
Abstract Referat Prof. Dr. Reto Steiner: Erfolg und Erfolgsfaktoren – eine Auslegeordnung

Erfolg ist das positive Resultat persönlichen Handelns resp. das Ergebnis einer wirtschaftlichen Tätigkeit einer Organisation. Es kann also erfolgreiche Politiker wie auch erfolgreiche Politik geben – im Idealfall besteht eine (partielle) Deckungsgleichheit. Die Gründe für Erfolg zu untersuchen ist anspruchsvoll: Zuerst müssen allgemein akzeptierte Kriterien für Erfolg bestimmt werden, danach gilt es die möglichen Handlungsgrössen, welche zu Erfolg führen, zu eruieren, und die Stärke des Zusammenhangs zwischen diesen Handlungsgrössen und dem eingetretenen Erfolg resp. Misserfolg zu messen.

Politik kann in verschiedenen Phasen des politischen Prozesses erfolgreich resp. erfolglos sein: Bei der Entscheidungsfindung (Input) und bei der Erstellung der Leistungen (Output). In den Schweizer Gemeinden sind Reformen, welche diese beiden Dimensionen verbessern wollen, weit verbreitet. Die *Entscheidungsfindung* soll beispielsweise durch kleinere Exekutiven und eine Fokussierung auf strategische Führung verbessert werden. Die Bedürfnisse der Bevölkerung will man hingegen durch höhere Bürgerorientierung der Verwaltung und neue Mitwirkungsformen besser berücksichtigen. Bei der *Erstellung der Leistungen* setzen die Gemeinden insbesondere auf Managementreformen (z. B. Leitbildentwicklung, Leistungsaufträge, Benchmarking), interkommunale Zusammenarbeit und Fusionen.

Eine Befragung der Exekutivmitglieder in den Schweizer Gemeinden zeigt, dass diese als Gründe für erfolgreiche Politik insbesondere rationales Verhalten, den Einbezug der Akteure und eine gute Finanzlage sehen. Fallstudien erhärten diese subjektiven Einschätzungen, sie zeigen aber auch, dass nicht beeinflussbare Faktoren eine grosse Rolle spielen und tendenziell unterschätzt werden.

Durch Beobachtung erfolgsversprechendes Verhalten zu bestimmen, gibt folglich wertvolle Anhaltspunkte, bleibt aber Stückwerk. Deshalb wird verschiedentlich argumentativ werteorientiertes Verhalten zum erfolgreichen Politisieren gefordert.

So erwartet der Soziologe Max Weber von den Politikern Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmass. Es brauche ein Miteinander von Gesinnungsethikern (welche ihre Werthaltungen explizit vertreten) und von Verantwortungsethikern (welche lösungsorientiert handeln).

In den Schweizer Gemeinden besteht keine vollständige „Chancengleichheit“ für Erfolg. So gibt es beispielsweise sowohl Randregionen als auch pulsierende Regionen mit zunehmenden Verkehrsströmen und Zentrumsnähe. Diese kaum veränderbaren Faktoren führen tendenziell zu einem Auseinanderdriften der Gemeinden. Hingegen wirkt der kontrollierte Wettbewerb (Steuerwettbewerb bei gleichzeitigem Finanzausgleich) eher strukturerhaltend und führt zu einer gleichförmigen Entwicklung. Der Kanton kann durch politische Rahmenentscheide auf die Handlungsoptionen und die Reformtätigkeit der Gemeinden Einfluss nehmen, etwa durch das Setzen von Anreizen. Dies ist eine Kernaufgabe des Kantons, um das gesamtkantonale Wohl im Auge zu behalten.

Folgende Thesen fassen die Ausführungen zusammen:

- > Das Befolgen eines Rezeptbuches führt nicht zwangsläufig zu Erfolg!
- > Politiker können jedoch auf den Erfolg ihrer Gemeinde Einfluss nehmen – dazu braucht es das Berücksichtigen der spezifischen Rahmenbedingungen, ein strukturiertes Vorgehen und eine „Veränderungskalition“, welche das Projekt mitträgt.
- > Eine Wertebasis für das Handeln ist wichtig: Dies bedeutet ein persönliches Engagement (Leidenschaft), bei gleichzeitiger Fokussierung auf die Sache.
- > Da Chancengleichheit zwischen Gemeinden nie vollumfänglich realisiert werden kann, braucht es einen gewissen Ausgleich – ohne jedoch mögliche Anreize für „gutes“ Handeln zu eliminieren. Hier steht der Kanton in der Pflicht, eine überregionale Sicht einzunehmen.