

Reform-Tagebuch

Folge 5: Verwaltung als Ermöglichungsstruktur

geschrieben von Hermann Parzinger

Das Arbeiten in großen öffentlich-rechtlichen Einrichtungen wie der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen fachlich begründeten Bedürfnissen von Einrichtungen und dem Streben nach rechtskonformem Handeln der für sie zuständigen Verwaltungen. Wir sind gehalten, im Umgang mit öffentlichen Geldern Missbrauch und Unwirtschaftlichkeit vorzubeugen. Gleichzeitig kämpfen auch wir mit zunehmender Bürokratisierung; Regelungen werden immer komplexer, einfacher hingegen nie. Die Konsequenz sind Unsicherheit und Entscheidungsangst, wo Eigeninitiative und Kreativität geboten wären. Das Heil wird dann oft in der Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen gesucht. Als würden sich allein dadurch Geschwindigkeit und Transparenz sowie allgemeine Zufriedenheit von selbst einstellen. Der Haken dabei: Nicht nur die Stiftung, sondern unser ganzes Land ist beim Bürokratieabbau – auch im internationalen Vergleich – nicht gerade führend. Und trotzdem ist in der SPK bei der Implementierung digitaler Verwaltungsinstrumente eine Menge geschehen. Doch die Frage nach dem Verhältnis von Zentralität zu Dezentralität und nach dem Selbstverständnis einer Verwaltung bleibt eines der Kernprobleme. Die Reform der SPK wird nur gelingen, wenn gemeinsam an einer neuen Betriebskultur gearbeitet wird und alle dasselbe Erfolgsziel haben.

Der für die Reform der SPK richtungsweisende Stiftungsratsbeschluss vom 5. Dezember 2022 hält zum Thema Verwaltung fest, dass die Einrichtungen der SPK ihre Budgets selbst verantworten. Um Synergieeffekte zu schaffen, werden Verwaltungsaufgaben von einer Zentralen Service-Einheit (ZSE) erbracht, deren Aufgabe es ist, Dienstleistungen (z. B. Justizariat, Vergaben, Bau und anderes) für die SPK-Einrichtungen zu erbringen, sofern diese Aufgaben nicht besser in den Einrichtungen erbracht werden können. Die ZSE sorgt zudem für die Einheitlichkeit und Wirtschaftlichkeit des Handelns. Adäquate Steuerungsmodelle sind hierfür auszuarbeiten.

Anders als die bisherige Hauptverwaltung (HV), die direkt dem Präsidenten unterstellt ist und über den Einrichtungen steht, wird die künftige ZSE neben den Einrichtungen angesiedelt. Zudem steht – neben Controlling-Aufgaben – der Service-Gedanke im Vordergrund, sichergestellt durch Service-Level-Agreements. Verwaltung soll sich als »Ermöglichungsstruktur« verstehen. Gewiss wird es dabei noch eine Herausforderung, Controlling- und Service-Aufgaben gleichermaßen gerecht zu werden. Derzeit entwickeln wir ein Zielbild für die künftige ZSE und erarbeiten eine funktionierende Aufbau- und Ablauforganisation mit klaren Steuerungs- und Entscheidungswegen.

Im Personalbereich verfolgen wir das Ziel, den Einrichtungen eine höhere Entscheidungsautonomie zu ermöglichen, ohne die Personalverwaltung zu zersplittern, wo einheitliches Handeln geboten ist. Das Ziel ist es, für die jeweiligen Einrichtungen Personal-Teams zu etablieren, die den Führungskräften der Einrichtungen umfassende Beratung bieten und als »Single Point of Contact« agieren. In diesen Personal-Teams soll auch die Ende-zu-Ende-Prozessverantwortung liegen. Je nach Schwerpunkt und individuellem Bedarf der Einrichtung können Aufgabenbereiche von Personal-Teams modular bzw. in Zusammenarbeit mit Personalressourcen vor Ort übernommen werden.

Zentral gebündelt bleiben neben Grundsatzfragen vor allem Personalplanung, Ressourcenmanagement, Stellenbewertung sowie Qualitätsmanagement.

Im Bereich Finanzen werden Autonomie und Gestaltungsspielräume der Archive, Bibliotheken, Museen und Institute durch eigenständige Budgets gefördert. Die Digitalisierung der Budgetsteuerung wird dabei die Budgetplanung und -überwachung erheblich vereinfachen.

Perspektivisch wäre für die SPK eine Abkehr von der stark einschränkenden Kameralistik und die Einführung eines Globalhaushalts – oder zumindest von Elementen davon – wünschenswert. Dabei werden Mittel in Form eines pauschalen Betrags zugewiesen, über den die Organisation weitgehend eigenständig verfügen kann. Die Vorteile wären eine Lenkung über Zielvereinbarungen, eine transparente Einnahmen- und Ausgabensteuerung, mehr Eigenverantwortung in der Verwendung

der Budgets, eine höhere Flexibilität in der Mittelplanung und eine Befreiung von den Beschränkungen eines Stellenplans und anderes mehr. Ein Globalhaushalt würde jedoch auch die Etablierung neuer Steuerungsmechanismen und Controllinginstrumente voraussetzen. Diese hier nur kursorischen Ausführungen zeigen, welche Möglichkeiten es auch für öffentlich-rechtliche Einrichtungen wie die SPK gibt, um zukünftig flexibler agieren zu können. Bis jedoch grundlegendere Veränderungen greifen, liegt noch viel Arbeit vor uns. Die Einführung eines Globalhaushalts etwa ist eine politische Entscheidung, die nur von Bund und Ländern getroffen werden kann. Ein neues Selbstverständnis über das Zusammenwirken von Verwaltung und Einrichtungen bis hin zur Optimierung und Digitalisierung von Prozessen im täglichen Miteinander ist hingegen innerhalb der SPK zu erarbeiten. Verwaltung muss den Einrichtungen dienen – nicht umgekehrt.

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 10/2024](#).