



Das SokratesGroup Partner-Interview mit:

Reto Wettstein

Politiker und Unternehmer

(Stadtrat in Brugg AG, Verwaltungsrat bei den Industriellen Betrieben Brugg Holding AG, bei Süssbach Pflegezentrum AG sowie weitere Verwaltungs- und Stiftungsratsmandate, private Beteiligungen in Schweizer Start Ups und Scale Ups, Geschäftsführer bei Prime Data AG)



Lieber Reto, wie würdest Du als Politiker "Governance" für öffentliche Organisationen beschreiben?

Governance in öffentlichen Organisationen muss sich mit der Absicht des Auftrages der Bürger auseinandersetzen. Der Auftrag leitet sich aus dem Gesetz ab, die Governance ist entsprechend strikt. Es geht um Services für den Bürger, also beispielsweise um Dienste wie Wasserversorgung, Beleuchtung, Spitex, Schule, Pflege, Bauvorhaben, Betriebsamt und so weiter, die auch eben von Dritten durchgeführt werden können.

Bei dieser Arbeit nimmt der Gemeinderat die Rolle eines "Portfolio Managers" ein. Er überwacht und verantwortet vorausschauend den "Outcome" der gemeindeeigenen Leistungen und der Leistungsaufträge. Die Delegation von Vertretern der öffentlichen Hand in die Verwaltungs- und Stiftungsräte ist dabei von zentraler und strategischer Bedeutung. Je komplexer und marktorientierter die Organisationen der öffentlichen Hand sind, desto grösser werden die Anforderungen an die Governance der Verwaltungs- und Stiftungsräte von Organisationen der öffentlichen Hand. Für die politisch gewählten Vertreter ist es teilweise herausfordernd, die hohen fachlichen Voraussetzungen zu erfüllen. Denn wenn vom Volk Gewählte (zum Teil in ihren Ressorts als Laien) Profis aus der Privatwirtschaft gegenüberstehen, kann es in Verhandlungen schwierig werden.

Was macht öffentliche Institutionen einzigartig?

Öffentliche Institutionen haben meist über Steuern oder Gebühren finanzierte, gesetzlich festgelegte Aufgaben zu erfüllen. Das heisst, der Ertrag ist nicht per se zweckgebunden. Dies kann bei Diskussionen um's "Sparen" dann zu Missverständnissen führen. Bei privaten Unternehmen entsteht der Umsatz durch den direkten, zweckgebundenen Mitteleinsatz. Sinkt die Auftragslage, kann der Mitteleinsatz reduziert werden. In der öffentlichen Verwaltung ist dies nicht der Fall. Die "Auftragslage" bleibt konjunkturunabhängig gleich oder wird bei schlechter Konjunktur im Sozialbereich tendenziell grösser. Das ist dann für einen Exekutivpolitiker eine Herausforderung.

Das Schöne an der Tätigkeit in öffentlichen Institutionen ist das Arbeiten für das öffentliche Wohl, für höhere Werte wie Sicherheit, Bildung, Zukunftssicherung oder Infrastruktur. Der "Preis" dafür ist die kontinuierliche politische Auseinandersetzung, genau genommen mit jedem einzelnen Bürger; das kommt gewissermassen einer das ganze Jahr über andauernden Generalversammlung gleich. Jeder Bürger kann aufstehen, jeder Bürger kann vom einen auf den anderen Moment die Seite wechseln. Damit das nicht passiert, gilt es in die Zukunft zu schauen und den Bürgern eine Durchschaubarkeit - und damit eine Vorhersehbarkeit - der Gemeinde-, beziehungsweise Stadtentwicklung zu gewährleisten. Wenn das vorhanden ist, dann sind die Bürger auch gewillt, in schwierigeren Zeiten das Gemeinwesen mitzutragen.



Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen privaten und öffentlichen Anbietern?

In Bereichen, wo Spezialwissen benötigt und von Privaten angeboten wird (zum Beispiel für schulergänzende Tagesstrukturen, Glasfasernetze, usw.), ist eine Public-Private-Partnership richtig und wichtig. Entsprechende Ausschreibungsverfahren sind zwar Standard, jedoch hoch anspruchsvoll, inhaltlich und juristisch und führen nicht immer zur besten Lösung. Daher sind später die Leistungsberichte von so grosser Bedeutung: Diese lassen, wenn richtig gemacht, vorzeitig einen Besprechungs- und Anpassungsbedarf erkennen. Wenn möglich sollte jeweils mindestens ein Vertreter der öffentlichen Hand im Leitungsgremium beim Zusammenspiel zwischen privaten und öffentlichen Anbietern vertreten sein - Kompetenz im Fachgebiet vorausgesetzt. Wie bereits erwähnt: Die Komplexität und der wirtschaftliche Druck bringt die Beteiligten an ihre Grenzen und manchmal auch darüber hinaus - daher sind passende Kommunikationsinstrumente im Interesse aller.

Was zählst Du zu den zentralen Erfolgsfaktoren in der Tätigkeit öffentlicher Institutionen?

Für Dienstleistungen der öffentlichen Hand müssen Bedürfnisse und Mengengerüst zusammenpassen. Die Organisationsform muss passen - ab einer gewissen Grösse und Tragweite werden beispielsweise Vereine besser zu Teilen der Verwaltung, beziehungsweise zu Aktiengesellschaften, die dem Gemeinwesen gehören. Ganz zentral dabei ist die Kommunikationsarbeit im Sinne von "unterschiedlichen Wahrnehmungen und Meinungen kreativ zu vergemeinschaften". Diese offene und wohlwollende Kommunikationskultur hilft, dass auch in schwierigen Situationen trotzdem gut zusammengearbeitet wird. Wie kommt man dahin? Selbstorganisiertes Arbeiten auf Augenhöhe, Freude an der Kritik und auch immer eine Portion Demut und Humor vor dem Auftrag zum Wohle des einzelnen Bürgers. In diesem Sinne hat die öffentliche Hand auch eine Vorbildrolle für die Gesellschaft und die Privatwirtschaft.

Wie wird sich das Angebot der öffentlichen Dienstleistungen entwickeln?

Die Angebotsvielfalt wird sich in Zukunft nicht verkleinern, im Gegenteil: Immer mehr Wünsche nach speziellen (Sonder-)Lösungen werden an die Gemeinden getragen. Auch gibt es immer neue gesetzliche Vorgaben. Das führt zu immer mehr Entscheidungen für die Bürger, wie auch für die Politik. Das erkennt die Privatwirtschaft und bietet der öffentlichen Hand immer mehr Unterstützung - es fragt sich, ob das die Lösung des zugrundeliegenden Problems ist. Auf jeden Fall sind hierfür neue Kooperationen und neue Gefässe notwendig. Gemeinden sollten in den Erfahrungsaustausch untereinander intensivieren, noch mehr voneinander lernen, denn die Komplexität und Dynamik wird zunehmen. Gleichzeitig steht der Wunsch der Bürger nach Einfachheit: Alle Dienstleistungen und Angebote an einem Ort. Damit das geschehen kann, müssen Prozesse automatisiert und digitalisiert werden. Bei der Überwindung der immer noch vorhandenen Silo-Organisationsstrukturen im öffentlichen Bereich muss sorgfältig vorgegangen werden. Druck und Polarisierung bringen da gar nichts. Nur eine offene und wohlwollende Kommunikationskultur, wie oben erwähnt, bringt alle weiter.

Daher gilt es Schlüsselprojekte als solche zu erkennen und entsprechend zu führen. Es stellt sich die Frage, ob dafür nur externe Spezialisten herbeigezogen werden sollen. Aus meiner Sicht sollte es eher ein Mix sein, denn in der öffentlichen Verwaltung sitzen hoch kompetente Menschen. Meiner Erfahrung gemäss sind die Mitarbeiter der öffentlichen Hand für Veränderungen offener, als man gemeinhin denkt. Eine Fokussierung im Gemeinwesen wie in der Privatwirtschaft ist wie oben gesagt nicht möglich; eine Partizipation in Prozessen hingegen schon. Die positiven Kräfte sind vorhanden, sie müssen nur vorsichtig geweckt und zusammengefügt werden.



Was ist die Bedeutung visueller Masterpläne (wie beispielsweise die SokratesMaps) in öffentlichen Organisationen?

Visuelle Masterpläne werden, je komplexer und schneller die Entwicklungen voranschreiten, immer wichtiger. "Der Teufel steckt meist im Detail". Ohne Übersicht sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht. Ein meist unerkanntes Problem sind beispielsweise die Protokolle. In dynamischen Zeiten kann es passieren, dass sich unbemerkt über den Zeitverlauf Widersprüche ergeben, und ja, bereits während der Protokollerstellung verändert sich die Lage meist schon, das ist inzwischen die Normalität. Da müssen neue, dynamische Instrumente das Controlling/Reporting unterstützen. Wenn dann das Planungs-Tool dasselbe ist, wie das Controlling Tool, spart das nicht nur Zeit, sondern reduziert auch Missverständnisse und Fehlüberlegungen.

Grössere Projekte sollen im Vergleich zum Masterplan in Grösse und Fortschritt erkannt werden können. Die Ressourcenplanung bei Projekten ist erfahrungsgemäss fast immer ungenügend! Daraus resultiert immer eine ungewollte Verschiebung in Richtung Dringlichkeit, was die Realisierung von Projekten direkt gefährdet. Alles, was uns Zeit einspart und das gemeinsame Verständnis fördert und sichert, ist hoch willkommen. Hier sehe ich dann auch grosses Potenzial für dynamische Masterpläne, denn diese Pläne zeigen dann den Reiseplan in die Zukunft und ermöglichen eine kreative Partizipation aller Bürger.

Vielen Dank für Deine interessanten Antworten, Reto!

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: +41 44 724 26 86

