

Öffentlichkeit

Der öffentliche Sektor braucht vermehrt Kooperationen



ANDRÉ LEITNER, MARC SCHÖNHOLZER UND ROLF BUSCH, CSP AG COMPETENCE SOLUTIONS PROJECTS

Mit Kooperationen kann auch der öffentliche Sektor in neue Dimensionen vorstossen, ohne dabei die Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Auch wenn der Weg dazu beschwerlich ist, können beachtliche Erfolge von gemeinsamen Vorhaben in Verwaltung und öffentlich-rechtlichen Anstalten erreicht werden.

Warum machen Kooperationen im öffentlichen Sektor Sinn?

Der öffentliche Sektor spürt einen steigenden Kostendruck. Während die Budgets kleiner werden, wachsen die Ansprüche der Kunden (Bürger) stetig. Teilweise können die notwendigen erheblichen Investitionen und Betriebskosten von einer Organisationseinheit alleine nicht mehr aufgebracht respektive gerechtfertigt werden. In einer Kooperation hingegen können diese Kosten verteilt und gemeinsam getragen werden und bewirken damit, dass sich Projekte rechnen. Mit einem durch Kooperation ermöglichten Right-Sourcing kann der Aufwand im IT-Betrieb (Personal, Infrastruktur) teilweise sogar noch reduziert, respektive eine höhere Qualität des Betriebes erreicht werden. Dies wird beispielsweise mit der Gründung eines gemeinsamen Dienstleistungszentrums von Zürcher Spitälern verfolgt.

Kooperative Vorhaben ermöglichen ausserdem innovativere und qualitativ höherwertige Lösungen für die Beteiligten im Vergleich zu einem Alleingang. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang z.B. die Gemeinschaft Internet-Gemeinden Aargau (GIGA).

Bei staatsebenenübergreifenden Kooperationen ergibt sich eine vertikale Integration von Geschäftsabläufen, welche heute durch viele Insellösungen gestört sind. Aus Prozesssicht können dem Kunden zudem einheitliche Dienstleistungen, Abläufe oder Anwenderoberflächen angeboten werden. Als Beispiel kann dazu die gemeinsame Rahmenvereinbarung zu eGovernment zwischen dem Kanton St. Gallen und den Gemeinden erwähnt werden.

Der Zweck einer Kooperation im



öffentlichen Sektor kann von einer einmaligen Projektabwicklung (z.B. gemeinsame Evaluation) bis hin zu einer dauernden, institutionalisierten Zusammenarbeit (wie z.B. in der IGS der Sozialversicherungsanstalten) beinahe alle Facetten annehmen.

Weshalb so zögerlich?

Bei der Zusammenarbeit sind einerseits in öffentlichen Verwaltungen die föderalen Strukturen ein Hemmschuh. Es fehlt vielfach am politischen Willen, den Reflex des Selbermachens zu überwinden. Warum muss jeder Kanton seine eigene Fachapplikationen für Bereiche haben, in welchen er Vollzugsorgan

von Bundesgesetzen ist? Erfolgreiche Kooperationen beispielsweise von kantonalen Strassenverkehrs- oder Handelsregisterämtern sind dazu eindruckliche Gegenbeispiele.

Im Weiteren verhindern natürlich die Angst vor Verlust der Eigenbestimmung oder (macht-)politische Überlegungen erfolgreiche Kooperationen, da sie dem Geist einer Zusammenarbeit widersprechen. Selbst wenn der Wille da ist, wird der Initialaufwand einer Kooperation häufig gescheut, obwohl dies mittelfristig zu schlechterer Wirtschaftlichkeit oder tieferer Qualität führt.

Weiter geben die aktuellen Budgetierungsprozesse zu wenig Anreiz zur Kooperation. Nur zu oft erhält

derjenige, welcher erfolgreich zusammenarbeitet und somit Geld spart, nichts von diesen realisierten Minderausgaben (ausser eventuell dem Dank für eine entsprechende Budgetreduktion).

Für das Ausbleiben horizontaler Kooperationen (d.h. gleiche Institutionen oder Kantone / Gemeinden) dürfte vielfach auch der Kampf um Markt - beziehungsweise Standortvorteile ausschlaggebend sein. Bei Kooperationen muss dieser Vorteil schliesslich mit den Kooperationspartnern „geteilt“ werden.

Wie kommen Sie zum Erfolg?

Jede Kooperation hat natürlich andere individuelle Schlüsselfaktoren. Es existiert also auch hier kein Patentrezept. Aus unserer Erfahrung wollen wir jedoch einige zentrale Aspekte einer erfolgreichen Kooperation im öffentlichen Sektor anführen:

- Eine Kooperation ist keine schnelle Lösung, denn sie lebt für Ihre Aufgabe und wächst mit ihren Erfolgen. Zuallererst muss man sich bewusst sein, dass der Aufbau einer Kooperation eine Investition ist. Nicht nur monetär, sondern primär in der

Form von Abstimmungsaufwand. Es gilt Kompromisse zu erarbeiten und somit Machtpositionen aufzugeben, was unter Umständen auch zu einem Prestigeverlust führen kann. Dies muss von Anfang an transparent sein und berücksichtigt werden.

- Anders als bei einer Fusion können Kooperationen nur erfolgreich sein, wenn alle Kooperationspartner dabei gewinnen. Gibt es Verlierer, werden diese einer Kooperation schnell den Rücken kehren. Win-Win Situationen sind also gefragt.

- Ein überlegtes Vorgehen und das Involvieren aller Beteiligten in einer Kooperation ist sicher ein weiterer Kernpunkt. Dieser Einbezug muss sich auch in einer angepassten Kooperationsstruktur (der so genannten Governance) widerspiegeln. Die Struktur muss zudem auch Ihrer Reife entsprechend laufend überprüft werden.

- Zu einer erfolgreichen Kooperation gehören natürlich auch Integrationsfiguren und Erfolgsgeschichten. Gerade die Integrationsfiguren sind wichtig in schwierigen Phasen, denn sie können mit einer glaubwürdigen Führung das Boot auf Kurs halten.

- Für den ökonomischen Erfolg und eine Reduktion der Komplexität sollten in der Kooperation vorerst keine Maximallösungen angestrebt werden. Das grössere Ziel soll in kleineren Schritten mit jeweiligen Zwischenerfolgen erreicht werden. Das Schlüsselwort heisst hier „Keep it simple and stupid“ (KISS).

Die in unserem Artikel aufgeführten Kooperationen sind natürlich nur als Beispiele zu verstehen und könnten mit weiteren Erfolgsgeschichten aus Verwaltung und öffentlichen Anstalten ergänzt werden. Es wird Zeit, dass diese Schule machen und fleissige Nachahmer finden werden! @

Weitere Informationen finden Sie unter:

info@csp-ag.ch

CSP AG
Competence Solutions Projects

Ihre Projektleiter für
Informatik und Organisation

