

Das institutionelle Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung als binnenorientiertes Instrumentarium

Andreas Schmid

Das Risikomanagement ist ein etabliertes Managementinstrument in der privaten Wirtschaft. In der öffentlichen Verwaltung wurde der Bedarf in den letzten Jahren erkannt. Während das Projektrisikomanagement schon seit längerem Bestandteil organisationsspezifischer Vorgaben ist, kommt nun vermehrt das institutionelle Risikomanagement zum Einsatz. Auf kommunaler Ebene ist der Treiber hierfür die Anforderung zur Erstellung eines Lageberichts auf Basis des doppelischen Abschlusses. Mittlerweile befassen sich weitere Gebietskörperschaften mit der Thematik. Selbst der Bundesrechnungshof veröffentlichte einen eigenen konzeptionellen Ansatz. Allen bundesdeutschen Konzeptionen ist gemein, dass sie einer starken Binnenorientierung folgen, wie sie schon die Einführung des Neuen Steuerungsmodells begleitet hat. Dieser Beitrag zeigt die konzeptionellen Schwachpunkte und die hieraus resultierenden praktischen Probleme auf. Auf Basis der konstituierenden Eigenschaften der öffentlichen Verwaltungen wird abschließend ein Lösungsansatz skizziert, der einen Anstoß zu weiterer Diskussion geben soll.

Einleitung

Das Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung ist mit dem der privaten Wirtschaft nicht zu vergleichen. Wesentlicher Grund hierfür sind die weniger bindenden gesetzlichen Regelungen und ein anderes konzeptionelles Verständnis. Gleichwohl ist ein Risikomanagement aus einer Vielzahl von Gründen in der öffentlichen Verwaltung angezeigt. Der Bundesrechnungshof formuliert es folgendermaßen: „Behörden müssen regelmäßig auf Ba-

sis in die Zukunft gerichteter Daten und Annahmen entscheiden und handeln. Der Schlüssel für eine effektive, ordnungsgemäße und wirtschaftliche Aufgabenerledigung besteht deshalb auch darin, dass eine Behörde ihre Risiken erkennt und steuert.“¹ Der Bedarf für ein Risikomanagement zeigt sich ganz praktisch: Die Flüchtlingskrise, der Bürgerwiderstand beim Großprojekt „Stuttgart 21“, der (ungedekte) Bedarf an KiTa-Plätzen, die Entwicklung von Gewerbesteuerereinnahmen etc. sind nur beispielhaft genannt.

Der Bedarf für ein Risikomanagement wurde in den letzten Jahren in der öffentlichen Verwaltung verstärkt erkannt. Auf allen Gebietskörperschaftsebenen führte dies zu unterschiedlichen Initiativen und Projekten. Versteht man die öffentliche Verwaltung als Instrument zur Wohlfahrtssteigerung einer Gesellschaft, dann muss das Risikomanagement dem Bürger

dienen. Ausgangspunkt der Überlegungen sind daher die konstituierenden Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung.

Konstituierende Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung als Ausgangspunkt

Die Existenz eines Staates ist die Voraussetzung für eine öffentliche Verwaltung.² Der Staat benötigt eine autoritäre Macht unter seiner Kontrolle, um die gesellschaftlichen Probleme (operativ) lösen zu können.³ Diese Funktion übernimmt die öffentliche Verwaltung durch die Förderung des Gemeinwohls. Hierzu sind sie beispielsweise durch die Gemeindeordnungen verpflichtet.⁴

Politische Entscheidungen und Gesetze bedeuten wenig, da es auf den Vollzug ankommt, was in Deutschland mit dem Begriff des „Verwaltungsstaates“ verbunden ist.⁵ Der öffentlichen Verwaltung fällt im Rahmen der staatlichen Funktionen die Rolle eines Agenten zu, der seine Ressourcen zur Erfüllung der Aufgaben (idealerweise) optimal allokiert. Dies hat zur Folge, dass Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit das Handeln der öffentlichen Verwaltung bestimmen müssen, was durch eine Vielzahl gesetzlicher Regelungen spezifiziert ist.⁶



Prof. Dr. Andreas Schmid

Professor für Public Management und Verwaltungshandeln in der Abteilung Wirtschaftsinformatik der Hochschule Hannover. Er ist u.a. als Risikomanager und IT-Auditor tätig.

- 1 Bundesrechnungshof 2017, S. 6.
- 2 Vgl. z.B. Schedler/Proeller 2006, S. 15.
- 3 Vgl. Klawitter 1992, S. 198.
- 4 Vgl. z.B. § 1 Abs. 1 Gemeindeordnung des Landes Nordrhein-Westfalen.
- 5 Vgl. Hesse/Ellwein 2004, S. 308.
- 6 Vgl. z.B. § 7 Bundeshaushaltsordnung.

Die öffentliche Verwaltung ist im System der Wirtschaftssubjekte ein „Betrieb“, weil Produktionsfaktoren kombiniert und Fremdbedarfe gedeckt werden.⁷ Sie verfolgt das Ziel der Bedarfsdeckung unter Berücksichtigung der Kostenminimierung. Verwaltungen verfolgen damit gemeinwohlorientierte Ziele.⁸

Der Unterschied zum Wirtschaftssubjekt „Öffentliche Haushalte“ besteht darin, dass eine Eigenbedarfsdeckung mit Finanzmitteln zur Daseinsvorsorge für die Gesellschaft erfolgt. Unter öffentlichen Haushalten werden die haushaltsführenden Stellen der Gebietskörperschaften ver-

entierter Steuerungsinstrumente realisiert werden sollte.¹⁰ Wegbereiter hierfür war das Neue Steuerungsmodell. Es lenkte die Reformaktivitäten auf die administrativen Binnenstrukturen der Verwaltung: „Gegenstand von NSM-Reformen sind ... vor allem die Organisationsstruktur, das Finanzmanagement und die interne Steuerungslogik.“¹¹

Die Binnenfokussierung der Reform wird als ein wesentlicher Grund für das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells und als ein Wegbereiter für „Governance“ angeführt.¹² Das Risikomanagement wird allgemein als ein Instrument einer (Public)

dem Neoinstitutionalismus in der Ökonomie und dem Managerialismus im privaten Sektor.¹⁶ Hierfür eigneten sich aus damaliger Perspektive Instrumente und Methoden, die eine Steigerung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung versprachen. Die Ergebnisse sehen wir heute, nämlich den Einsatz von internem und externem Rechnungswesen. Nimmt man als Maßstab die Doppelte Buchführung in Konten (Doppik), dann ist der Einführungsprozess in vielen Bundesländern bis heute noch nicht (richtig) abgeschlossen.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich die Verwaltung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells stark mit sich selbst beschäftigt hat. Politik und Bürger wurden außer Acht gelassen bzw. unzureichend beteiligt. Im Ergebnis liegt kein, wie ursprünglich beabsichtigt, ganzheitliches Reformergebnis vor. Die Mehrzahl der Autoren geht für Deutschland von einem Scheitern des Neuen Steuerungsmodells aus.¹⁷ Es besteht daher die Gefahr, dass eine binnenorientierte Ausrichtung des Risikomanagements zu ähnlichen Ergebnissen führt.

»Die Mehrzahl der Autoren geht für Deutschland von einem Scheitern des Neuen Steuerungsmodells aus. Es besteht daher die Gefahr, dass eine binnenorientierte Ausrichtung des Risikomanagements zu ähnlichen Ergebnissen führt.«

standen. Sie kombinieren keine Produktionsfaktoren, sondern erfüllen die fiskalische Funktion des Staates mit dem Ziel der Wohlfahrtsmaximierung.

Die in aller Kürze dargestellten verwaltungstheoretischen Grundlagen verdeutlichen, dass die Gemeinwohlorientierung im Mittelpunkt des Handelns öffentlicher Verwaltungen steht. Dabei sind die Anforderungen Bedarfsdeckung, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu erfüllen.

Binnenorientierte Verwaltungsreform als Ausgangssituation

Unter dem Begriff „Binnenmodernisierung“ kann die Reformierung der Art und Weise der administrativ-organisatorischen Umsetzung von Staatsaufgaben verstanden werden.⁹ Insbesondere das Leitbild des „Schlanken Staates“ führte zu einer „Binnensicht“, da im Zentrum der Reformagenda die Optimierung und die Modernisierung einzelner Organisationen stand, was mittels managementori-

(Corporate) Governance angesehen.¹³ Die Governance-Diskussion begleitet uns bis und ist mit großer Sicherheit noch nicht abgeschlossen. Auf eine Governance fokussierte Risikomanagementdiskussion kann an dieser Stelle verzichtet werden, weil sie keinen Mehrwert im Kontext der Problemstellung liefert.

Von Beginn an sahen die Konzeptionen zum Neuen Steuerungsmodell vor, ein ganzheitliches System zu etablieren.¹⁴ Ziel war die Transformation der Behörden zu Dienstleistungsunternehmen, die sich am Bedarf der Kunden orientieren sollten. Insbesondere Politik und Bürger wurden in diesem Prozess zu wenig beteiligt bzw. berücksichtigt.¹⁵ Es blieb daher oftmals bei einer Reform in der Verwaltung und für die Verwaltung. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Sicher erscheint, dass das wissenschaftliche Paradigma des Neuen Steuerungsmodells Einfluss ausgeübt hat. Die Kritik an der Aufgabenexpansion im öffentlichen Sektor führte zu einer Revitalisierung klassisch-liberaler Positionen,

Rechtliche Grundlagen zur Einführung eines institutionellen Risikomanagements

Für die Privatwirtschaft existieren zahlreiche gesetzliche Grundlagen, die ein Risikomanagement erforderlich machen. In § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes heißt es, dass ein „...Überwachungssystem...“ einzurichten ist, um den Fortbestand der Gesellschaft zu sichern. Im GmbH-Gesetz wird von „...Sorgfaltspflichten...“ (§ 43 Abs. 1 GmbH-Gesetz) der Geschäftsführer gesprochen, die ein Risikomanagement

7 Vgl. z.B. Wöhe/Döring 2013, S. 29-30.

8 Vgl. z.B. Brede 2005, S. 15.

9 Vgl. Bogumil 2006, S. 5.

10 Vgl. Jann/Wegrich 2004, S. 201.

11 Reichard 1997, S. 651.

12 Vgl. z.B. Gourmelon/Mroß/Seidel 2011, S. 14-15.

13 Vgl. z.B. Eidgenössischen Finanzverwaltung 2017, S. 49, vgl. Blättler/Hunziker 2015, S. 83.

14 Vgl. KGSt 1993.

15 Vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel 2011, S. 15.

16 Vgl. Bogumil/Naschold 2000, S. 44-45.

17 Vgl. z.B. Holtkamp 2008.

intendieren. Das Handelsgesetzbuch, welches für die private Wirtschaft von grundlegender Bedeutung ist, verlangt in § 289 Abs. 1 S. 4 die „...voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern...“.

Es wird anhand der Beispiele deutlich, dass ein Risikomanagement in weiten Teilen der Privatwirtschaft erforderlich ist. Die gesetzlichen Grundlagen greifen das Erfordernis auf, Stake- und Shareholder hinreichend zu schützen. Es handelt sich hierbei um eine konstituierende Eigenschaft der Marktwirtschaft. Das Risikomanagement ist Teil eines umfassenden Schutzmechanismus.

Vergleichbare gesetzliche Grundlagen findet man für die öffentliche Verwaltung nicht. Das liegt an den Eigenschaften dieses Wirtschaftssubjektes, das anders (inter-)agiert. Durch das Fehlen der Gewinnerzielungsabsicht und eigene gesetzliche Grundlagen (z.B. „Beauftragter für den Haushalt“ gem. § 9 Bundeshaushaltsordnung) ergibt sich zunächst kein grundsätzlicher Regelungsbedarf. In spezifischen Politikfeldern ist dies anders. Die hier existierenden Vorgaben haben Schwerpunktcharakter, die sich aus besonderen inhaltlichen Bedarfen speisen. So spricht z.B. § 8a SGB VIII von einem „...Gefährdungsrisiko...“ beim Kindeswohl, welches durch mehrere Fachkräfte einzuschätzen ist. Solche fachspezifischen Anforderungen an ein Risikomanagement finden sich z.B. auch im Katastrophenschutz.

Durch das „neue“ Haushalts- und Rechnungswesen, das vor allem die Kommunen betrifft, haben sich die Gemeindehaushaltsverordnungen grundlegend verändert. In diesen sind Regelungen für ein Risikomanagement enthalten. Die Vorgaben der Bundesländer unterscheiden sich nicht fundamental, daher kann an dieser Stelle auf eine tiefere Analyse verzichtet werden. In §48 der Gemeindehaushaltsverordnung des Landes Nordrhein-Westfalen wird z.B. ein Lagebericht verlangt, der u.a. „...die Chancen und Risiken für die künftige Entwicklung der Gemeinde...“ darlegen soll. Die Anforderungen an einen Lagebericht sind die derzeit verbindlichsten und umfangreichsten Vorga-

ben für die Identifikation von Risiken in öffentlichen Verwaltungen.

Die Regelungen der Gemeindehaushaltsverordnungen zielen auf die Haushalte ab. Sie betreffen damit das gesamte, in Euro ausgedrückte, Verwaltungshandeln im Haushaltsjahr. Das Risikomanagement hat hierdurch einen finanzwirtschaftlichen Schwerpunkt. Dieser negiert eine inhaltliche Risikodiskussion, was sich an einer Vielzahl von Beispielen zeigen lässt. In einem aktuellen Lagebericht einer deutschen Großstadt finden sich z.B. folgende Ausführungen: „Die Aufwandsseite ist geprägt durch die vielfältigen Herausforderungen, die sich als Folge der wachsenden

Für die öffentliche Verwaltung existieren punktuelle Vorgaben. Durch die Gemeindehaushaltsverordnungen wird die kommunale Ebene verpflichtet, einen Lagebericht inklusive Risiken zu erstellen, die in der Praxis einen stark finanzwirtschaftlichen Charakter haben.

Konzeptionelle Grundlagen eines Risikomanagements in der öffentlichen Verwaltung

Da das Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung nicht allgemeingültig vorgeschrieben ist, existiert nur eine beschränkte Anzahl an Konzeptionen, Handreichungen oder Vorlagen. Diese

»Durch das ‚neue‘ Haushalts- und Rechnungswesen, das vor allem die Kommunen betrifft, haben sich die Gemeindehaushaltsverordnungen grundlegend verändert. In diesen sind Regelungen für ein Risikomanagement enthalten.«

Stadt..., einschließlich der Aufnahme und Integration der Zuflucht suchenden Menschen, ergeben. Hierzu gehör[t] insbesondere die Bereitstellung von ausreichendem Wohnraum...“.¹⁸

Ähnliche Ausführungen finden sich (derzeit) in vielen Lageberichten vergleichbarer Städte. Sie verdeutlichen die allgemeine und finanzwirtschaftlich geprägte Risikoidentifikation. Diese lässt keinen Platz für eine tiefere inhaltliche Auseinandersetzung, wie z.B. mit der Überalterung der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, mit der notwendigen Digitalisierung von Verwaltungsabläufen, mit dem Befinden der Gewerbesteuerzahler. Ein wirksames Risikomanagement erfordert den Einbezug der Finanzen, aber darüber hinaus eine Auseinandersetzung mit den Inhalten des Verwaltungshandelns. Letzteres findet derzeit unzureichend statt.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass im privaten Sektor das Risikomanagement verbindlich geregelt ist.

werden als Muster für die organisationspezifische Ausgestaltung herangezogen. Nachfolgend sind die wesentlichen Quellen dargestellt, um die Problemstellung der Binnenorientierung des Risikomanagements öffentlicher Verwaltungen nachvollziehen zu können.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat sich bereits vor vielen Jahren mit dem Risikomanagement befasst.¹⁹ Durch ihre enge Verbindung zu den Kommunen haben die Veröffentlichungen und Empfehlungen der KGSt einen hohen Einfluss auf das Verwaltungshandeln. Die KGSt-Berichte zum Risikomanagement sind sehr umfangreich und erläutern u.a. die

¹⁸ Stadt Münster 2016, S. 117.

¹⁹ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 5/2011 Kommunales Risikomanagement, Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem und KGSt-Bericht Nr. 8/2014, Kommunales Risikomanagement, Teil 2: Das interne Kontrollsystem.

notwendigen Abgrenzungen zum Controlling oder dem internen Kontrollsystem. Es handelt sich um grundlegende Ausführungen, die Interessierten ohne Vorkenntnisse einen vollumfänglichen Überblick verschaffen. Der konzeptionelle Kern ist die Unterscheidung nach internen und externen Risiken sowie die Orientierung an den Produkten der Haushalte.²⁰ Interne Risiken resultieren nach der Definition der KGSt aus dem Verwaltungshandeln und aus Entscheidungen der politischen Gremien. Externe Risiken können im Um-system entstehen. Es wird von „Beobachtungsbereichen“²¹ zur Risikoidentifikation

Risiken“, „Sozialen Risiken“ und „Finanziellen Risiken“ unterschieden.

Die aktuellste konzeptionelle Grundlage für ein Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung stammt vom Bundesrechnungshof.²⁴ Der Bundesrechnungshof hat durch seine verfassungsgemäße Funktion eine unvergleichbare Stellung im Rahmen der Prüfung öffentlicher Verwaltungen. Seine Ausführungen sind daher immer von grundsätzlicher Bedeutung. Er will „...mit seinen Vorschlägen die laufende Diskussion beleben...“²⁵. Der Bundesrechnungshof hat sich in der

und Instrumenten sollen die Behörden in die Lage versetzt werden, ein strukturiertes Risikomanagement betreiben zu können. Der Bundesrechnungshof hat die Matrix mit sieben Bundesbehörden diskutiert. Er weist darauf hin, dass es sich um kein abschließendes, für alle Bundesbehörden allgemeingültig anwendbares, System handeln kann.²⁹

Es existieren weitere konzeptionelle Quellen, auf deren Darstellung an dieser Stelle verzichtet werden kann. Grund hierfür ist, dass sie kein institutionelles Risikomanagement adressieren. Die vom Bundesverwaltungsamt herausgegebene S-O-S-Methode konzentriert sich z.B. auf Großprojekte, das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe legt den Schwerpunkt auf Katastrophenschäden. Auf der Homepage des Bundesamts ist u.a. eine Vielzahl von Dokumenten verfügbar.

Da die Schweizer Verwaltung im New Public Management eine Vorreiterrolle inne hatte und die Literatur im Vergleich zu Deutschland eher von einem Erfolg spricht³⁰, lohnt sich ein Blick auf Risikokonzeptionen in der Schweiz. In der Praxis referenzieren viele öffentliche Organisationen ihre Konzeptionen auf das Handbuch der Eidgenössischen Finanzverwaltung.³¹ Es eröffnet auch unbedarften Lesern auf rund 100 Seiten einen sehr guten Über- und Einblick in das Risikomanagement des Bundes. Letzteres ist die Stärke des Handbuchs, nämlich das Herstellen eines Kontextes zwischen den Behörden. Dies wird in anderen Konzeptionen so gut wie gar nicht adressiert. Ein

»Der Bundesrechnungshof hat sich in der Vergangenheit oftmals kritisch mit neuen Steuerungsinstrumenten auseinandergesetzt. Die von ihm nun vorgelegten Vorschläge für die Bundesbehörden zeigen, dass der Bedarf für ein entsprechendes Instrument anerkannt wurde.«

gesprächen, die sich an den Produkten und Teilhaushalten der Kommunen orientieren sollen.

Eine weitere konzeptionelle Quelle findet sich im Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfs-ermittlung des Bundesministeriums des Innern/des Bundesverwaltungsamts.²² Das Handbuch fasst auf über 400 Seiten alles zusammen, was an Managementinstrumenten in der Bundesverwaltung in Frage kommt. Es wird zwischen einem projektbezogenen und einem institutionellen Risikomanagement unterschieden. Auf das projektbezogene Risikomanagement wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen, weil es eine andere Aufgabe erfüllt, als das institutionelle Risikomanagement. Inhaltlicher Kern des Handbuchs ist die Strukturierung nach strategischen und operativen Risiken.²³ Die strategische Dimension umfasst Management- und politische Risiken. In der operativen Dimension wird nach „Leistungs- und Prozessrisiken“, „Projektrisiken“, „Technologischen

Vergangenheit oftmals kritisch mit neuen Steuerungsinstrumenten auseinandergesetzt. Die von ihm nun vorgelegten „...Vorschläge, wie sich Bundesbehörden systematisch mit den Risiken auseinandersetzen können...“²⁶ zeigen, dass der Bedarf für ein entsprechendes Instrument anerkannt wurde. Die Empfehlungen sind mit 15 Seiten zzgl. verschiedener Anlagen auf den Anwendungsbedarf in der Bundesverwaltung fokussiert. Inhaltlicher Kern ist eine sog. Risiko-Instrumente-Matrix. Diese soll dazu dienen, dass Behörden ihre individuelle Risiko-, Ressourcen- und Instrumentenlage analysieren können.²⁷ In den Zeilen der Matrix befinden sich u.a. folgende Risikokategorien: „Finanzen“, „Allgemeine Funktions- und Handlungsfähigkeit“, „Strategie“, „Inhaltlich-operative Aufgabenerledigung“, „Wirtschaftlichkeit der Verwaltung“, „Kontrollmechanismen“, „Personal“, „Politische Risiken“, „Externe Faktoren“. In den Spalten befinden sich „Instrumente und Funktionen der Kontrolle und Steuerung“.²⁸ Durch die Matrix aus Risiken

20 Vgl. KGSt 2011, S. 34-35.

21 Vgl. KGSt 2011, S. 36.

22 Vgl. Bundesministeriums des Innern/Bundesverwaltungsamt 2017.

23 Vgl. Bundesministeriums des Innern/Bundesverwaltungsamt 2017, S. 331.

24 Vgl. Bundesrechnungshof 2017.

25 Bundesrechnungshof 2017, S. 3.

26 Bundesrechnungshof 2017, S. 4.

27 Vgl. Bundesrechnungshof 2017, S. 6.

28 Vgl. Bundesrechnungshof 2017, S. 8.

29 Vgl. Bundesrechnungshof 2017, S. 7.

30 Vgl. z.B. Weil 2017, S. 83.

31 Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2017.

Quelle	Oberste Strukturierungsebene
KGSt	Interne Risiken Externe Risiken Produkte
Bundesministerium des Innern / Bundesverwaltungsamt	Strategische Risiken Operationale Risiken
Bundesrechnungshof	Risikomatrix mit Risikokategorien und Instrumenten/Funktionen
Eidgenössische Finanzverwaltung	Risikokategorien

Abb. 1: Oberste Risikostrukturierungsebenen ausgewählter konzeptioneller Ansätze

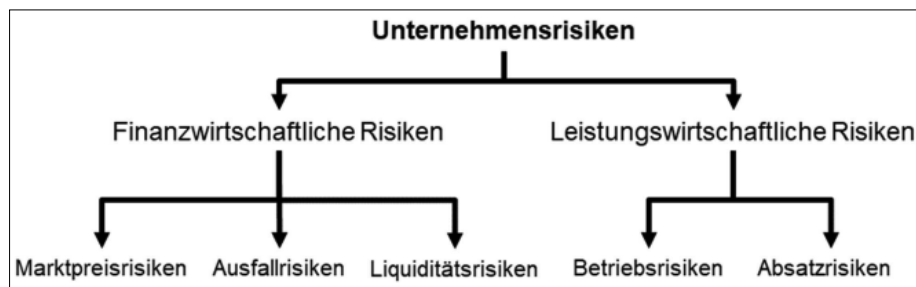


Abb. 2: Unternehmensrisiken (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolke 2008, S. 7)

weiterer Vorteil des Handbuchs ist, dass es konkrete Abläufe definiert und damit einen starken Anwendungscharakter hat. Inhaltlicher Kern des Handbuchs ist die Typisierung der Risiken in Form von sechs Kategorien: „Finanzielle und wirtschaftliche Risiken“, „Rechtliche Risiken/ Compliance“, „Sach-, technische und Elementarrisiken“, „Personenbezogene und organisatorische Risiken“, „Technologische und naturwissenschaftliche Risiken“, „Gesellschaftliche und politische Risiken“.³²

Abbildung 1 zeigt zusammenfassend die vorgestellten Konzeptionen auf der obersten inhaltlichen Strukturierungsebene. „Fett“ markiert sind Elemente, die einen überwiegend binnenorientierten Charakter haben.

Die Eidgenössische Finanzverwaltung berücksichtigt auch binnenorientierte Risikokategorien, wie z.B. „Personenbezogene und organisatorische Risiken“.³³ Gleichwohl ist die Binnenorientierung deutlich geringer ausgeprägt, als bei den bundesdeutschen Konzeptionen.

Zusammenfassend wird deutlich, dass alle Konzeptionen einen binnenorientierten Charakter aufweisen, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Ein Vergleich mit der Privatwirtschaft ist sinnvoll, um

ggf. existierende Unterschiede zu identifizieren.

Konzeptionelle Grundlagen eines Risikomanagements in der Privatwirtschaft

Für das Risikomanagement in der privaten Wirtschaft liegt eine Vielzahl von Publikationen vor. Thomas Wolke wird häufig zitiert. Sein inhaltlicher Kern ist die Klassifizierung von Unternehmensrisiken in eine leistungswirtschaftliche und eine finanzwirtschaftliche Perspektive (vgl. Abb. 2).

Mit Blick auf die weitere Untergliederung der finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Risiken wird deutlich, dass sich die Klassifizierung am Markt bzw. am Kunden ausrichtet. Das Risikomanagement soll verhindern, dass die Zielerreichung des Unternehmens gefährdet wird. Da die Unternehmen mit ihren Kunden an den Märkten Umsatz und idealerweise Gewinn erwirtschaften, ist die dargestellte Klassifizierung naheliegend. Sie folgt den Prinzipien des Performance Managements, nämlich einer strategischen Ausrichtung und einer durchgängigen Operationalisierung.³⁴

Die „Betriebsrisiken“ werden in eine interne und eine externe Dimension un-

terschieden. Die interne Dimension hat einen binnenorientierten Charakter. Sie wird nach Personen-, Prozess- und Systemrisiken unterschieden und durch unternehmensinterne Abläufe ausgelöst.³⁵ Unter Personenrisiken versteht Wolke „... Verluste aufgrund menschlichen Versagens...“ unter Prozessrisiken „...Verluste durch Störungen des Geschäftsablaufs...“ und unter Systemrisiken u.a. mögliche Schäden durch „...Nichtverfügbarkeit von IT-Systemen...“.³⁶

Es wird deutlich, dass die „Betriebsrisiken“ von einem grundlegend anderen Verständnis geprägt sind, als dies bei den konzeptionellen Ansätzen für die öffentliche Verwaltung der Fall ist. Es handelt sich um leistungswirtschaftliche Risiken. Diese resultieren aus der Güter- und Dienstleistungserstellung und deren Absatz an Märkten.³⁷ Die Risikoperspektive ist damit auf den Kunden (nach außen) und auf mögliche Verluste am Markt ausgerichtet.

Zieht man im Gegensatz hierzu Beispiele aus der öffentlichen Verwaltung heran, dann wird die Diskrepanz und die nach innen gerichtete Perspektive deutlich: In den Produktkatalogen (Empfehlung der KGSt) findet man z.B. die „Kantine“ und der Bundesrechnungshof formuliert als Risiko eine „Zu geringe Mittelausstattung“.³⁸

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Betriebsrisiken einen Bezug zum Umsystem aufweisen, der sich in den Konzeptionen für die öffentliche Verwaltung in dieser Form nicht findet. In der Risikomanagementpraxis der öffentlichen Verwaltungen führt dies zu unterschiedlichen Herausforderungen und besonderen Problemstellungen.

³² Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2017, S. 21-22

³³ Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2017, S. 22

³⁴ Vgl. z.B. Roth/Merz 2014, S. 19

³⁵ Vgl. Wolke 2008, S. 200

³⁶ Vgl. Wolke 2008, S. 210-211

³⁷ Vgl. Stier 2017, S. 22

³⁸ Vgl. Bundesrechnungshof 2017, S. 9

Binnenorientiertes Risikomanagement als Herausforderung und Problemstellung in der Verwaltungspraxis

Die Notwendigkeit zur Erstellung eines Lageberichts auf Basis des doppelten Abschlusses zwingt Kommunen, sich mit dem Risikomanagement zu befassen. In der Verwaltungspraxis haben sie daher eine Vorreiterrolle beim institutionellen Risikomanagement. Aus diesem Grund werden nachfolgend die Herausforderungen und Problemstellungen der Binnenorientierung auf Basis der KGSt-Konzeptionen herausgearbeitet.

Ihr konzeptionelles Grundverständnis formuliert die KGSt wie folgt: „...Risi-

der Wirtschaftsförderung könnten interne Risiken zur negativen Beeinflussung der konkreten Zielerreichung unter anderem in der Preisgestaltung der zu vermarktenden Gewerbegebiete, in der Lage der Gewerbegebiete bezüglich Verkehrsanbindung, in der Ausstattung der Organisationseinheit ‚Wirtschaftsförderung‘ mit Personal und Sachmitteln oder in der Kompetenz- und Verantwortungsausstattung sowie der Intensität der regionalen Vernetzung der Wirtschaftsförderung liegen“⁴⁰. Auch hier kommt das binnenorientierte Verständnis der Konzeption zum Ausdruck: „Sachmittel“, „Kompetenz- und Verantwortungsausstattung“. Es ist zudem in Frage zu stellen, ob es sich bei der „Lage der Gewerbegebiete“ um ein

licher, oft organisationsübergreifender, Sachverhalte (z.B. Berliner Flughafen, Hamburger Elbphilharmonie). Daher sollte das Risikomanagement immer vorausschauend und antizipierend ausgestaltet sein.⁴² In der Praxis konzentrieren sich die Verantwortlichen meistens auf ihre Sach- und Fachverantwortung. Referats-, abteilungs-, oder behördenübergreifende Risiken werden unzureichend erkannt. Das Denken der Verantwortlichen wird davon bestimmt, ob es sich um „meine“ Risiken handelt. Die Eidgenössische Finanzverwaltung sieht hingegen die Analyse und Bewertung behördenübergreifender Risiken vor.⁴³

Die KGSt empfiehlt, die Risikoidentifikation an den Produkten auszurichten.⁴⁴ Dies ist aus verschiedenen Gründen nicht empfehlenswert. Da selbst „kleine“ Bundesländer ihren Kommunen sehr umfangreiche Produktkataloge vorschreiben (z.B. umfasst der Produktkatalog des Landes Sachsen-Anhalt 37 Seiten)⁴⁵ kann eine produktbezogene Risikoidentifikation kaum gelingen. In der Praxis zeigt sich daher, dass Kommunen mit einer viel zu hohen Anzahl an Risiken beginnen. Diese sind meist nicht überschneidungs- und oder widerspruchsfrei, was auch dem Umstand geschuldet ist, dass sich Risiken nicht an Produktgrenzen halten. Reichard stellte zur Produktentwicklung bereits 2003 Folgendes fest: „In ‚typisch deutschem‘ Perfektionismusdrang hat man mit extremem Aufwand umfassende Kataloge aufgestellt, deren Steuerungsnutzen in der Regel bescheiden blieb.“⁴⁶ Die Definition von Risiken weist Parallelen zur Aussage von Reichard auf.

Die Produktorientierung verstärkt des Weiteren die Binnenorientierung, da der überwiegende Teil der Produkte in Deutschland internen Charakter hat

»In der Praxis konzentrieren sich die Verantwortlichen meistens auf ihre Sach- und Fachverantwortung. Referats-, abteilungs-, oder behördenübergreifende Risiken werden unzureichend erkannt.«

ken stehen, ... immer in Bezug zu einer positiven bzw. negativen Wirkung auf die Erreichung eines erwarteten Wertes, eines definierten Ziels. In den Kommunen zeigen sich diese erwarteten Werte in den Planungen der kommunalen Leistungen in Bezug auf Finanzen, Produkte, Personal, Infrastruktur, etc.“³⁹ Diese Ausführungen verdeutlichen das binnenorientierte Verständnis: Nicht die Ziele stehen im Vordergrund, sondern die inputorientierte Planung von kommunalen Leistungen. In der Risikomanagementpraxis führt das konzeptionelle Grundverständnis zu einer ähnlichen Diskussionskultur, wie bei der Haushaltsplanung: Ziel der Verantwortlichen ist die Maximierung ihres Budgets, allerdings hier unter dem Deckmantel der Risikominimierung.

Im Weiteren formuliert die KGSt ein internes Risiko wie folgt: „Im Beispiel

Risiko handelt. Vor der Ausweisung eines Gewerbegebiets hätten die Attraktivität geklärt sein und den Mandatsträgern geeignete Empfehlungen gegeben werden müssen. Dies sind ex-ante Kernaufgaben einer Verwaltung, die nicht ex-post zu einem Risiko deklariert werden dürfen. In der Praxis zeigt sich, dass sich die öffentliche Verwaltung ihrer operativen Verantwortung entziehen möchte. Es ist einfach, alles als Risiko zu klassifizieren.

Die Konzeption empfiehlt des Weiteren: „Die Verantwortung für den Umgang mit Risiken folgt der Verantwortung für Leistungen und Ressourcenverbrauch...“⁴¹. Eine Orientierung an der Aufbauorganisation ist die Folge. Gerade diese ist nicht zielführend, weil sich Risiken nicht an aufbauorganisatorische Strukturen halten. Eintretende Risiken sind oftmals eine Verkettung unterschied-

39 KGSt 2011, S. 20

40 KGSt 2011, S. 35

41 KGSt 2011, S. 26

42 Vgl. z.B. Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2017, S. 72

43 Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung, 2017, S. 14f.

44 Vgl. KGSt 2011, S. 35 ff.

45 Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen Anhalt 2017

46 Reichard 2003, S. 124

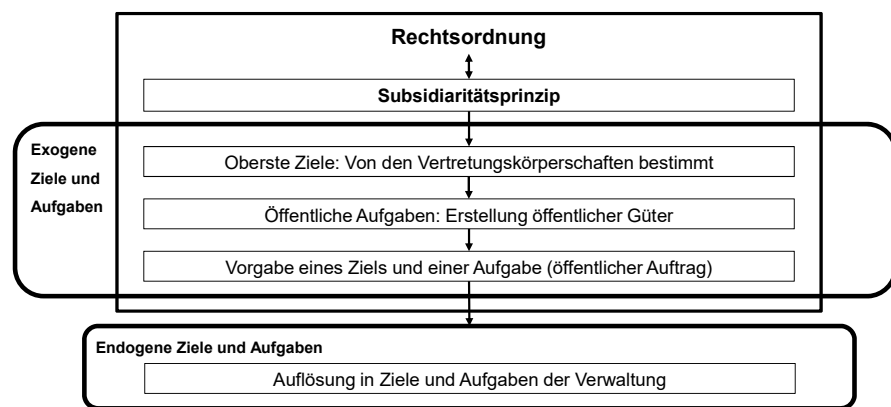


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Zielen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Brede 2005, S. 20)

(Fuhrpark, Personalsteuerung, Rechenzentrum, Haushaltssteuerung, Personalrat, Kantine etc.). Darüber hinaus existieren zahlreiche Produkte, die sowohl internen als auch externen Charakter haben (Steuerung der Kommune, Zentrale Dienste, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etc.). In der Praxis des Risikomanagements wird daher über die Qualität des Essens, die Ausstattung mit Kfz und den Bedarf an iPhones gesprochen. Die existenziellen Risiken für das Gemeinwohl der Bürger (Bereitstellung von Kindergartenplätzen, Sicherung des Schulunterrichts, das „Involvement“ (wichtiger) Gewerbesteuerzahler etc.) geraten in den Hintergrund.

In der Praxis führen das konzeptionelle Grundverständnis, die Orientierung an der Aufbauorganisation und die Produktorientierung neben ihren spezifischen Herausforderungen und Problemen zu einer Entfernung der öffentlichen Verwaltung von ihren Kunden (Bürgern und Entscheidungsträgern). Die Verwaltung beschäftigt sich – genau wie bei der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells – vorwiegend mit sich selbst. Die Steigerung des Gemeinwohls gerät aus dem Blickfeld des Verwaltungshandelns.

Es stellt sich abschließend die Frage: Warum geht die Verwaltung in der Praxis so vor? Die beschriebenen „Nebenwirkungen“ muss sie doch selbst erkennen können. Die Antwort liegt auf der Hand: Es ist der einfachste Weg, Fachverantwortliche nach ihren Risiken zu befragen und sich am Bestehenden zu orientieren. Daher ist es in der Praxis die meistgenutzte Vorgehensweise zur (erstmaligen) Einführung eines Risikomanagements.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich bei Befolgung der konzeptionellen Überlegungen der KGSt Fehlentwicklungen ergeben. Diese sind heute schon identifizierbar, ihre Tragweite ist aufgrund des bisher in Deutschland in den Kinderschuhen steckenden Risikomanagements aber noch nicht absehbar. Da die konzeptionellen Ansätze des Bundesrechnungshofs und des Bundesministeriums des Innern/des Bundesverwaltungsamts dem der KGSt sehr ähneln, sind mit ihren Vorgaben ähnliche (Fehl-) Entwicklungen zu erwarten.

Konzeptioneller Lösungsansatz für die öffentliche Verwaltung

An dieser Stelle kann abschließend nur ein konzeptioneller Lösungsansatz präsentiert werden. Grund hierfür ist, dass es an entsprechender Forschung fehlt und das Risikomanagement in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland am Anfang steht. Die nachfolgenden Ausführungen sollen deshalb inhaltliche Anstöße geben und weiterer Diskussionen dienen.

Ein naheliegender Lösungsansatz ist die Anlehnung an die Konzeptionen der Privatwirtschaft, d.h. die Orientierung am Markt/Kunden. Das Funktionieren dieses Ansatzes erfordert Marktbedingungen, u.a. die Gewinnorientierung des Wirtschaftssubjekts und den Wettbewerb. Diese Eigenschaften treffen auf das Wirtschaftssubjekt „Öffentliche Verwaltung“ nicht zu. Es ist daher sinnvoll, die konstituierenden Eigenschaften des öffentlichen Sektors (wieder) in den Mittelpunkt zu rücken. Durch eine (Rück-)Besinnung auf den Zweck und die Ziele der öffentlichen

Verwaltung können wertvolle konzeptionelle Ansatzpunkte für eine Risikomanagementkonzeption gewonnen werden.

Als Ausgangsbasis können die Ausführungen von Helmut Brede dienen. Sie stellen anschaulich und praxisorientiert dar, wie Ziele öffentlicher Organisationen entstehen und wie sie sich konkretisieren. Die konzeptionelle Orientierung des Risikomanagements an den Zielen einer Organisation wird zudem von vielen geteilt.⁴⁷ Abbildung 3 fasst Helmut Bredes Überlegungen zusammen.

Es wird im Kontext von Zielen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung zwischen exogenen und endogenen Zielen unterschieden.

Exogene Ziele werden von außen vorgegeben und „...kommen durch den Willen des jeweiligen Trägers zustande“⁴⁸. Hierbei handelt es sich um politische Entscheidungen, die Angelegenheiten des Gemeinwesens regeln. Sie dienen der Wohlfahrtssteigerung der Gesellschaft. Als ein Beispiel kann der seit dem 1. August 2013 eingeführte Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz⁴⁹ herangezogen werden.

Aus den exogenen Zielen sollten endogene Ziele abgeleitet werden. In der Theorie ergeben sie sich unmittelbar aus dem Willen des jeweiligen Trägers. Die endogenen Ziele dienen der notwendigen Operationalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Durch sie wird klar, was die Verwaltung inhaltlich tun sollte. Auf Basis des exogenen Ziels des Rechtsanspruchs auf einen KiTa-Platz lässt sich als endogenes Ziel eines kommunalen Jugendamts z.B. die Analyse des Bedarfs an KiTa-Platz ableiten.

Will man der Problematik der Binnenorientierung und der Befassung mit sich selbst begegnen, dann liegt es nahe, an der Schnittstelle zwischen exogenen und endogenen Zielen anzusetzen. Da sich die

47 Vgl. z.B. Blättler/Hunziker 2015, S. 84; vgl. KGSt 2011, S. 13; vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung, 2017, S. 12

48 Brede 2005, S. 19

49 Vgl. §24 SGB VIII

endogenen Ziele aus den exogenen ableiten, spiegelt sich der Trägerwille (exogen: Wohlfahrtsmaximierung) im konkreten Verwaltungshandeln (endogen: Bedarfsdeckung) wider. Dieses Verständnis löst das Problem der Binnenorientierung: Das Risikomanagement setzt nicht mehr inkrementell auf den Produkten und der Aufbauorganisation auf, sondern orientiert sich an den externen Bedarfen der Kunden der Verwaltung. Dies ähnelt zum einen dem konzeptionellen Ansatz der Privatwirtschaft. Zum anderen vermeidet

schen Verwaltungen bei der Herstellung eines zielführenden Grundverständnisses dienen. Dieses deckt sich mit den konzeptionellen Grundlagen der Privatwirtschaft.

Es wäre sinnvoll, die existierenden Konzeptionen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland neu zu justieren und, wo sinnvoll, zu harmonisieren. Nur dann kann ein wirksames, den Bürgern dienendes, Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung entstehen. Ein moderner Staat braucht eine antizipative Risikoidentifikation,

»Es wäre sinnvoll, die existierenden Konzeptionen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland neu zu justieren und, wo sinnvoll, zu harmonisieren. Nur dann kann ein wirksames, den Bürgern dienendes, Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung entstehen.«

diese Vorgehensweise die in der Verwaltung dominierende interne Diskussion um fehlende Ressourcen: Die Eidgenössische Finanzverwaltung stellt in ihrer Konzeption heraus, dass die Ressourcenbereitstellung durch den Willen der Träger erfolgt und damit systemendogen ist. Fehlende Ressourcen können demnach kein Risiko darstellen.⁵⁰

Schlussbetrachtung

Das Risikomanagement der öffentlichen Verwaltung befindet sich in Deutschland am Anfang seiner Entwicklung. Es zeigen sich bereits jetzt inhaltliche Fehlentwicklungen. Grund hierfür sind Konzeptionen, die eine Binnenorientierung der Verwaltungen unterstützen. Dieser Befund gilt nicht für die Eidgenössische Finanzverwaltung. Ihre Konzeption ist aufgrund ihrer besonderen Spezifika, insbesondere der Betrachtung der gesamten Bundesverwaltung der Schweiz, kaum auf Deutschland und schon gar nicht auf die bundesdeutschen Kommunen übertragbar. Gleichwohl kann das Paradigma der Eidgenössischen Finanzverwaltung, einer nach außen gerichteten Perspektive, deut-

tion, wie z.B. die Flüchtlingskrise gezeigt hat. Hierdurch könnten Wirkung und Wirtschaftlichkeit staatlichen Handelns verbessert werden. Um dies zu erreichen bedarf es weiterer Forschung, die es bisher in den Verwaltungs- und Politikwissenschaften nicht gibt.

Literatur

Aktiengesetz, Gesetz vom 06.09.1965 (BGBl. I S. 1089), in Kraft getreten am 01.01.1966 zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2446) m.W.v. 22.07.2017.

Blättler, S./Hunziker, S. (2015): Kommunales Risikomanagement: Erfahrungen und Empfehlungen, in: Verwaltung & Management, 2/2015, S. 83-88.

Bogumil, J. (2006): Ökonomisierung der Verwaltung. Auswirkungen zunehmender Vermarktlichung der Verwaltung auf die kommunale Steuerungsfähigkeit, in: Neues Verwaltungsmanagement, 06/2006, B 12, S. 1-32.

Bogumil, J./Naschold, F. (2000): Modernisierung des Staates - New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive, 2. vollständig aktualisierte und stark erweiterte Auflage, Opladen: Leske + Budrich Verlag.

Brede, H. (2005): Grundzüge der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München, Wien: Oldenbourg Verlag.

Bundeshaushaltsordnung vom 19. August 1969 (BGBl. I S. 1284), zuletzt geändert durch Artikel 11 des Gesetzes vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122).

Bundesministerium des Innern/ Bundesverwaltungsamt (2017): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin, Köln, Stand: August 2017; abrufbar unter: https://www.organdbuch.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=26.

Bundesrechnungshof (2017): Modell eines Risikomanagements in der Bundesverwaltung, Bonn, 11. April 2017; abrufbar unter <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/gutachten-berichte-bwv/berichte/langfassungen/2017-bwv-bericht-modell-eines-risikomanagements-fuer-die-bundesverwaltung>.

Eidgenössische Finanzverwaltung (2017): Handbuch zum Risikomanagement Bund, Version 28.09.2017; abrufbar unter: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiyvJWDlpDXAhVHlhoKHdWaBJAQFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.efv.admin.ch%2Fdam%2Fefv%2Fde%2Fdokumente%2Ffinanzpolitik_grundl%2Frisiko_versicherungspolitik%2FHandbuch%2520zum%2520Risikomanagement%2520Bund.pdf.download.pdf%2FHandbuch_Risikomanagement_Bund_d.pdf&usg=AOvVaw105jlaonh3TooISlfZrm7p

Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. Juli 1994.

GmbH-Gesetz (Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung), Gesetz vom 20.04.1892 (RGBl. I S. 477) zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2446) m.W.v. 22.07.2017.

Handelsgesetzbuch Gesetz vom 10.05.1897 (RGBl. I S. 219) zuletzt geändert durch Gesetz vom 18.07.2017 (BGBl. I S. 2745) m.W.v. 29.07.2017.

Gourmelon, A./Mroß, M./Seidel, S. (2011): Management im öffentlichen Sektor, Organisationen steuern - Strukturen schaffen - Prozesse gestalten, München: Rehm Verlag.

50 Vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2017, S. 18-19

Hesse, J. / Ellwein, T. (2004): Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland, Band 1, 9. vollständig neu bearbeitete Auflage, Berlin: Nomos Verlag.

Holtkamp, Lars (2008): Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells, in: Der Moderne Staat, 2/2008, Heft 2/2008, S. 423-446.

Jann, W./Wegrich, K. (2004): Governance und Verwaltungspolitik, in: Benz, Arthur. (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden: VS Verlag, S. 193-214.

KGSt (1993): KGSt-Bericht 5/1993: Das Neue Steuerungsmodell, Köln.

KGSt (2011): Kommunales Risikomanagement, Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem, KGSt-Bericht Nr. 5/2011, Köln.

KGSt (2014): Kommunales Risikomanagement, Teil 2: Das interne Kontrollsystem, KGSt-Bericht Nr. 8/2014, Köln.

Klawitter, J. (1992): Staatstheorie als Steuerungstheorie, in: Bußhoff, Heinrich (Hrsg.): Politische Steuerung: Steuerbarkeit

und Steuerungsfähigkeit, Beiträge zur Grundlagendiskussion, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 193-240.

Reichard, C. (1997): Neue Ansätze der Führung und Leitung, in: König, Klaus/Siedentopf, Heinrich (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung in Deutschland, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 641-660.

Reichard, C. (2003): New Public Management als Auslöser zunehmender Ökonomisierung der Verwaltung, in: Harms, Jens/Reichard, Christoph (Hrsg.): Die Ökonomisierung des öffentlichen Sektors, Instrumente und Trends, Baden-Baden: Nomos Verlag, S. 119-143.

Roth, A./Merz, S. (2014): Was machen erfolgreiche Unternehmen anders? Die Erfolgsfaktoren des Leistungsmanagements, in: Roth, Armin (Hrsg.): Ganzheitliches Performance Management, Freiburg, München: Verlag Haufe Gruppe, S. 13-28.

Schedler, K./Proeller, I. (2006): New Public Management, 3. Auflage, Bern: Haupt Verlag.

SGB VIII, Aches Buch Sozialgesetzbuch - Kinder- und Jugendhilfegesetz -, in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.12.2006 (BGBl. I S. 3134) zuletzt geändert durch Gesetz vom 30.10.2017 (BGBl. I S. 3618) m.W.v. 09.11.2017

Stadt Münster (2016): Jahresabschluss 2016 – Ergebnisrechnung – Finanzrechnung – Bilanz – Anhang – Lagebericht, Entwurf, Band 1

Stier, C. (2017): Risikomanagement und wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Weil, S. (2017): 25 Jahre New Public Management in der Schweiz – Zehn Gestalter erzählen, Lausanne.

Wöhe, G./Döring, U. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Franz Vahlen Verlag.

Wolke, T. (2008): Risikomanagement, 2. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

Zukunftsgerichtete Migrations- und Integrationsverwaltung



Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik

Handlungsempfehlungen für Verwaltungen und Gesetzgebung im föderalen System

Von Prof. Dr. Jörg Bogumil, Prof. Dr. Martin Burgi, Prof. Dr. Sabine Kuhlmann, Jonas Hafner, M.A., Moritz Heuberger, M.A., und Dr. Christoph Krönke

2018, ca. 320 S., brosch., ca. 79,- €

ISBN 978-3-8487-5418-2

eISBN 978-3-8452-9586-2

(Modernisierung des öffentlichen Sektors („Gelbe Reihe“), Bd. SB 49)

Erscheint ca. 4. Quartal 2018

nomos-shop.de/40169

Die Autoren legen, auf der Grundlage einer umfassenden empirischen Analyse, Vorschläge für eine wirksame Neuordnung der Migrations- und Integrationsverwaltung von Bund, Ländern und Kommunen vor und überprüfen diese auf ihre rechtlichen Umsetzungsmöglichkeiten.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49) 7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos