

## **Stichwort: Wettbewerb und Lernen von den anderen – ein zentraler Baustein des NPM**

**Prof. Dr. Helfried Bauer**

Je nachdem wie „Wettbewerb“ betrachtet wird, kann er auch für öffentliche Aufgabenerfüllung produktiv sein. Wettbewerb – wie wir das Konzept schon seit der Volksschule kennen – heißt, die vielen Menschen gegebene Lust nach Leistung und Vergleich zunächst spielerisch, später auch zur Motivierung und Selbststeuerung zu nutzen. Wettbewerb kann auch als Antrieb zu oder als Quelle von Innovation und Fortschritt verstanden werden. In diesem Sinn hat die KGSt die Aussage geprägt „Wettbewerb setzt das System unter Strom“. Auch das der öffentlichen Aufgabenerfüllung, wie ich meine. Wettbewerb entscheidet in der öffentlichen Verwaltung zwar meist nicht - wie in der Privatwirtschaft - in letzter Konsequenz über den Bestand einer Organisationseinheit, er macht aber dennoch eine Standortbestimmung im Vergleich mit „Mitbewerbern“ (z.B. im eigenen Haus, im Vergleich mit anderen Gemeinden, mit anderen Anbietern) möglich. Bestehen im Wettbewerb bedeutet auch, dass gute Leistungen erkannt und entsprechend honoriert oder akzeptiert werden können und ermöglicht anderen, aus Vergleichen zu lernen und Verbesserungen vorzunehmen.

Generell kommt bei allen Formen des Wettbewerbs und der Leistungsvergleiche dem Reformelement des Verwaltungscontrollings – namentlich durch das Arbeiten mit Kennzahlen für Qualität und Wirtschaftlichkeit – besondere Bedeutung zu. Für die öffentlichen Verwaltungen bieten sich verschiedene Formen des Wettbewerbs oder des direkten Leistungsvergleiches an:

- **Zeitvergleiche**  
Eine Einrichtung, ein „Produkt“ o.ä. wird hinsichtlich der erreichten Qualität und Quantität von einer Periode zur anderen verglichen; Zeitreihen über wichtige Kennzahlen bringen viele Aufschlüsse über den Ressourceneinsatz pro erzeugter Einheit, aber auch über die erzielten Verbesserungen oder Veränderungen.
- **Interner Wettbewerb**  
Zu denken ist hier zunächst an einen regelmäßigen Leistungsvergleich zwischen gleichartigen oder ähnlichen kommunalen Einrichtungen (z.B. zwischen verschiedenen Kindergärten, zwischen einzelnen Gruppen, Arbeitspartien – etwa im Bauhof etc.).

- **Wettbewerb zwischen öffentlicher und privater Leistungserbringung**  
Generell ist jedoch auch der Vergleich von öffentlichen Dienstleistungsanbietern mit Privaten möglich (z.B. Reinigungsdienste, Rechtsberatung, EDV-Betreuung, Transportdienste, Instandhaltungsarbeiten etc.). Die besondere Schwierigkeit liegt hier jedoch in der Schaffung einer geeigneten Vergleichsbasis.
- **Interkommunale Vergleiche (IKV)**  
Vergleiche zwischen verschiedenen Gebietskörperschaften sind ähnlich einem internen Wettbewerb. Allerdings gilt hier wie auch beim öffentlich-privaten Wettbewerb, dass die Schaffung der Vergleichsbasis einen Engpass bildet. Wichtig ist, die für interkommunale Vergleiche notwendigen Spielregeln für den Umgang mit den meist interpretationsbedürftigen Vergleichszahlen festzulegen und strikt einzuhalten.

Sich dem (internen) Wettbewerb zu stellen, sich anhand der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen weiterzuentwickeln und sich nach außen und innen zu profilieren, sind also wesentliche Elemente eines modernen Verwaltungsmanagements. Es wird heute so in vielen Städten, Behörden, öffentlichen Betrieben und dgl. versucht, Wettbewerbselemente einzuführen und damit die an sich fehlende Konkurrenz zu simulieren. Dabei ist darauf zu achten, Wettbewerbsverfahren so anzulegen, dass sie nicht zu lediglich optischen Verbesserungen, sondern zu qualitativ spürbaren Verbesserungen führen. Grundsätzlich muss ein für alle transparentes Verfahren etabliert werden, das etwa im Rahmen eines Projekts entwickelt und dann beispielsweise unter Einbeziehung der Kunden evaluiert wird.

### **Interkommunale Vergleiche – oft gewollt, aber nicht immer ganz leicht**

Mit interkommunalen Vergleichen soll kommunales Handeln vergleichbar gemacht werden, die Leistungsfähigkeit der eigenen Verwaltung bzw. einzelner Bereiche besser einschätzbar sein, die es in der Folge ermöglichen, Stärken und Schwächen leichter zu erkennen. Durch Vergleichen mit anderen werden

- alternative Formen der Leistungserbringung/der Problemlösung gefunden,
- das Lernen aus den gegebenen Unterschieden und das Entwickeln von Hilfe zur Selbsthilfe gefördert,
- Reformanstöße für die eigene Verwaltung gewonnen.

Als ein praktisches Beispiel soll auf den im Jahr 1998 südösterreichischen Städten gebildeten Interkommunalen Vergleichsring verwiesen werden, an dem sich fünf Kärntner, eine steirische und eine Osttiroler Gemeinde beteiligen und sich in verschiedenen Leistungsbereichen auf Basis bisher nicht üblicher Kennzahlen vergleichen. Ähnliche Vergleiche wurden vom KDZ in den Bereichen Standesämter und Kindergärten betreut. Im Allgemeinen ist jedoch zu sagen, dass die österreichischen Gemeinden mit der interkommunalen Vergleichsarbeit erst am Beginn stehen, während beispielsweise in Deutschland oder in der Schweiz dieser Wettbewerbsansatz bereits weit verbreitet ist. Mit anderen Worten, es verlangt einen meist - politischen - Willensakt, sich in solche Aktivitäten zu stürzen. Auch die jeweils beteiligten Mitarbeiter sollten von der Sinnhaftigkeit solcher „Wettbewerbe“ überzeugt sein. In der Praxis hat sich auch gezeigt, dass folgende Punkte für eine erfolgreiche Durchführung und Etablierung von interkommunalen Vergleichen von Bedeutung sind:

**Vergleichbare Partner** - die Teilnehmer an Vergleichsringen sollten hinsichtlich Größenordnung, Aufgabenstellung, rechtlicher Rahmenbedingungen vergleichbar sein. D.h., dass der Vergleich zwischen einer Stadt mit 10.000 Einwohnern und der angrenzenden Landeshauptstadt, die z.B. 80.000 Einwohner hat, in der Regel bereits auf Grund der unterschiedlichen Größenordnungen ungünstige Voraussetzungen aufweist. Ebenso wird der Vergleich zwischen einer Gemeinde mit eigenen Einrichtungen zur Kinderbetreuung mit einer Gemeinde, die über keine eigenen Einrichtungen verfügt, nur von geringem Nutzen sein.

**Einheitliches Herangehen an den Vergleich** - die Vergleichspartner sollten ähnliche Ziele für einen Vergleich haben. Unterschiedliche Philosophien, wie z.B. „Voneinander lernen“ als oberste Priorität versus „Der Beste sein“, erschweren den interkommunalen Vergleich.

**Einheitliche inhaltliche Grundlagen und Information** - klar definierte Produkte/Leistungsbereiche, Kennzahlen und Grunddaten sind zentrale Voraussetzungen, welche jedoch in der Regel in der ersten Phase der Vergleichsarbeit erarbeitet und abgestimmt werden können. Eine wichtige Vorbedingung für Vergleichsarbeit ist, dass die Betroffenen auch ausreichend über Ziele, Vorgehensweise, mögliche Konsequenzen informiert werden.

An diesen wenigen Aussagen wird deutlich, dass für den Wettbewerb auch wichtige mentale und formale Voraussetzungen geschaffen werden müssen, bevor die oben gezeigten Wirkungen sich einstellen.