



Netzwerke und Kooperationen

Hofrat Mag. Dr. Gerold Kaltenbrunner

*Leiter der Gruppe Verwaltungsentwicklung im Präsidium
des Landes Oberösterreich*

Wendet man sich dem Thema Netzwerke und Kooperationen in einer öffentlichen Verwaltung zu, so sind auch hier folgende Fragen im Vorhinein zu beantworten:

- Warum soll man kooperieren?
- Welche Kooperationsbarrieren gibt es?
- Mit wem soll man kooperieren? – Anforderungen an einen Kooperationspartner
- In welcher Form soll die Kooperation erfolgen?

Warum soll man kooperieren?

Einer der Punkte ist auf jeden Fall, dass es auch in einer öffentlichen Verwaltung darum geht, die Effizienz der Produkterstellung zu steigern um dadurch die Kosten zu senken. Es ist jedoch hier eine wichtige Ergänzung notwendig und zwar, dass es unter dem Blickwinkel der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung (WVOV 2015) nicht nur darum geht effizient zu sein, sondern mit seinen Produkten die Wirksamkeit für Kundinnen und Kunden generell (Outcome), aber auch für die speziell Betroffenen (Impact) zu steigern.

Ein weiterer Aspekt ist, dass durch eine Kooperation die Möglichkeit der Qualitätssteigerung bei der Produkterstellung erreicht bzw. ermöglicht werden kann und dies wiederum den Kundinnen und Kunden zu Gute kommt. Dadurch kann unter anderem sichergestellt werden, dass sich eine öffentliche Verwaltung in diesem Bereich weiterentwickelt und auch neue

Methoden kennenlernt, die schon angewendet werden (z.B. TQM, CAF etc. in der öö. Landesverwaltung).

Wenn im Zusammenhang mit einer Kooperation von verschiedenen Verwaltungen Synergien genutzt werden können, erhöht dies auf jeden Fall die Bereitschaft eine solche einzugehen. Ein Beispiel dazu ist der Austausch von Spezialfachverständigen zwischen den Bundesländern Salzburg und Oberösterreich.

Ebenso ist das Thema der Nutzung von Größenvorteilen durch Kooperationen ein wichtiger Aspekt. Durch das gemeinsame Auftreten von Verwaltungen auf dem Markt können bessere Preise erzielt werden, was wiederum den Kundinnen und Kunden zu Gute kommt, da dadurch die eingesparten Mittel für andere Produkte, die direkt Wirkungen bei den Kundinnen und Kunden erzeugen, eingesetzt werden können. Ein weiterer Punkt ist, dass durch Kooperationen ein vergrößertes bzw. kombiniertes Dienstleistungsangebot besteht und dies die Anzahl der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für die Kundinnen und Kunden vermindert.

Wenn man jetzt die Punkte betrachtet, die für eine Kooperation sprechen, ist die Frage zu stellen „Welche Kooperationsbarrieren gibt es in einer öffentlichen Verwaltung?“

Einer der Gründe in der Vergangenheit war, dass wenig Wille vorhanden war eine Kooperation einzugehen. Dieser geringe Wille ging sowohl von der Verwaltung als auch von der Politik



aus. Jetzt ist zu erkennen, dass sich die Ansicht auf beiden Seiten geändert hat und sehr stark versucht wird, Kooperationen zwischen den einzelnen Bundesländern zu forcieren.

Ein weiterer Punkt ist, dass verschiedene Werte bzw. verschiedene Steuerungsmodelle einer Verwaltung scheinbar nicht zusammen passen und dadurch eine gewisse Hemmschwelle vorherrscht.

Ebenso ist der Punkt nicht zu vernachlässigen, dass verschiedene politische Machtverhältnisse in den einzelnen Bundesländern eine Kooperation erschweren bzw. verhindern. Aus der Vergangenheit kann beobachtet werden, dass Kooperationen, die einmal gestartet worden sind, nach einem politischen Machtwechsel plötzlich wieder „sanft entschlafen“.

Ein ganz wichtiger Punkt ist aus meiner Sicht, dass noch immer ein zu geringer Informationsstand über die Möglichkeiten bzw. Formen einer Kooperation bekannt sind, was wiederum zu einer eher ablehnenden Haltung der Verantwortlichen zu diesem Thema führt.

Ein anderes Faktum, welches eine Kooperation verhindert ist, dass man sich wechselseitig die Schuld gibt, keine Kooperationsbereitschaft zu signalisieren und dadurch auch keine Möglichkeit gesehen wird, eine solche ins Leben zu rufen.

Nachdem einige Punkte aufgezeigt worden sind, die eine Kooperation verhindern können, möchte ich mich jedoch trotzdem der Frage zuwenden: „Mit wem kann kooperiert werden?“

- Einerseits zwischen den Bezirkshauptmannschaften eines Bundeslandes, andererseits zwischen den Bezirkshauptmannschaften verschiedener Bundesländer.
- Ebenso besteht die Möglichkeit, dass verschiedene Magistrate eines Bundeslandes untereinander kooperieren oder dass verschiedene Magistrate verschiedener Bundesländer miteinander kooperieren.
- Wie in den beiden vorhergehenden Fragen schon mehrmals erwähnt, zwischen verschiedenen Bundesländern (Verwaltungen)

Österreichs untereinander (z.B. Austausch von Spezialfachverständigen, Zusammenarbeit bei Landesausstellungen, Winterdienst etc.).

- Eine weitere Form ist die Kooperation zwischen einer Landesverwaltung und NPO's (z.B. Kammern,).

Anforderungen an einen Kooperationspartner:

Bei der Auswahl der Kooperationspartner soll darauf geachtet werden, ob die grundlegenden Wertehaltungen und Normen übereinstimmen (kulturelle), die strategischen Zielsetzungen der Kooperationspartner kompatibel sind und ob die operativen Prozesse zeitlich und technisch zueinander passen.

Form der Kooperation:

Der nächste Schritt, der im Anschluss an die Findung eines Kooperationspartners zu klären ist, ist jener, in welcher Form die Kooperation erfolgen könnte; einerseits in Form eines „Netzwerkes“, andererseits in Form einer „strategischen Allianz“.

Die Form eines „Netzwerkes“ ist zu wählen, wenn die Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in einem Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen (oder Organisationseinheiten) stattfinden soll (z. B. Landesverwaltungen, Bezirkshauptmannschaften, Magistrate etc.).

Die Form einer „strategischen Allianz“ ist zu wählen, wenn in der Kooperation spezifische Stärken kombiniert werden sollen, wenn die Kooperation von rechtlich und im Kern wirtschaftlich selbstständigen Organisationen durchgeführt werden kann und diese Kooperation zum Aufbau von Potentialen zur Zielerreichung notwendig ist.



Welche formalen Rahmenbedingungen sollen/müssen vorliegen?

Damit eine Kooperation optimal gestartet bzw. gelebt werden kann, ist es notwendig, formale Rahmenbedingungen zu vereinbaren und diese auch zu dokumentieren. In einer solchen Vereinbarung sollten folgende Punkte vorgesehen sein:

- Bezeichnung der konkreten Kooperation (Projekt)
- Punkte über den Austausch von Personal und von Sachmitteln
- Ein klares Statement über die fortdauernde Unabhängigkeit der involvierten Organisationen
- Um welche Form der Kooperation es sich handelt (Netzwerk oder strategische Allianz)
- In welcher Form diese Kooperation institutionalisiert ist (z.B. Länderarbeitskreise, ARGE, etc.)

Erfolgsfaktoren für eine Kooperation:

Um eine wirkungsvolle Kooperation durchführen zu können, hat sich in der Praxis gezeigt, dass nachstehende Erfolgsfaktoren beachtet werden sollen/müssen:

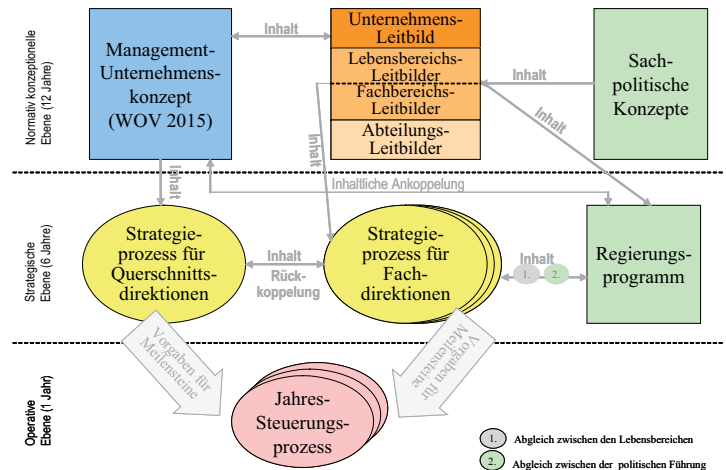
Einer der elementarsten Punkte ist jener, dass zwischen den Kooperationspartnern eine ausgeprägte Vertrauenskultur vorliegen muss, da sonst die Energie nicht auf die gemeinsamen Aktivitäten gelenkt werden kann, sondern ein großer Teil der eingesetzten Energie in Absicherungsmechanismen verschwendet werden würde.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Auswahl der Kooperationspartner, damit sichergestellt werden kann, dass einerseits der wirkliche Wille zu einer Kooperation vorhanden ist und andererseits auch wirklich Synergien genutzt werden können, um eine optimale Wirkung zu erzeugen.

Ebenso wichtig ist, dass die Kooperationen in einer normativ konzeptionellen Ebene bzw. strategischen Ebene verankert sind. Bei der oö. Landesverwaltung ist diese Verankerung einer-

seits im Management Unternehmenskonzept WOV 2015 erfolgt und andererseits in den jeweiligen Strategien der Direktionen.

Bezugsrahmen für unternehmens- und lebensbereichsbezogene Steuerung



Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass zwischen den Kooperationspartnern klare und verbindliche Spielregeln festgelegt werden.

Ein letzter wichtiger Punkt ist, dass es ein klares Schnittstellenmanagement gibt. Dadurch soll sichergestellt werden, dass jeder der Kooperationspartner weiß, für welche Aufgabe und bis wohin er verantwortlich ist. Durch diese klaren Festlegungen werden die Kooperationsprozesse optimiert.

Praxisbeispiel aus der oö. Landesverwaltung – „Optimierungsworkshops“:

Im Management- und Unternehmenskonzept WOV 2015 ist der Grundsatz der lernenden Verwaltung verankert. Aus diesem Grund sind die einzelnen Organisationen bemüht sich stetig weiter zu entwickeln. Eine Form für die lernende Verwaltung ist die Durchführung von Optimierungsworkshops zwischen den 15 oö. Bezirkshauptmannschaften. Bei diesen werden speziell ausgewählte Prozesse bearbeitet.

