Österreich wird kleiner und nennt es Konsolidierung

Schrumpfen ist eine eigene politische und organisatorische Disziplin. Dazu braucht es Ehrlichkeit in der Kommunikation.

Peter Kufner

17.06.2026 um 05:33
Gastkommentar von **Thomas Pisar**

Die Presse auf Google als bevorzugte Nachrichtenquelle hinzufügen.

In Kindberg und Mürzzuschlag gehen 340 Arbeitsplätze bei der voestalpine verloren. Im selben Bezirk schrumpft auch die Bevölkerung. Bruck-Mürzzuschlag hat im Vorjahr prozentuell stärker verloren als fast jede andere Region des Landes. In Wien diskutiert die Regierung gleichzeitig über eine „Konsolidierung“ des Budgets. All das hat denselben Kern. Und all das wird sprachlich verschleiert. Österreich beginnt zu schrumpfen: demografisch, fiskalisch, industriell. Wir nennen es nur anders, und das ist der Anfang eines teuren Fehlers.

Die Bevölkerung wuchs im Jahr 2025 nur um 0,2 Prozent. Vor drei Jahren waren es 1,4 Prozent. Der Internationale Währungsfonds hält fest, dass Österreich die EU-Defizitgrenze ohne zusätzliche Maßnahmen bis 2028 nicht unterschreiten wird. Creditreform meldet die höchste Zahl westeuropäischer Insolvenzen seit über zwanzig Jahren. Drei Wellen, die sich überlagern und verschränkt sind: Demografie, Budget, Industrie.

Doch wie gestalten wir diese Veränderung? Derzeit behandeln wir Schrumpfung, als wäre sie die unangenehme Seite des Sparens. Ein paar Budgetlinien kürzen, ein paar Stellen nicht nachbesetzen, ein paar Programme verschieben. Wir finden Formulierungen, die scheinbar weniger wehtun. Konsolidieren. Den Pfad halten.

Wachstum verdeckt Fehler

Wachstum verzeiht Fehler nicht, aber es verdeckt sie. Es schafft zusätzlichen Raum, in dem schlechte Entscheidungen weniger auffallen. Schrumpfung verdichtet diesen Raum, so gewinnt jede Entscheidung Gewicht. Wer wächst, kann eine Fehlentscheidung in eine zusätzliche Stelle, ein zusätzliches Projekt einarbeiten. Wer schrumpft, hat diese Reserve nicht.

Drei Logiken bestimmen derzeit viele Debatten:

Erstens: Die Rasenmäher-Logik. Zehn Prozent überall. Das wirkt fair. Zumindest vordergründig. Ist es aber nicht. Damit ist gesorgt, dass das Mittelmaß überlebt. Eine Organisation, die symmetrisch schrumpft, schrumpft asymmetrisch in der Qualität. Die Besten gehen. Der Rest bleibt. Das Niveau sinkt schneller als die Mitarbeiterzahl. Die Stimmung auch. Für einen Staat gilt Ähnliches: Wer überall ein bisschen kürzt, entscheidet nicht, sondern verteilt unhinterfragt den Mangel.

Zweitens: Die Held-Logik. Ein Sanierer greift durch. Sichtbar und entschlossen. Mit der Machete in der Hand. Ein schönes Bild. Als Prinzip ist es gefährlich. Was eine Organisation am Leben hält, steht nicht im Organigramm. Es liegt im Wissen der Menschen, in informellen Pfaden, in Beziehungen zwischen Abteilungen, Lieferanten, Bürgern und Kunden. Eine Sachbearbeiterin, die seit zwanzig Jahren weiß, welcher Akt zu welchem Anruf gehört, ist im Organigramm nicht sichtbar, aber im Tagesgeschäft unverzichtbar. Wer dieses Gewebe blind zerschneidet, bekommt schlankere Strukturen auf dem Papier. Die Schaffenskraft ist schwer beeinträchtigt, wenn nicht zerstört. Neues kann nur auf den Scherben des Zerbrochenen entstehen.

Drittens: Die Schweige-Logik. Verkleinern, ohne es zu nennen. Stellen werden nicht nachbesetzt, Budgets still gekürzt, Leistungen reduziert. Alles nur vorübergehend, so lautet der Tenor. Wenn die Realität nicht ausgesprochen wird, übernehmen Gerüchte. Wer kann, der geht. Wer bleibt, ist verunsichert und demoralisiert. Am Ende kostet die heimliche Schrumpfung mehr als die offene.

Hinweis: Gastkommentare und Beiträge von externen Autorinnen und Autoren müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

→ Mehr Gastkommentare

Förderwesen als Lehrstück

Ein Beispiel dazu: Das österreichische Förderwesen ist seit Jahren ein wunderbares Lehrstück fehlender Koordination. Der Rechnungshof hat in mehreren Berichten überlappende Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Gemeinden festgestellt. Er fordert eine gesamtstaatliche Förderdatenbank. Das Finanzministerium selbst spricht in seinem Transparenzportal vom „Förderdschungel“.

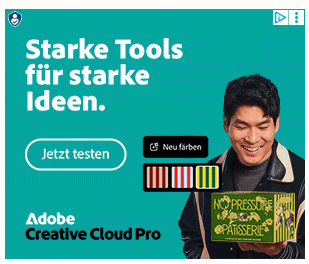
Allein im Wohnbau und in der thermischen Sanierung laufen Bundes- und Länderprogramme parallel, ohne verlässlichen Mechanismus gegen Mehrfachförderung. Was hier passiert, wenn pauschal gekürzt wird, ist absehbar: Die schlanken Programme werden genauso getroffen wie die redundanten. Die Struktur bleibt unberührt, das Geld zerrinnt weiterhin. Wer wirklich schrumpft, müsste entscheiden, welche Schienen verschwinden sollen. Das ist politisch unbequem, weil jede Schiene ihre Klientel und ihre Landeshauptleute hat. Somit passiert es nicht.

Härter als pauschales Kürzen

Schrumpfen ist eine eigene politische und organisatorische Disziplin. Sie beginnt mit einer einfachen Zumutung: nicht weniger von allem, sondern weniger vom Falschen und mehr vom Richtigen. Das ist härter als pauschales Kürzen, weil es Konflikt verlangt und Verantwortung sichtbar macht. An manchen Stellen sind dreißig Prozent fällig. An anderen null. An einigen sogar Investitionen.

Dazu braucht es Ehrlichkeit in der Kommunikation. Eine Organisation, die ihre eigene Schrumpfung nicht als solche ausspricht, läuft Gefahr chaotisch zu schrumpfen. Wenn wir die Sache nicht beim Namen nennen, verweigern wir Bürgerinnen, Bürgern und Beschäftigten die Möglichkeit, sich darauf einzustellen. Sie spüren ohnehin, was geschieht. Was fehlt, ist die Sprache dafür. Und mit ihr die Chance, sich zu sortieren, statt nur zu reagieren.

Noch wichtiger ist es, den Rahmen so zu gestalten, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo das Wissen liegt. Oben weiß niemand wirklich, welche Tätigkeiten überflüssig und welche tragend sind. Das wissen nur jene, die täglich darin arbeiten. Schrumpfung ohne verteilte Urteilskraft führt in die Bürokratie der Kürzung: mehr Anträge, mehr Genehmigungen, mehr Berichte. Die paradoxe Folge: Eine Verwaltung, die sparen soll, beschäftigt am Ende mehr Menschen mit der Verwaltung der Sparmaßnahmen.



Schließlich braucht kluges Schrumpfen Reserven. Das klingt paradox, ist aber zentral. Wer auf den Knochen schrumpft, verliert die Fähigkeit, auf das Unerwartete zu reagieren. Und das Unerwartete kommt: Ein Auftrag bricht weg, ein Lieferant fällt aus, ein Markt dreht sich, Energie wird über Nacht teurer. Maximale Effizienz ist in einer schrumpfenden Organisation nicht Stärke, sondern führt zur Fragilität.

Unsichtbare Erfolge

Genau deshalb ist Schrumpfen politisch so undankbar. Wachstum lässt sich feiern. Gelungene Schrumpfung zeigt sich daran, dass etwas nicht passiert ist: kein Zusammenbruch der Servicequalität, kein Verlust des entscheidenden Wissens, keine Abwanderung der Leistungsträger. Diese Erfolge sind unsichtbar. Niemand wird Minister, weil er klug verkleinert hat.

Wer Schrumpfung nicht gestaltet, bekommt sie trotzdem. Nur ungeordneter, teurer, ungerechter. Die Gravitation wirkt auch für jene, die sie nicht verstehen.

Die entscheidende Frage lautet nicht, ob Österreich kleiner wird. Sie lautet, ob wir dabei Urteilskraft entwickeln oder nur Mangel verwalten. Letzteres ist der bequemere Weg. In der politischen Mechanik dieses Landes meist der wahrscheinlichere. Wer das ändern will, muss anfangen, die Dinge beim Namen zu nennen. Dann erst beginnt die Arbeit.

E-Mails an: debatte@diepresse.com

Der Autor: Thomas Pisar ist promovierter Physiker und war viele Jahre als Manager bei A1 tätig. Heute ist er Executive Advisor, Keynote Speaker und Autor. 2026 erschienen: „Komplexität als Stärke“ (Wiley). Beigestellt

Digitale Rätsel

Unser neuestes Rätsel wartet auf Sie

LOSRÄTSELN

Ihre Empfehlungen

Renaturierung ist sinnvoll - solange man sie nicht so nennt

„50 Cent für alle!“: Leserbriefe vom 3. September 2026

Betonierarbe
schlossen: St
Kaprun wird
Meter erhöh

1 von 6

Im Trend

Wetterphänomen El Niño wird laut UNO „sehr stark“ und bis Februar andauern

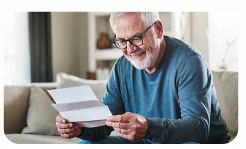
Links rum, rechts rum: Wir bewegen uns nach verblüffenden Mustern

Lehrervertre
ger berichtet
kottaufrufen
Kopftuchverl
Schulen

1 von 6

Viele Rentner übersehen diese wichtige Änderung

Werbung Sara... Mehr erfahren



Diese neue Regel trifft viele Rentner

Werbung Sara... Mehr erfahren

Was Moderatoren tun, wenn die Kamera aus ist

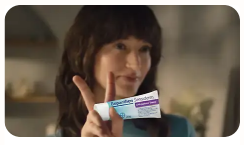
Werbung Mus... Weiterlesen

Erobere die Galaxie und nimm an Weltraumschlachten teil

Werbung XCraft

Unglaublich: Senioren sitzen stundenlang bequem dank diesem Stützkissen

Werbung Ergonomisches Sitzkissen

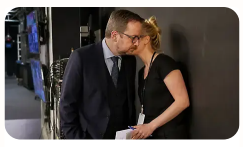


Für juckende Hautstellen

Werbung Bepanthen® Sensiderm Anti-Juckreiz Creme

Nur diesen Donnerstag: bis -45%* reduziert

Werbung Lima... Jetzt kaufen

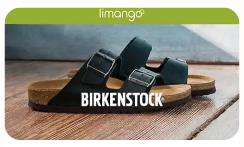


Diese Talkshow-Geheimnisse verschweigt das TV

Werbung Mus... Weiterlesen

Kortisonfrei gegen Juckreiz

Werbung Bepanthen® Sensiderm Anti-Juckreiz Creme



Nur diesen Donnerstag: Birkenstock bis -45%*

Werbung Lima... Jetzt kaufen

Auto, Büro, Sofa: Dieses Stützkissen sorgt für stundenlangen Sitzkomfort

Werbung Ergonomisches Sitzkissen

Häufige Toilettengänge in der Nacht? So vermeiden Sie, jede Stunde...

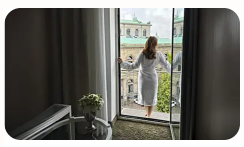
Werbung Pros... Mehr erfahren

Commerzbank setzt auf moderne Konten

Werbung Com... Mehr erfahren

Commerzbank verbindet Filialbank und moderne App

Werbung Com... Mehr erfahren



Hannover von seiner schönsten Seite - Arrangements im Kastens...

Werbung Kast... Jetzt Buchen

Ist das legal? Zugriff auf alle Sender?

Werbung Tech... Mehr erfahren

Hannover mit Stil erleben — Exklusive Arrangements im 5* Kastens Hotel...

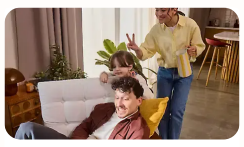
Werbung Kast... Jetzt Buchen

Der Weg zum Eigenheim: So geht erfolgreiche Immobiliensuche

Werbung imm... Mehr erfahren

Ich habe nur ein Inserat erstellt, das war genial

Werbung ohne... Mehr erfahren

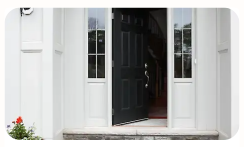


Immobilienkauf planen: Diese App hilft bei der Suche

Werbung imm... Mehr erfahren

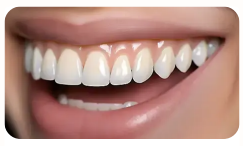
Ab 70: Hörgeräte ohne Batterien

Werbung Nachrichten Entdeckung



Deine provisionsfreie Immobilienplattform.

Werbung ohne... Mehr erfahren



Was sind schraubenlose Zahnimplantate und was kosten sie? (Mehr...

Werbung Map ... Mehr erfahren

Abends legt sie ihr Hörgerät hier hin – deshalb

Werbung Nachrichten Entdeckung

Taschendiebe klauen eine vermeintliche Goldkarte – dann passiert das

Werbung Ondrela

Eine Tasse vor dem Einschlafen, am 3. Tag rutscht Ihre Hose ständig...

Werbung Sleem Coffee Booster

Mini-Fertighäuser aus Polen: Modelle um 60 m² und Preise für 2026

Werbung housing-ink | Search Ads

Copyright 2026 Die Presse | Alle Rechte vorbehalten