftet. Heute ist die Verwaltung vom Zustand der Loyalität in einen Zustand der Einschüchterung geraten.

**ZEIT:** Wie meinen Sie das?

**Gratz:** Die vielen Chat-Nachrichten, die wir kennen ...

**ZEIT:** Jene von Thomas Schmid zum Beispiel?

**Gratz:** Ja. Was dort besprochen wurde, ist ja nicht im Geheimen zwischen ein paar Schlüsselpersonen vereinbart worden, sondern damit war auch die Verwaltung befasst, viele Beamte wussten von Teilspekten dieser Geschichten. Aber es gab keinen einzigen Fall von Whistleblowing. Daran sieht man, dass es keine Selbstreinigungskräfte in der Verwaltung gibt, dass niemand aufsteht und sagt, das lassen wir uns nicht gefallen.

**ZEIT:** Sie haben diese Woche gemeinsam mit anderen Expertinnen und Experten 50 Vorschläge für eine bessere Verwaltung präsentiert, darunter Forderungen nach mehr Transparenz, besserer Ausbildung, aber auch Themen wie Digitalisierung und Kooperation ...

**Gratz:** Man unterscheidet im Change-Management zwischen Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Im ersten Fall geht es um die Optimierung des Bestehenden.

**ZEIT:** Das ist Ihnen aber zu wenig.

**Gratz:** Ja. Es ist eine tiefgreifende Veränderung notwendig, das geht nicht in kleinen Schritten, das würde sofort wieder eingeebnet werden.

**ZEIT:** Wo liegt Österreichs Verwaltung im internationalen Vergleich?

**Gratz:** Es gibt Studien der OECD, die zeigen, dass wir zu überdurchschnittlichen Kosten durchschnittliche Ergebnisse produzieren.

**ZEIT:** Welche Auswirkungen hat das auf mich als Bürger?

**Gratz:** Die Verwaltung ist zum Beispiel nicht in der Lage, zukunftsfähige Konzepte für Energieversorgung und Klimaschutz zu entwickeln. Der frühere Bundeskanzler Christian Kern hat in einem Interview gesagt, für die Bewältigung der Energiekrise bräuhete es im zuständigen Ministerium Leute, die diesen Markt verstehen – aber davon gibt es nicht viele.

**ZEIT:** Reformen in der Verwaltung wurden oft gefordert und nie umgesetzt. Warum sollte man jetzt auf Sie hören?

**Gratz:** Schauen Sie sich die Vertrauenswerte der Politik an, die sind desaströs. Das hat auch mit dem Zustand der Verwaltung zu tun. Es gibt sehr viele Ängste in der Gesellschaft, und die Verwaltung schafft es nicht mehr, diese Ängste zu binden. Deshalb haben gerade diejenigen Hochkonjunktur, die Aggressionen schüren. Wenn man auf jemanden ordentlich böse sein kann, dann sind die Ängste ein Stück weit zugedeckt.

**ZEIT:** Der Erfolg der FPÖ, die in Umfragen bei 30 Prozent liegt, sollte genug Warnung sein, damit man auf Ihre Vorschläge hört?

**Gratz:** Ja. Spätestens nächstes Jahr wird gewählt. Ich bin optimistisch, dass einige Punkte in künftigen Regierungsverhandlungen Thema sein werden.

Die Fragen stellte **Florian Gasser**

## Die Vorschläge

Wolfgang Gratz, 73, ist Jurist, Sozialwissenschaftler und Organisationsberater. Gemeinsam mit Expertinnen und Experten präsentierte er diese Woche die **Initiative Bessere Verwaltung**. Darin werden 50 Maßnahmen für eine Reform der Bundesverwaltung vorgestellt. Es geht unter anderem um mehr **Transparenz, Partizipation und ein besseres Krisenmanagement**. An der Initiative sind 16 Personen beteiligt, darunter die ehemalige Höchstrichterin Irmgard Griss, der Verfassungsjurist Heinz Mayer und die Kulturwissenschaftlerin Judith Kohlenberger. Alle Maßnahmen sind zu finden unter: [bessereverwaltung.at](http://bessereverwaltung.at)

**Gratz:** ... da wurde auch ein Anlauf genommen, man hat auf die Beratungsfirma Boston Consulting zurückgegriffen, Damen und Herren aus Deutschland sind dann in den Ministerien aufgetaucht und haben sich bemüht, den Beamten zu erklären, wie eine moderne Organisation funktioniert. Die wiederum haben erklärt, warum das alles nicht geht – und am Ende ist das Vorhaben im Sand verlaufen. Es entstand seit damals fast so etwas wie ein Reformzynismus in der Verwaltung. Weil selbst da, wo Veränderungen gut gelaufen sind ...

**ZEIT:** Was lief denn gut?

**Gratz:** Die Zusammenlegung von Polizei und Gendarmerie etwa, die war überfällig, und der Entwicklungsprozess war gut vorbereitet worden. Doch man hatte plötzlich die Möglichkeit, das gesamte Spitzenpersonal und viele Ebenen darunter auszutauschen. Und so wurde das gleichzeitig zu einer der größten politischen Umfärbeaktionen in der Geschichte der Zweiten Republik.

**ZEIT:** Woran krankt denn die österreichische Verwaltung heute?

**Gratz:** Sie sollte gesellschaftliche Prozesse moderieren und zu einer Entschleunigung beitragen. Das ist völlig verloren ge-

Sprecher von Sebastian Kurz, schildert das in seinem neuen Buch sehr genau. So entsteht ein Spannungsfeld zwischen dem, wie die Politik meint, auf Ereignisse reagieren zu müssen, und dem, wie geordnete Veränderung erfolgen kann.

**ZEIT:** Was hätte im Fall Teichtmeister anders laufen können?

**Gratz:** Man hätte zuerst die Fachleute befragt, man hätte das Problem in einen breiteren Kontext gestellt und auch auf unbeabsichtigte Auswirkungen hinweisen müssen. Christoph Koss, Geschäftsführer von Neustart, hat in einem Kommentar in der *Wiener Zeitung* erklärt, dass die Hälfte derer, die wegen Internetpornografie strafrechtliches Ungemach bekommen, Jugendliche sind. Das ist völlig untergegangen. Eine gute Verwaltung hätte das mit in die Diskussion einbezogen.

**ZEIT:** Aber politische Entscheidungen können nicht von der Verwaltung getroffen werden.

Eine gute Politik soll demnach darauf achten, dass die Verwaltung möglichst schlank ist. Was nicht gesagt wurde: Eine leistungsfähige Verwaltung braucht nicht nur genügend, sondern auch befähigte Leute. Wenn man mit Beamten spricht, dann wird rasch klar, dass die Arbeitsbedingungen in den vergangenen Jahren drastisch schlechter geworden sind. Man hört auch gar nicht mehr auf die Fachleute, sondern es werden tagespolitische Interessen einfach durchgesetzt.

**ZEIT:** Das war früher anders?

**Gratz:** Ich bin 1974 in den Bundesdienst eingetreten, in das Justizministerium unter Christian Broda.

**ZEIT:** Der SPÖ-Minister von 1960 bis 1968 und 1970 bis 1983.

**Gratz:** Ja. Natürlich war das keine heile Welt. Wenn jemand neu eingestellt wurde, war schon damals die erste Frage, ob er ein Roter oder ein Schwarzer ist. Aber der Minister hatte Vertrauen in

ANZEIGE

## ZEIT VERANSTALTUNGEN

# TSITSI DANGAREMBGA: »SCHWARZ UND FRAU – GEDANKEN ZUR POSTKOLONIALEN GESELLSCHAFT«

8. MÄRZ 2023 · 19 UHR · FRANKFURT AM MAIN & LIVESTREAM



Für die deutsche Buchpremiere von »Schwarz und Frau – Gedanken zur postkolonialen Gesellschaft« (Quadriga Verlag) kommt **Tsitsi Dangarembga**, simbabwische Bestseller-Autorin, Filmemacherin, Friedenspreisträgerin und eine der wichtigsten Stimmen des afrikanischen Kontinents, nach Frankfurt am Main. Mit der ZEIT-Redakteurin **Andrea Böhm** spricht sie am Internationalen Frauentag über ihr hochpolitisches Sachbuchdebüt, das sich dem Kampf für soziale Gerechtigkeit widmet. Die Schauspielerin **Sarah Grunert** (Schauspiel Frankfurt) liest aus dem Buch.

**Beginn:** 19.00 Uhr | **Ort:** Goethe-Universität Frankfurt am Main & Livestream  
**Informationen und Anmeldung:** [www.zeit.de/veranstaltungen](http://www.zeit.de/veranstaltungen)  
**Folgen Sie uns:** @ZEITvst | @zeit\_veranstaltungen

Veranstalter: **DIE ZEIT**

In Kooperation mit: **QUADRIGA**

