

# Erfolg und Erfolgsfaktoren – eine Auslegeordnung

Politforum Thun

6. März 2009

Prof. Dr. Reto Steiner  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Universität Bern

- > „Die EURO 2008 war ein Erfolg. Dieser Meinung war das Berner Stadtparlament.“  
(Neue Zürcher Zeitung, 12. Februar 2009)
  
- > „Diese Regierung schadet der Sozialhilfe.“  
(Berner Zeitung, 5. März 2009)

# Gliederung des Inputreferats

1. Erfolg – eine begriffliche Annäherung
2. Mögliche Zeitpunkte des Erfolgs und Misserfolgs im politischen Prozess
3. Erfolg aus Sicht der Exekutivmitglieder
4. Wirkungen der Rahmenbedingungen
5. Handlungsthesen

# 1. Erfolg – eine begriffliche Annäherung

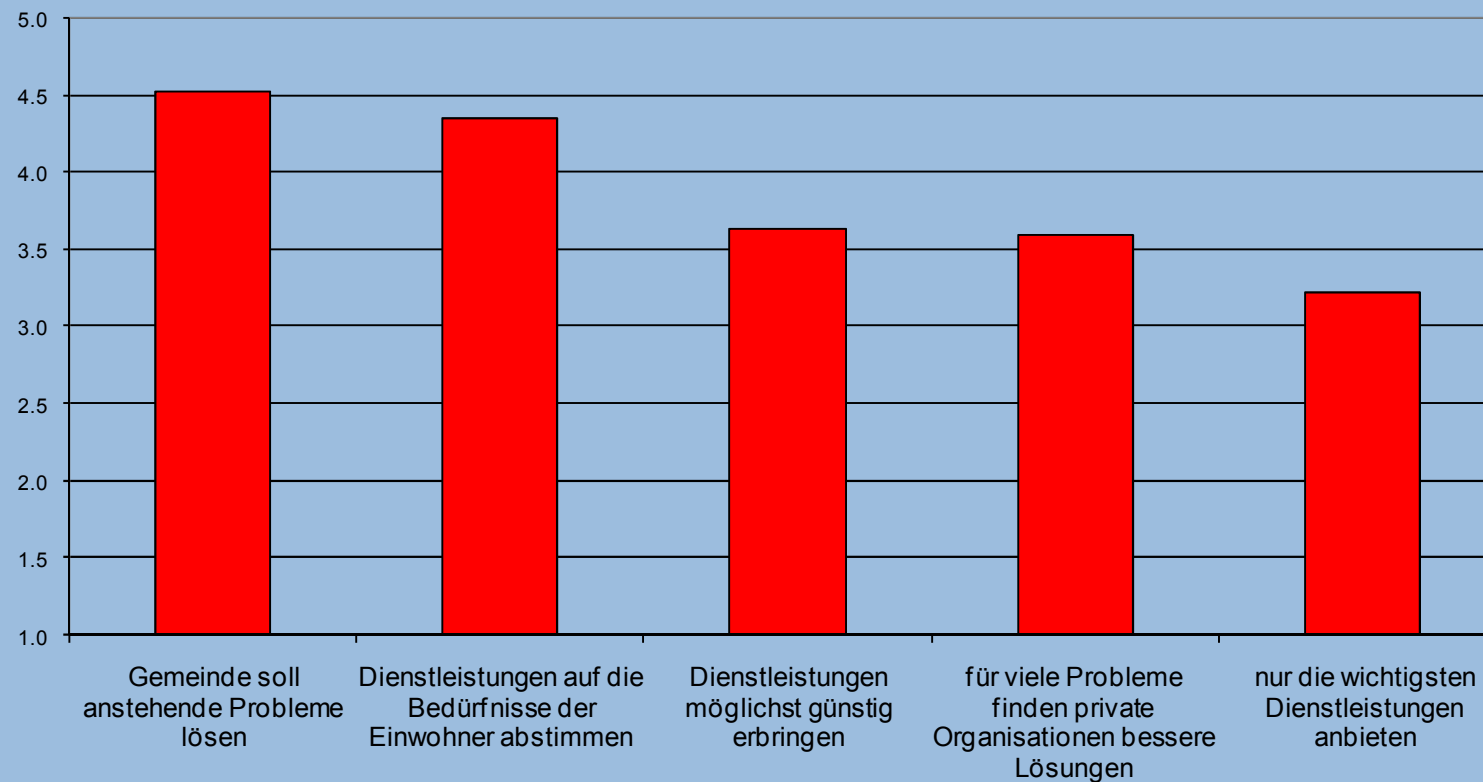
- > 1. Phase: Erfolg als Verlauf eines Ereignisses. Goethe: „...der ihm den ganzen Erfolg erzählte.“
- > 2. Phase: Wertfreies, neutrales Resultat
- > 3. Phase: Mit Geist der Industrialisierung positiv bewertete Stellung

Erfolg ist das positive Resultat persönlichen Handelns oder das Ergebnis einer wirtschaftlichen Tätigkeit einer Organisation.

## Merkmale des Erfolgs

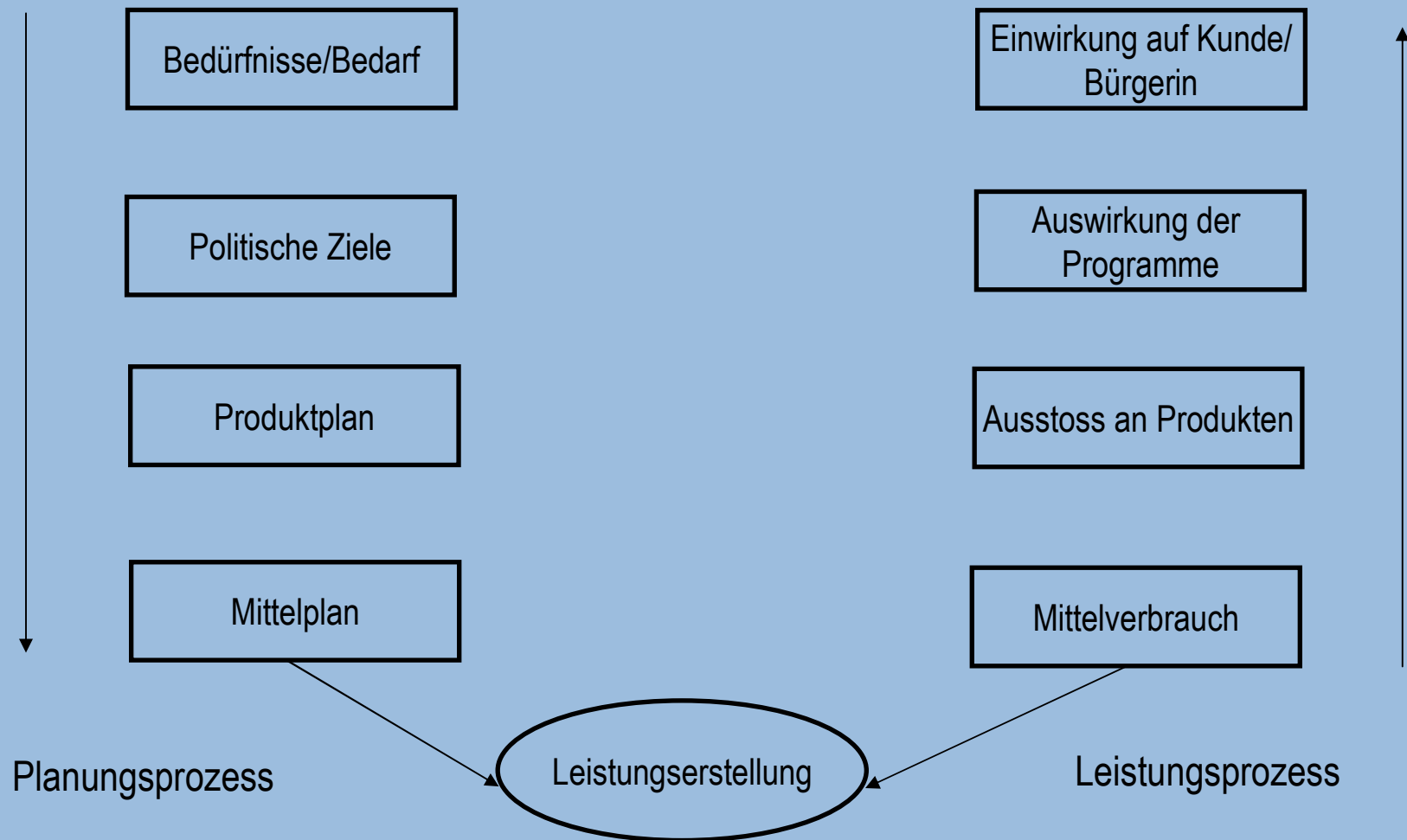
- > Vermutung, dass Handeln und Erfolg in einem deutlichen, planvollen Zusammenhang stehen
- > Schwierig, objektive Erfolgsdefinition, Handlungsgrößen (Determinanten) und Wirkungsweisen (Kausalitäten) des Erfolgs zu bestimmen
- > Erfolg zeigt häufig positive Anreizwirkung, Misserfolg das Gegenteil – aber nicht immer!

# Was wollen die Bürgerinnen und Bürger?

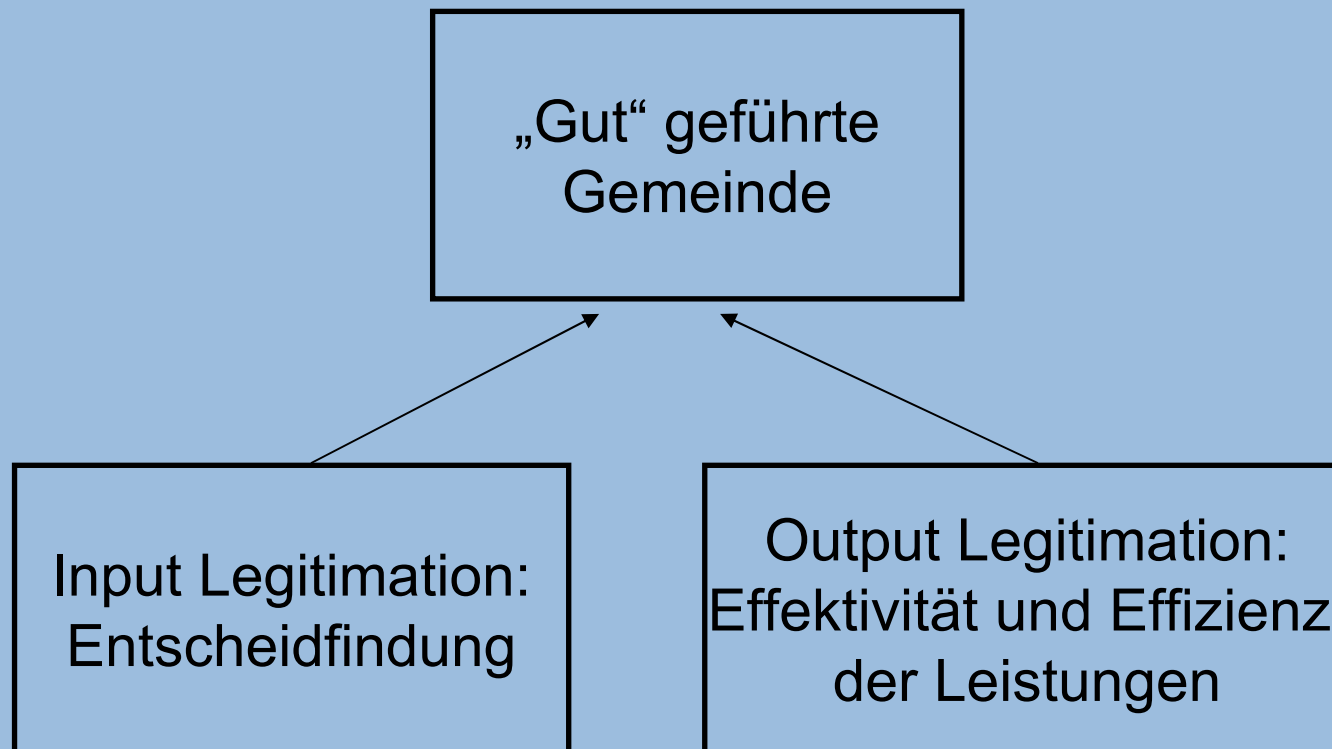


1 = unwichtig; 5 = sehr wichtig, N = 1690. Quelle: Ladner/Bühlmann 2007

## 2. Zeitpunkte des Erfolgs und Misserfolgs



# “Gut” geführte Gemeinde



# Reformen in den Schweizer Gemeinden

## Reformen der Entscheidungsfindung:

Kleinere Exekutiven	19.3%
Ausweitung der Initiativen und Referenden	13.5%

## Managementreformen:

Einführung von New Public Management (umfassend)	7.4%
--	------

## Territoriale und funktionale Reformen:

Zunahme der IKZ	71.9%
Konkrete Fusionsprojekte	22.6%

## Erfolg der Input-Reformen?

- > **Verkleinerungen** der Exekutiven liegen im Trend. Dadurch wird aber die **Arbeitslast** der Milizpolitiker nicht geringer und **Kosten** können auch nur beschränkt gesenkt werden. Zudem nimmt die politische Vielfalt ab (Oppositionsgefahr). Als ein Vorteil benötigt es weniger Politiker und die Effizienz der Sitzungen kann evtl. erhöht werden.
- > Gemeindeparlamente sind nur in Gemeinden mit mehr als 10'000 Einwohnern **sinnvoll**. Notwendig sind vermehrt **kompetente** Parlamentsmitglieder und neue **Partizipationsformen**.
- > Effizienz hängt nicht primär von der Grösse und strukturellen Ausgestaltung der politischen Organe ab, sondern von einer **konstruktiven** Zusammenarbeit zwischen den Gewalten und den Parteien/Interessengruppen.

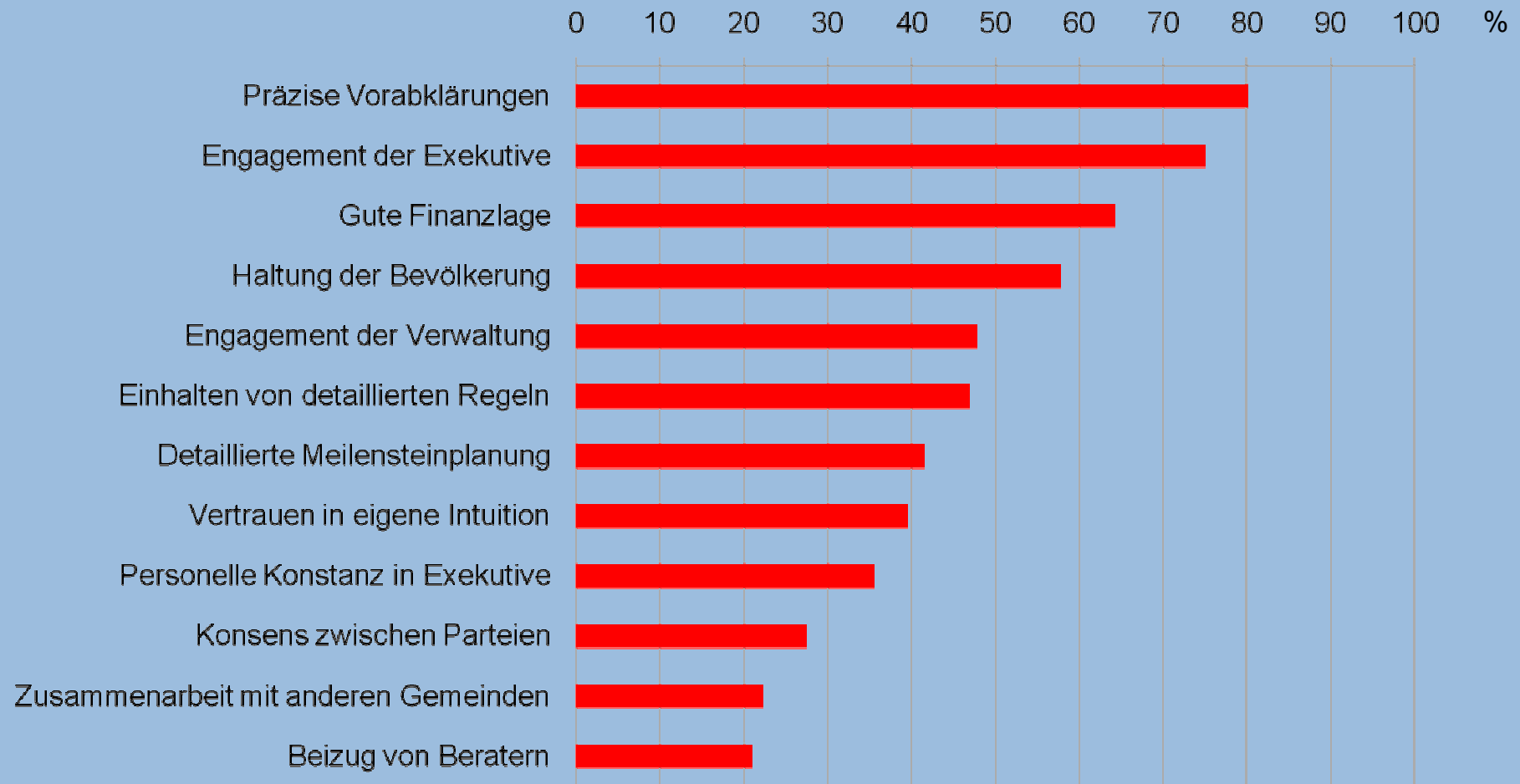
## Erfolg der Public Management-Reformen?

- > Gemeinden, die Public Management-Reformen umgesetzt haben, sind mit den Projekten **mehrheitlich zufrieden**. Erwartungen haben sich **zu einem grossen Teil erfüllt**.
- > Positive Effekte: Politik fokussiert mehr auf **strategische Themen** und es findet eine stärkere Verknüpfung von Aufgaben und Leistungen statt. Milizpolitiker haben vermehrt Zeit für ihre **eigentliche Aufgabe** und können mit besser geführter Verwaltung zusammenarbeiten (Extremfall: Verwaltungsmanager).
- > Kritische Aspekte: **Zeitaufwändige Einführung** und es braucht **Machtpromotoren**. Erwartungen dürfen nicht zu hoch geschraubt werden. Einzelne Elemente primär für **Parlamentsgemeinden** geeignet. Milizpolitiker muss und will sich weiter in **Tagesgeschäft** einbringen. Fachliche **Grenzen**.

## Erfolg der Fusionen?

- > Verbesserung der finanziellen Situation: 😐
- > Verbesserung des Dienstleistungsangebots: 😊
- > Erhöhung der Standortattraktivität: 😊
- > Strategische Positionierung: 😊
- > Politische Integration der Anspruchsgruppen: 😞
- > Kommunale Autonomie: 😊
- > Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes: 😊
- > Motivation der Mitarbeitenden: 😊😐😞

### 3. Erfolg aus Sicht der Exekutivmitglieder



N min = 1343, N max = 1929 (Zwischenergebnis)

## Erfolg aus Sicht der Exekutivmitglieder

- > Männer erwähnen gute Finanzlage, Konsens zwischen den Parteien und Konstanz in der Exekutive signifikant häufiger.
- > Frauen erwähnen Lernen von anderen Gemeinden und unkonventionelles Vorgehen signifikant häufiger.
- > Für FDP Vertreter ist gute Finanzlage wichtiger Grund, für SVP das Einhalten detaillierter Regeln, für Bürgerliche präzise Vorabklärungen, für SP personelle Wechsel – FDP setzt hingegen auf Konstanz.

Der **Beitrag der Akteure zum Erfolg wird als hoch** erachtet. Fallstudien zeigen aber auf, dass nicht beeinflussbare Faktoren (intervenierende Variablen) eine mindestens so wichtige Rolle spielen.

# Erfolg aus Sicht von Fallstudien

Handlungstyp	Erfolg
Rationale Problemlösung	0.3 (sehr starker Einfluss)
Experimentelles Lernen	-0.4 (sehr starker Einfluss)
Personelle Konflikte als Ursache	-0.2 (starker Einfluss)
Kopieren	Kein Einfluss
Personeller Wechsel	Kein Einfluss
N (Fallstudien)	141

0 = kein Zusammenhang ; 1 = maximaler Zusammenhang

## Normatives Pflichtenheft für Politiker?

- > Durch Beobachtung „richtiges“ Handeln abzuleiten gibt Anhaltspunkte, bleibt aber Stückwerk.
- > Verschiedene Autoren plädieren deshalb für wertorientiertes Pflichtenheft. Wir brauchen ein Miteinander von **Gesinnungsethikern** (Entscheidungsfindung!) und **Verantwortungsethikern** (Leistungserstellung)!

„Man kann sagen, dass drei Qualitäten vornehmlich entscheidend sind für den Politiker: Leidenschaft – Verantwortungsgefühl – Augenmass“

Max Weber: Politik als Beruf (1919)

## 4. Wirkungen der Rahmenbedingungen

- > Das System des „**kontrollierten Wettbewerbs**“ führt weder zu einem eindeutigen Auseinanderdriften noch Näherrücken, sondern eher zu einer gleichförmigen Entwicklung. Man könnte von **Strukturerhaltung** sprechen.
- > Faktoren wie Verkehrsströme sowie Zentrumsnähe haben deutlichen Einfluss auf die Gemeindeentwicklung und führen zu einem tendenziellen Auseinanderdriften (divergente Entwicklung).
- > Kanton kann mit entsprechender Politik Einfluss auf die **Handlungsoptionen** und die **Reformtätigkeit** der Gemeinden nehmen.

## 5. Handlungsthesen

- > Das Befolgen eines Rezeptbuches führt nicht zwangsläufig zu Erfolg!
- > Politiker können Einfluss auf den Erfolg ihrer Gemeinde nehmen – dazu braucht es das Berücksichtigen der spezifischen Rahmenbedingungen, ein strukturiertes Vorgehen und eine „Veränderungskalition“.
- > Wertebasis ist wichtig: Persönliches Engagement, bei gleichzeitiger Fokussierung auf Sache.
- > Da Chancengleichheit zwischen Gemeinden nie vollumfänglich realisiert werden kann, braucht es einen gewissen Ausgleich – ohne jedoch Anreize zu eliminieren. Hier steht der Kanton in der Pflicht, eine überregionale Sicht wahrzunehmen.