

Private and Public Management

„Neue Steuerungsmodelle“ gelten in der Bundesrepublik Deutschland in Institutionen der öffentlichen Verwaltung zur Zeit als Non plus ultra der Verwaltungsmodernisierung. Offensichtlich sind sie mit Führungs- bzw. Managementmodellen verwandt, die sowohl in der angloamerikanischen Managementlehre (z.B. MbO) als auch in der deutschen Organisations- und Führungslehre traditionell (z.B. Harzburger Modell) verankert sind. Gegenwärtig dürfte das St. Galler Managementmodell - zumindest im deutschsprachigen Raum - noch am meisten die modernen Erkenntnisse der Managementlehre berücksichtigt haben. Gleichwohl stellt die Integration sachrationaler und beziehungsbezogener Aspekte in strategischer und normativer Hinsicht auch hier ein vielfach noch ungelöstes Problem dar. Entsprechendes gilt auch für die „Neuen Steuerungsmodelle“ des „New and Public Managements“ mit dem womöglich noch komplizierteren Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung einerseits und dem Verhältnis zwischen Steuerungs- und Managementmodellen in öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen andererseits.

Häufig wird auch in anderen Ländern übersehen, daß wissenschaftssoziologische Entwicklungen bestehen, die zum Teil in Vergessenheit geraten sind und deshalb die Gefahr mit einschließen, „neuen Wein“ in „alte Schläuche“ zu gießen. Dies gilt vor allem auch für die formalen und die inhaltlichen Anforderungen an ein möglichst konsistentes Führungs- oder Steuerungsmodell bzw. ein Steuerungsmodell im Bereich der öffentlichen Verwaltung. In den osteuropäischen Ländern bestehen dabei sicherlich Fragen, die nicht durch das Übertragen westlicher Patentrezepte so einfach zu übertragen sind.

Theoretisch weitgehend ungelöst ist die Integration der einzelnen Komponenten eines Führungs-, Management- oder Steuerungsmodells. Dies gilt insbesondere für die jeweiligen Ziele und Prinzipien sowie die einschlägigen Systeme, Prozesse und Instrumente. Hier bilden die führungstheoretischen und die personalwirtschaftlichen Implikationen der „Neuen Steuerungsmodelle“ noch ein relativ unerforschtes Betätigungsfeld.

Parallel zur Unterscheidung zwischen der normativen und der strategischen Ebene moderner Managementmodelle ist im öffentlichen Bereich das Spannungsfeld zwischen public policy und public management von besonderer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit eines Steuerungsmodells. Einerseits ist der Dualismus von Rat und Verwaltung in einer Kommune zweifellos vorhanden und im Eingreifen des Rates in als politisch bedeutsam eingestufte Verwaltungsangelegenheiten zu sehen. Andererseits kann z.B. eine dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung bzw. eine damit einhergehende

Neubestimmung der Aufgaben von Rat und Verwaltung nur funktionieren, wenn die steuernden Eingriffe in die dezentralisierten Verwaltungseinheiten sich auf jene Fälle beschränken, in denen strategische Zielvorgaben Gefahr laufen, nicht erreicht zu werden. Insofern besteht ein Gleichgewichtsproblem zwischen der Zweifellos erforderlichen Verknüpfung politischer Normen mit organisationalen Strategien einerseits und einem ausgewogenen Verhältnis von Selbständigkeit und Verselbständigung der Verwaltung andererseits.

Daß das Personal die wichtigste Ressource einer Verwaltung darstellt und daß Personalentwicklung, -führung und -motivation zum entscheidenden Produktionsfaktor werden kann, wird häufig nur wenig beachtet oder ist nur als Worthülse existent. Dabei ist die Einbindung des Personals auch hier wichtig, um Innovationspotentiale zu erschließen. Allerdings fehlen vielfach die dienstrechtlichen Rahmenbedingungen und die finanziellen Möglichkeiten für materielle Anreize. Entsprechendes gilt häufig für motivierende Arbeitsbedingungen und Handlungsspielräume zum selbständigen Arbeiten.

Insgesamt ist davor zu warnen, Patentrezepte des Westens vorschnell auf den Osten zu übertragen. Hinzu kommt, daß auch die Erfolgsfaktoren der Privatwirtschaft nicht in allen Fällen ohne weiteres auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können. Allzu häufig wird ein idealisiertes Vorbild gesehen, ohne zu erkennen, daß auch hier in der Regel „nur mit Wasser“ gekocht wird. Andererseits werden viele öffentliche Aufgaben privatisiert. Insgesamt entstehen Netzwerke, die aus öffentlichen und privaten Organisationen bestehen. Dabei ist es noch ein weites Feld, inwieweit ein führungs- und personalbezogener Zusammenhang erhalten bleiben sollte.

Dies führt zu der Schlußfolgerung, daß im internationalen Zusammenhang nicht nur Fragen der Unternehmenskultur, sondern auch der Verwaltungsstruktur, sondern auch der Verwaltungsstruktur von entscheidender Bedeutung sind, um den sozioökonomischen Wandel adäquat behandeln zu können. Privates und öffentliches Management bilden somit ein reichhaltiges Untersuchungsfeld für wissenschaftliche und für praktische Fragestellungen. Also gibt es noch viel zu tun. Packen wir's an.

Dieter Wagner