

## **Das Image der Verwaltung in der öffentlichen Meinung**

Rudolf Bretschneider (2007)

„Bürokratie ist ein riesiger Mechanismus, der von Zwergen bedient wird.“ schrieb bereits vor 170 Jahren Honoré de Balzac. Schon seit jeher ist ein hoher Bürokratisierungsgrad immanenter Bestandteil der Organisation entwickelter Industriegesellschaften. Ämter, Behörden, Verwaltungsapparate und die darin abgehandelten Zuständigkeiten gehörten schon immer zum komplexen Machtgehäuse eines funktionierenden Staates, was die Verwaltung zu einem der ältesten Wirtschaftszweige überhaupt macht. Wohl ein Jeder ist sich auch heute darüber im Klaren, dass eine Reihe zuverlässiger öffentlicher Organe, faire Gesetze und eine verlässliche (respektive nichtkorrupte) Bürokratie für politische Stabilität und Regierbarkeit eines Landes unerlässlich sind.

Skeptisch stimmt freilich, dass es sich bei der Bürokratie um eine häufig sehr üppig wuchernde Pflanze handelt. Die Debatte über das Verwaltungswesen ist weltweit geprägt von Unzufriedenheit. Sowohl Politiker, Bürger, als auch zunehmend Mitarbeiter in den Ämtern selbst kritisieren die Verwaltung mit den Stichworten: „Zu viel Staat, zu aufgebläht, zu langsam, zu weit entfernt von den Bedürfnissen der Menschen, schlechte Qualität und Verschwendungen von finanziellen und menschlichen Ressourcen“. Zu den latenten Dauerkonflikten und Beschwerdeanlässen gehören mangelnde Kundenfreundlichkeit, überflüssige / widersprüchliche Regulierungen, zu komplexe Vorschriften, bürokratische Hemmnisse bis hin zur Verschleppung von Verfahren aufgrund innerorganisatorischer Probleme. Die öffentliche Verwaltung stand und steht wohl wie kein anderer Wirtschaftszweig derart exemplarisch für Veränderungsresistenz und Blockadenmentalität, für den konditionierten Reflex des "So einfach ist das aber nicht möglich!" und des "Dafür sind wir hier nicht zuständig."

Damit dies nicht so bleiben muss, werden seit Jahrzehnten neue Konzepte entwickelt, allen voran das New Public Management oder die Lean Administration, welche mittlerweile in praktisch allen Verwaltungsorganisationen Einzug gehalten haben. Seit Jahren stehen Verwaltungsreformen und Bürokratieabbau in den Regierungsprogrammen der meisten europäischen Staaten (bis hin zum EU-Apparat selbst). Die meisten großen Verwaltungseinrichtungen haben seit längerem Expertenkommissionen zur Verwaltungsreform eingerichtet.

Die klassische Verwaltung verstand sich gemeinhin als Ordnungsmacht, die die Bürger zu disziplinieren hat, deren Leistungspalette sehr eng ist und die vor allem keinem qualitativen Anspruch verpflichtet ist. Ihre ausgeprägte Binnensicht führt dazu, dass der Bürger, der einen Anspruch realisieren möchte, als Störfaktor betrachtet wird. Hier schafft das New Public Management völlig andere Kriterien. So lauten die Prinzipien Bürger- bzw. Kundennähe, Servicementalität, Flexibilität und

Innovationsfähigkeit. Der Staat und seine Verwaltungsstrukturen werden nun - abgesehen von Hoheitsaufgaben wie Polizei und Justiz - als ein modernes Dienstleistungsunternehmen gesehen, das teilweise in Konkurrenz mit privaten Anbietern auftritt. Ziel ist es, die öffentliche Verwaltung so zu verändern, dass sie zwar noch nicht ein Unternehmen (im Sinne einer Gewinnorientierung) ist, aber zumindest unternehmerischer wird, was Ressourcenverantwortung, Deregulierung und Kundenservice betrifft. Gerade letzteres gestaltet sich oft schwierig: die in der freien Wirtschaft längst erkannte Tatsache, nämlich dass Kunden aufgrund eines schlechten Services verloren gehen, stellt sich nicht in der Beziehung zwischen Bürgern und Verwaltungsbehörden. Der Bürger hat in der Regel keine Wechseloptionen. Viele Ämter arbeiten unter monopolähnlichen Rahmenbedingungen: So kann der „Kunde“ die Schulverwaltung, die Entsorgungsbetriebe oder sein polizeiliches Meldeamt nicht „auswählen“, sondern ist faktisch „ausgeliefert“. Teile der öffentlichen Verwaltung werden aus systemimmanenter Gründen immer Monopolanbieter sein, jedoch sollten auch diese der Verpflichtung zur Lieferung von Qualität im Rahmen von Benchmarking mit anderen öffentlichen Verwaltungen ständig nachkommen.

Statt der Denkart "Anspruchsvolle Kunden sind lästig und der Spardruck zu groß." soll der Grundsatz gelten: „Alles, was nicht dem Bürger dient, ist Verschwendug.“ Damit ist ausgedrückt, dass Verwaltung keinen Selbstzweck, sondern nur eine Aufgabe hat, nämlich dem Bürger die Dienstleistung zu geben, auf die er Anspruch hat. Der Bürger ist nicht Untertan, sondern Kunde, der für seine finanziellen steuerlichen Leistungen an den Staat einen Anspruch auf Gegenleistung hat<sup>1</sup>.

Dass diese neuen Konzepte keineswegs unerreichbare Ziele sind, zeigen die Erfahrungen aus vielen Ländern (Schweden, Niederlande, Neuseeland, USA, Großbritannien usw.) die sich vor Jahren Reformzwängen ausgesetzt sahen. Manch anfangs zarte Reform-Pflänzchen hat mitunter bereits kräftige Wurzeln geschlagen. Mindestens ebenso weit verbreitet allerdings ist reformerisches Brachland. Dieses ambivalente Bild vermittelt auch Österreich, wie die Untersuchungen unseres Institutes zeigen, die sich mit den Erfahrungen und Einstellungen der hiesigen Bevölkerung zum Verwaltungsapparat befassen. Die Daten aus zwei jüngeren Studien sollen das verdeutlichen: Die GfK Austria GmbH erfragte im November 2004 in Form einer telefonischen Repräsentativerhebung (bundesweit 1000 Personen ab 18 Jahren) die Einstellungen der ÖsterreicherInnen zur Verwaltung. Eine weitere Studie stammt aus dem Oktober 2006 und erhob - ebenfalls telefonisch - an 2000 Personen das Image der Landesverwaltung in Niederösterreich.

---

<sup>1</sup> Bisweilen reicht eine reine Kundenorientierung freilich nicht aus. Teilweise müssen die Bürger von einer überzogenen Erwartungshaltung an den Staat befreit werden und es muss ihnen klar gemacht werden, dass jede Leistung auch einen Preis hat, der bezahlt werden muss. Und dass dieser Preis immer gezahlt wird: Entweder von ihm selbst (Gebühren) oder von anderen (Steuerzahlern), oder von zukünftigen Generationen (Verschuldung).

## Häufigkeit und Art der Behördenkontakte

Oft kann der Bürger im Laufe seines Lebens mit dem sagenhaften Kosmos von Regelungen, dem Vorschriftenschub und den Irrgärten der Bürokratie Bekanntschaft machen. Nicht umsonst heißt es: "Formulare, Formulare, von der Wiege bis zur Bahre." Auch Österreich macht da keine Ausnahme, die Anzahl der Kontakte der Bürger mit staatlichen Behörden hat zwischen 1990 und 2004 sogar zugenommen. Zudem wurden mehr unterschiedliche Verwaltungsstellen kontaktiert als in vergangener Zeit. Ein knappes Fünftel der Österreicher hatte im Jahr 2004 sechs bis zehn Mal mit einem Verwaltungsorgan zu tun (10%) oder sogar noch öfter (8%). Ein Viertel berichtet von drei- bis fünfmaligen Kontakten und mehr als ein Drittel zumindest ein- bis zweimal. Allein unter den niederösterreichischen Befragten können sich 72% an mindestens einen Behördenkontakt im laufenden Jahr erinnern.

Die am häufigsten kontaktierten Verwaltungsstellen sind Rathäuser bzw. Gemeinde- oder Bezirksämter (57%), weiters das Finanzamt (49%), die Krankenkas sen und Bezirkshauptmannschaften (41%). Rund ein Viertel aller Behördenkontakte der Bürger finden mit den Landesregierungen, der Polizei / Gendarmerie, den Sozial- und Pensionsversicherungen statt. Die Landesverwaltung Niederösterreich wurde beispielweise von 51% der dortigen Befragten binnen eines Halbjahres kontaktiert. Begegnungen mit Gerichten und Ministerien sind mit rund einem Zehntel österreichweit etwas weniger häufig. In den meisten Fällen haben sich die Bürger selbst mit einem bestimmten Anliegen an die Behörden gewandt (76%), bei 23% ging der Anstoß für den Kontakt von der Verwaltung selbst aus.

Nach wie vor dominiert die persönliche Vorsprache (82% der Verwaltungskontakte), gefolgt von Telefonkontakten (55%) und schriftlichem Parteienverkehr (33%). In den meisten Fällen muss der Bürger also den Ort der behördlichen Dienstleistungserstellung nach wie vor persönlich aufsuchen. Doch Zeit ist heute eines der knappsten Güter und die modernen Kommunikationstechnologien wie das Internet könnten sich teilweise als recht hilfreich erweisen, um Wege und Wartezeiten einzusparen. Die Apologeten des E-Government haben folgende Vision: Seien es Formulare, Akten, ganze Verwaltungsverfahren - jede Kommunikation von Behörde zu Behörde, von Behörden zu Bürgern oder Unternehmen soll elektronisch unterstützt werden, oder wenn möglich ganz elektronisch stattfinden. Elektronische Wahlen, digitale Ämter oder virtuelle Rathäuser heißen die Konzepte. Gerade bei den wissensbasierten Dienstleistungen - man denke an die elektronische Steuererklärung - bietet sich diese Form der Kommunikation mit Behörden nahezu an<sup>2</sup>.

---

2 Voraussetzung für solch zeitgemäßen Dialog zwischen Behörden und Bürgern oder Unternehmen ist freilich die Klärung von sicherheitsspezifischen und rechtlichen Fragen, wie u.a. die Entwicklung von rechtsfähigen Transaktionen zwischen den Parteien mittels "Digitaler Signatur".

Demgegenüber nimmt sich die Wirklichkeit etwas bescheidener aus: Ganze 13% aller Behördenkontakte in Österreich finden über das Netz statt. Auch in Niederösterreich, wo der Bekanntheitsgrad des Internet-Auftritts der Landesregierung seit 1999 von 2% auf immerhin 26% erhöht hat, belief sich ein realer Kontakt der dortigen Bewohner mit ihrer Landesverwaltung per Internet auf nur 3%. Von jenen Personen, die mittels Email mit der Landesverwaltung kommunizierten, erhielten 61% eine Reaktion binnen dreier Tage, 29% hatten bis zu einer Woche oder länger zu warten.

Während die Bürger seit Jahren ihre Bankkonten online führen und am Bildschirm Bücher, Computer oder Urlaubsreisen kaufen, verweigert ihnen die öffentliche Verwaltung oft den Service, tatsächlich Wege einzusparen. Das Netz dient wenn überhaupt, dann eher als Informationskanal. Aber wer umgezogen ist, muss weiterhin mindestens einen Urlaubstag für all jene Behördengänge opfern, bei denen doch eigentlich immer nur drei simple Informationen übergeben werden: alte Adresse, neue Adresse, Umzugstag. Ähnliches erwartet einen bei Eheschließungen oder der Geburt eines Kindes. Dabei ist es möglich, solche Angaben ein einziges Mal in ein Internet-Formular einzutragen und ihre Übermittlung an die zahlreichen zuständigen Stellen der Technik zu überlassen. Doch die "Email ans Amt" ist größtenteils noch immer Vision. Bald Nah-Vision?

Die Entwicklung des Finanzamt-online stellt hier eine positive Ausnahme dar: diese Art der Abwicklung der Steuergeschäfte stößt bei 70% der Österreicher auf ausgesprochen positive Resonanz. Über die Hälfte kennt es zumindest vom Hörensagen und 26% der Internetnutzer haben damit bereits konkrete Erfahrungen gemacht.

In Grenzen halten sich Bekanntheit und Erfahrungen mit dem Internet-Dienst help.gv.at (48% nicht bekannt) bzw. der Einführung des e-Government (41% haben noch nie davon gehört). Die „*Erfahrungen*“ selbst der Internet-Usergemeinde mit beiden Konzepten nimmt sich mit jeweils 17% doch recht bescheiden aus.

Tatsächlich sind inzwischen die meisten Städte und Gemeinden samt ihren Verwaltungen im Internet vertreten. Doch selten findet sich mehr als ein buntes Schaufenster mit etwas Reklame für potenzielle Investoren und einer Liste mit Adressen und Öffnungszeiten. Werden tatsächlich kommunale Dienstleistungen über das Internet angeboten, handelt es sich fast immer um die Möglichkeit, die wichtigsten Formulare herunterzuladen und zu Hause auszudrucken. Danach müssen sie jedoch weiterhin per Hand ausgefüllt, unterschrieben und oft sogar persönlich aufs Amt getragen werden. Doch die Akten sollten wandern müssen, nicht die Bürger. Und auch Electronic Government kostet Geld. Nach der Klärung allfälliger rechtlicher und sicherheitsspezifischer Fragen müssen auch solche die nach dem betriebswirtschaftlichen Nutzen gestellt werden. Also: Gelingt es, erstens, mit Hilfe der Technik wirklich, die Behörden effizienter zu machen? Und wissen die Modernisierer, zweitens, was die Bürger wirklich wollen? Ein Blick auf die Datenlage stimmt nachdenklich....

## **Wünsche, Erwartungen, Ansprüche der Bevölkerung**

Zum Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung gehört das aufrichtige Bemühen um ständige Verbesserungen, das sich an den legitimen Bedürfnissen der Bürger/Kunden orientiert. Aus Kundenzufriedenheitsstudien verschiedenster Art wissen wir, dass Kunden im Allgemeinen fünf Qualitätsdimensionen wahrnehmen: Zuverlässigkeit, Reaktionsvermögen, Kompetenz, Einfühlungsvermögen und das betreffende Umfeld. Diese Dimensionen spiegeln sich auch in den Erwartungen der Bürger an ihre Verwaltung wider: Laut unserem Datenmaterial erwartet man sich in erster Linie eine gerechte Behandlung und die korrekte Abwicklung seines Verfahrens, kompetentes und fachlich geschultes Personal und vor allem die rasche Erledigung von Amtshandlungen. Begrüßt würde man des Weiteren verständliche, informative und vor allem keine unnötigen Formulare, höfliche Angestellte, eine freundliche Atmosphäre, eindeutige Zuständigkeiten und niedrige Gebühren. Relativ etwas weniger wichtig erscheinen persönliches Entgegenkommen, Übersichtlichkeit, Beschwerdemöglichkeiten und die nutzerfreundliche Darstellung im Internet. Neben der Schnelligkeit wird vor allem die Höflichkeit heute stärker reklamiert als noch vor einigen Jahren. Gerade Unfreundlichkeit wird offenbar im Zusammenhang mit der vermuteten "Macht" einer Behörde von den Bürgern als psychologische Verletzung empfunden.

## **Erfahrungen mit Behörden / Kundenzufriedenheit**

Bevor Detailkommentierung die Einlösung dieser einzelnen Wünsche erfolgt, eine Bemerkung zur Gesamtzufriedenheit<sup>3</sup> der Bürger mit dem öffentlichen Bereich: Diese ist erfreulicherweise in Gesamtösterreich in den letzten Jahren gestiegen. Mit 88% beschreibt die überwiegende Mehrheit der Österreicher ihre Erfahrungen im Umgang mit Ämtern und Behörden als positiv, davon 28% als „sehr positiv“ und 60% „eher positiv“. Auch bezüglich der Leistungen der Landesverwaltung Niederösterreichs äußern sich 16% der Befragten „sehr zufrieden“, 42% „eher zufrieden“. Die Hälfte der Bewohner Niederösterreichs sind mit der Art, wie die Landesverwaltung ihre Anliegen behandelt, „sehr zufrieden“, 34% „eher zufrieden“. Zudem befindet über die Hälfte der Bewohner Österreichs, die hiesige öffentliche Verwaltung arbeite vergleichsweise besser als in den meisten anderen Staaten der EU.

Ein Blick auf die Teildimensionen offenbart, dass die Österreicher und Österreicher ihre Verwaltungsbehörden durchaus als korrekte und gerechte Institutionen erleben. Auch das Personal in den Ämtern wird als höflich und fachlich geschult empfunden. Realsatirische Dialoge zwischen hilflosen Kunden und unmotivierten bzw.

---

<sup>3</sup> Aus unseren empirischen Arbeiten wissen wir jedoch, dass die oberflächliche Messung von globalen Overall-Zufriedenheiten ihre Tücken hat. Nur die wirklich extrem zufriedenen Kunden, d.h. solche die das bestmögliche Urteil auf einer Skala abgeben, sind wirklich zufrieden; schon hinter den Noten "gut", "eher" verbergen sind mitunter recht skeptische Grundhaltungen. Nur wenn man tiefer geht und Urteile über Teildimensionen erhebt, kommen die Kritikpunkte zutage.

selbst ratlosen Beamten könnten offensichtlich bald der Vergangenheit angehören. Bei den Punkten rasche Erledigung, Übersichtlichkeit der Behörden und dem gesamten Problemkreis Formulare (einfach, übersichtlich, informativ, keine unnötigen Formulare) ist die Zufriedenheit etwas geringer, wenn auch vergleichsweise besser als im Jahr 1990. Dass die Zuständigkeiten der jeweiligen Ämter eindeutig und klar geregelt wären, empfindet der Bürger übrigens heute weniger als damals. Am geringsten ist die Zufriedenheit bei der Gebührenhöhe. Insgesamt hat sich im Vergleich zu 1990 die Differenz zwischen den Ansprüchen der Bürger an die Ämter und deren Einlösung im Regelfall verringert, d.h. die Einschätzung der Verwaltung in den Augen der Bürger ist eine positivere geworden. Dies gilt uneingeschränkt auch für die Niederösterreichische Landesverwaltung.

### **Wahrnehmung des öffentlichen Dienstes und seiner Mitarbeiter**

Generell hat sich der Eindruck, den die ÖsterreicherInnen von den Behörden, Ämtern und den öffentlichen Bediensteten haben, nach einem starken Anstieg verwaltungskritischer Einstellungen in den letzten Jahrzehnten mittlerweile wieder verbessert. Vor allem hinsichtlich der MitarbeiterInnen in den Ämtern wird ein überwiegend positives Urteil abgegeben. So bescheinigen drei Viertel der Befragten den meisten Bediensteten Hilfsbereitschaft und über die Hälfte glauben, dass die Mehrheit der Verwaltungsangestellten gerne auf Wünsche und Anliegen der Bürger eingehen würden, ihnen jedoch aus internen organisatorischen Gründen oft die Hände gebunden seien. Mehrheitlich wird die Ansicht vertreten, dass sich Beamte und Behörden um das kümmern, was der Bürger wünscht. Auch der niederösterreichischen Landesverwaltung attestiert man Höflichkeit, korrekte Auskünfte und Kompetenz. Vergleichsweise kritisch sieht der Bürger hier die langen Wartezeiten und die Öffnungszeiten für den Parteienverkehr.

Was nach wie vor grundsätzlich in Frage gestellt wird, ist das bürokratische System an sich. Generell unterstellen 75% der Österreicher dem öffentlichen Dienst noch immer viele Privilegien zu haben.

Das gesamte bürokratische Verwaltungssystem erscheint den Staatsbürgern als ein unbeeinflussbarer, wenig durchschaubarer Gesamtapparat, demgegenüber der einzelne sich nicht behaupten kann. Mit 48% ist immerhin beinahe die Hälfte der Österreicher der Meinung, dass man vor allem bei Beschwerdewünschen zunächst abgewimmelt und abschätzig behandelt wird. 60% der Befragten monieren, dass der Bürger sich gegen amtliche Bescheide nicht wehren kann - eine Ansicht, die seit 1980 kontinuierlich gestiegen ist. Beinahe die Hälfte der Befragten gestehen ein, gar nicht zu wissen, ob und was man gegen gewisse Entscheidungen tun könne und immerhin 44% der Bewohner dieses Landes bezeichnen die meisten amtlichen Schreiben und Formulare als für sie weitestgehend unverständlich. Der Behördenjargon der Korrespondenz gibt ihren Empfängern noch immer so manche

Rätsel auf. Dieses Meinungsbild hat sich seit einem Vierteljahrhundert nur unwesentlich verändert.<sup>4</sup>

Offensichtlich spüren die Bürger, dass sie insgesamt noch zu wenig beteiligt sind, inhaltlich und prozessual. Wenn Transaktionen innerhalb und zwischen den Behörden nicht genügend nachvollziehbar sind ("Wo ist meine Akte derzeit?"), wenn der Weg zu übergeordneten Instanzen versperrt ist ("Ich würde gern mit Ihrem Chef sprechen.") oder das Amt bei telefonischen Anfragen mit einer Warteschleifen-Odyssee aufwartet, sieht sich der Bürger, intransparenten Strukturen ausgesetzt, was nach wie vor auf Kritik stößt.

Ausdrücklich Ärger mit den Behörden gehabt zu haben, berichten 56% der Österreicher, 10 % davon „oft“, vor allem jene Personen, die sehr oft und vor allem beruflich mit Ämtern zu tun haben, sowie jüngere und höhere gebildete Personen. Der Ärger über die Verwaltungsorgane hat zwar im Laufe der letzten Jahrzehnte abgenommen, ist aber noch immer als beachtenswert einzuschätzen.

### **Wahrnehmung von Veränderungen**

Beinahe zwei Drittel der Österreicher haben den Eindruck, dass es in den letzten Jahren größere Veränderungen in der Art und Weise gegeben hat, wie die Behörden informieren, die Verwaltung funktioniert oder Anliegen behandelt werden. Das Bemühen des Verwaltungsapparates, sich mit Service-Hotlines, Web-Auftritten und bürgernahe Einrichtungen in einen modernen Dienstleister zu verwandeln, wird in der Bevölkerung wohlwollend zur Kenntnis genommen. Gegenüber Personaleinsparungen im Sinne einer schlankeren Verwaltung sind die Österreicher jedoch geteilter Meinung, offenbar spielt hier eine gewisse Angst vor einer längeren Bearbeitungsdauer hinein.

Mehr Bürgernähe ist eines der Hauptanliegen von Verwaltungsreformen. In der Praxis kann dies durch das Einrichten von sogenannten "Bürgerläden" oder "Bürgerbüros" geschehen, welche auf kommunaler Ebene eine weitgehende Spanne der Verwaltungsaufgaben erledigen. Sie sollten so organisiert werden, dass Unternehmer und Privatpersonen ihre behördlichen Angelegenheiten mit möglichst wenig Aufwand, d.h. vor allem mit wenig verschiedenen Ämtern und Kontaktpersonen erledigen können. Das Bürgerbüro der Bezirkshauptmannschaft Niederösterreich ist eine solche Einrichtung, in welcher diverse Dokumente, Bewilligungen, Ausweise, Förderungen bezogen werden können. Doch ist bei 44% der Landesbewohner das Bürgerbüro nicht bekannt. Lediglich 9% der Niederösterreicher haben es mehrmals benutzt, 8% einmal. Auch vom Bürgerservicetelefon hat über die Hälfte der Einwohner Niederösterreichs noch nie etwas gehört. Das Sozialservice

---

<sup>4</sup> In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass sich medial vermittelte Bilder, tradierte Vorstellungen und Klischees, welche das generell Image der Verwaltung und Bürokratie oft (negativ) prägen, im Antwortverhalten zu Einstellungsfragen immer widerspiegeln. Die Einschätzung der heimischen Behörden wird keineswegs ausschliesslich von konkreten persönlichen Erfahrungen geprägt.

der Bezirkshauptmannschaft ist einem Viertel zumindest bekannt. Gleichzeitig wird unter den Nutzern dieser Einrichtungen durchgehend eine große Zufriedenheit mit den angebotenen Diensten bekundet. Parallelen zum Internet-Auftritt der Behörden tun sich auf: Der Bekanntheits- und Nutzungsgrad dieser Services hat sich zwar leicht erhöht gegenüber den Vorjahren, dennoch dürfte es angesichts der zögerlichen Inanspruchnahme unerlässlich sein, diese einerseits zu Services mit echtem Zusatznutzen auszubauen bzw. sie in weiteren Bevölkerungskreisen publik zu machen. Umfassende aktive Information des Kunden über angebotene Dienstleistungen sind wichtig, so dass dieser sie beurteilen kann und sich für oder gegen die Annahme entscheiden kann. Manch gute Neuerung muss einfach besser kommuniziert werden, damit sie beim Bürger ankommt und angenommen wird.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Die Verwaltung Österreichs kann auf etliche Neuerungen im Sinne eines New public managements verweisen, was sich auch im Meinungsbild der Bürger positiv widerspiegelt. Die notwendige Kundenorientierung der Behörden ist im Laufe der vergangenen Jahre in Österreich zweifelsohne angestiegen, in erster Linie schlägt sich das in der höheren Globalzufriedenheit der Bürger mit der Verwaltung nieder. Auch die Menge an konkreten Zufriedenheitspunkten - vor allem die Behandlung der Bürger durch die Verwaltungsangestellten und die Bemühungen um besseren Bürgerservice - hat erkennbar zugenommen. Mitunter zeigt sich aber noch erheblicher Handlungsbedarf - sei dies bei der Dienstleistung an sich oder bei der Imagepflege, denn von einigen Neuerungen wird (auch aus Unwissenheit) noch zu wenig Gebrauch gemacht.

Die vorhandene Unzufriedenheit der Bürger mit der Leistungsfähigkeit der Verwaltungen - vor allem im Hinblick auf die Straffung von Verfahrensabläufen und in deren Durchschaubarkeit für den Bürger - sollte weiterhin in vielfältigste Reformanstrengungen münden. Auf diesem Weg zur „Good Governance“ sind laufende Erhebungen der Kundenzufriedenheit unerlässlich. Die vorliegenden Ergebnisse mögen dabei als erster Orientierungspunkt und Ausgangslage dafür dienen, wie groß Handlungsbedarf und -potential im Gesamtmaßstab der öffentlichen Verwaltung in Österreich sind. Um spezifische Stärken und Schwächen in einzelnen Teilbereichen des bürokratischen Systems zu evaluieren, bedarf es freilich ergänzender, regelmäßiger Studien mit feineren Instrumenten aus dem umfangreichen Methodenreservoir der Meinungsforschung. Diese könnten im Sinne des Benchmarkings auch eine vermehrte Vergleichbarkeit verschiedener Bundesländer und spezifischer Verwaltungsbereiche hinsichtlich ihrer Qualität erlauben. Aufschlussreiche Daten über den Status quo sind für die Entwicklung von Szenarien und für ein Veränderungsmanagement immer wichtig.

Naturgemäß werden die Erwartungen von Menschen praktisch immer steigen, vollkommene Zufriedenheit ist ein nicht erreichbarer Grenzwert. Das sollte von weiteren Bemühungen um Kundenzufriedenheit aber nicht abhalten. In diesem

Zusammenhang wird auch in der künftigen Verwaltungsmodernisierung vor allem eines nötig sein: das Nachdenken darüber, womit sich die Bürokratie selbst Arbeit macht, was der Staat wie regulieren sollte und was besser nicht. Was abgeschafft, abgeschlankt, ausgelagert, an Private übergeben oder effizienter gestaltet werden kann. Welche Behörden, Verwaltungen, Ämter, welche Vorschriften, Regularien, Gesetze die Bürger wirklich brauchen. Wozu man „Verbeamtung“ und „Bürokratisierung“ benötigt. Wie der Staat effizienter wird, besser, bürgernäher und wie er seine Mittel vernünftig einsetzt.