

---

**Singapur ▶ Verwaltung**

---

- ▶ **Der Personalaufwand in der Verwaltung steigt ständig an und bläht den Verwaltungsapparat auf. Der Staat wird zunehmend bürokratisiert !**

---

**Singapurs «Civil Service» gilt weltweit als eine der effizientesten und korruptionsfreisten Verwaltungen.**

Singapurs «Civil Service» gilt weltweit als eine der effizientesten und korruptionsfreisten Verwaltungen, ein Faktum, das immer wieder als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Entwicklung des asiatischen Stadtstaats angeführt wird.

Die Effizienz der singapurischen Verwaltung spiegelt sich etwa im «Doing Business»- Index der Weltbank, der das regulatorische Umfeld für Unternehmen in allen Ländern der Welt bewertet.

Der Index, der von Singapur seit Jahren unangefochten angeführt wird, kann mitunter als Gradmesser der Bürokratisierung eines Landes interpretiert werden. Aus dieser Tabelle wird ersichtlich, das es sich hier um einen Bereich handelt, in dem die Schweiz im internationalen Vergleich über die Jahre bedrohlich an Terrain verloren hat.

Das ist Grund genug, zu fragen: Was macht Singapur besser als die Schweiz?

Singapurs Struktur, Organisation und Aufgabenbereich der Verwaltung unterscheidet sich zwar zum Teil grundlegend von der Schweiz, besonders im Bereich des Milizsystems.

Dennoch lohnt sich ein Blick über den eigenen «Tellerrand».

- ▶ **Verwaltung braucht Talente**

Die besten politischen Ideen sind ohne eine effektive, mit Talenten besetzte Verwaltung schlicht wertlos, wenn die Verwaltung solche Ideen nicht in die Praxis umzusetzen vermag.

Die Struktur der Verwaltung hat also keinen Selbstzweck, sondern ist Teil einer Überlebensstrategie für ein kleines, verletzliches Land, dessen Wohlstand nicht einfach garantiert ist.

Der kleine Stadtstaat scheint bis zum heutigen Tag äusserst erfolgreich darin zu sein, jungen, hochqualifizierten und talentierten Personen den Staatsdienst schmackhaft zu machen, obwohl diese auch von der Wirtschaft umworben werden

---

► **«Integrity. Service. Excellence»**

Dass Singapur es schafft, einen überdurchschnittlich qualifizierten «Civil Service» aufrecht zu erhalten, hat wohl viel mit dessen Organisationsstruktur zu tun. Der singapurische «Civil Service» wird nämlich ähnlich einem Unternehmen geführt.

Das Motto, auf das die Beamten eingeschworen werden, lautet «Integrity. Service. Excellence».

Dabei steht der Dienstleistungsgedanke am Bürger im Mittelpunkt.

► **Gezielte Förderung und Karriereplanung**

Singapur knüpft die Vergabe von staatlichen Stipendien an die Verpflichtung, nach abgeschlossenem Studium eine bestimmte Zahl von Jahren in den Staatsdienst einzutreten. Die konkrete zeitliche Verpflichtung hängt von der Höhe des Stipendiums und dem Studienort ab.

Die Institution des «Administrative Service » dient der gezielten Förderung und Rekrutierung der nächsten Generation von Chefbeamten.

Nach zehn Jahren müssen gewisse Kaderstellen neu besetzt werden. So werden die Aufstiegschancen für junge, aufstrebende Talente gewahrt bzw. Fluktuationen aufgrund mangelnder interner Jobaussichten minimiert.

Alle Beamten werden jährlich nach der «Currently Estimated Potential »-Methode beurteilt (CEP) welche mithilfe, die richtigen Personen an der richtigen Stelle einzusetzen.

Dabei wird nicht nur einfach die Zielerreichung geprüft, sondern vor allem auch das langfristige persönliche Potenzial thematisiert und eine systematische Karriereplanung vorgenommen.

► **Job Rotation I**

Elitebeamte werden im «Civil Service College (CSC)» zusammengezogen und arbeiten während einer gewissen Zeit an strategisch wichtigen Positionen in verschiedenen Ministerien, um sich mit den unterschiedlichen Aspekten staatlicher Tätigkeit vertraut zu machen.

Ebenso wird damit einem gewissen «Silodenken» innerhalb von Behörden vorzugebeugt.

---

► **Job Rotation II**

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Attraktivität einer Beschäftigung beim Staat erhöht, ist die Strategie einer zeitlichen Begrenzung von «Chefposten» auf zehn Jahre. Nach Ablauf dieser zehn Jahre müssen Topbeamte ihren Schreibtisch räumen und entweder einen neuen Posten innerhalb der Verwaltung bzw. der Regierung übernehmen oder den Staatsdienst quittieren.

Damit wird zudem die Korruptionsanfälligkeit und «Vetternwirtschaft» in der Verwaltung minimiert

Zudem orientieren sich die Singapurs Beamtenlöhne an der dortigen Privatwirtschaft.

Struktur, Organisation und Aufgabenbereich der Verwaltung in der Schweiz und in Singapur lassen sich nur sehr bedingt miteinander vergleichen, nur schon deswegen, weil viele Aufgaben, die in Singapur vom «Civil Service» wahrgenommen werden, im Schweizer Milizsystem in den Kompetenzbereich von Laienbehörden fallen.

Interessanterweise dürfte damit jedoch, wenn auch auf völlig unterschiedlichem Weg, ein ähnliches Ziel wie in Singapur erreicht werden – privatwirtschaftlich verankerte Laien sind schlicht weniger anfällig für «Beamtenblindheit».

➤ **Effizienz und Kundenfreundlichkeit in der Verwaltung**

Trotzdem lässt sich fragen, ob im Bereich der professionellen Verwaltung, die heute schweizweit mehr als 183' 000 Mitarbeitende umfasst, nicht die eine oder andere Anregung aus Singapur aufgenommen werden könnte.

**Ob Stipendien allenfalls nicht auch an eine begrenzte Tätigkeit für den Staat gekoppelt werden könnten, wäre vielleicht auch in der Schweiz eine Diskussion wert.**

(z.B. Engagement in Milizsystem)

**Ebenso könnte die Einführung eines Rotationssystems in der Verwaltung ernsthaft in Betracht gezogen werden, denn es würde den Blick der Entscheidungsträger für das grosse Ganze schärfen.**

(z.B. Vorbeugung von Tunneldenken und Betriebsblindheit)

**Auch eine zeitliche Beschränkung, wie lange eine Person einen gewissen Chefposten innehaben darf, wäre bedenkenswert, um jüngeren Mitarbeitern bessere Karrierechancen zu bieten.**

(z.B. auch als Amtszeitbeschränkung in Politik)

Um mehr Dynamik in Politik und Verwaltung zu induzieren ist aber auch das Instrument einer Amtszeitbeschränkung sinnvoll. ( z.B.12 Jahre)

Wenn eine Direktion oder Verwaltungseinheit beispielsweise während 16 Jahren oder mehr von den gleichen Führungspersonen geleitet wird geht viel von Dynamik, Ideenzufluss und Reformwillen verloren.

**Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.**

*(Albert Einstein)*



*Singapore*

Inspirations for Switzerland

*A. Lorenz*