

Gegen Selbstvergessenheit im öffentlichen Dienst

Anmerkungen zur Diskussion um Public Management¹

Heinrich Reinermann

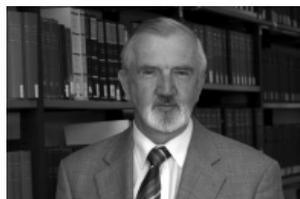
Seitdem im Gefolge der Staatsverschuldungskrise im Euro-Raum die politische Kontrolle „der Märkte“ die Schlagzeilen beherrscht und nicht deren wohlfahrtssteigernde Funktion, haben es Managementkonzepte für den öffentlichen Dienst noch schwerer als sonst. Sie werden mit neoliberalen Gedankengut identifiziert und oft vorschnell als für das Handeln in Staat und öffentlicher Verwaltung systemfremd abgetan. Dagegen wird hier vertreten, dass Management ein durchaus anpassungsfähiges Konzept für die Führung von Institutionen aller Art ist und dass ein richtig verstandenes Management auch für den öffentlichen Sektor unverzichtbar ist.

Balsam auf die Seele der Ökonomen

Wenn ein so renommierter Autor wie Peter Eichhorn zusammen mit dem Ham-

burger Maximilian-Verlag eine Serie von schon veröffentlichten Einzelartikeln, um eine Einführung ergänzt, als Monographie in zwei Versionen neu herausbringt, dann muss der Autor etwas auf dem Herzen haben, dann verfolgt er damit eine ihm

wichtige Absicht und der Leser muss sich auf eine geballte Botschaft gefasst machen. Diese kommt dann auch im Untertitel des Werkes am deutlichsten zur Geltung: „Der Königsweg für eine moderne Verwaltung“, wobei, so der Haupttitel, eine moderne Verwaltung sich durch „Management im Öffentlichen Dienst“ auszeichnet. Der Autor hält die Verwaltung also noch nicht für in der Moderne angekommen, sie steht allenfalls am Anfang eines Weges dorthin oder irgendwo auf diesem Wege; sie ist noch im Traditionellen verhaftet, jedenfalls für die Begegnung mit den Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft nicht hinreichend gerüstet. Dass er mit dieser Lagebeurteilung der grundsätzlichen Zustimmung vor allem ökonomisch



**Prof. (em.)
Dr. Heinrich
Reinermann**

Lehrstuhl für
Verwaltungs-
informatik

und Verwaltungswissenschaft an der Deutschen
Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

¹ Zugleich eine Besprechung von Peter Eichhorn, Management im Öffentlichen Dienst – Der Königsweg für eine moderne Verwaltung, Schriftenreihe DVP Handbuch, Maximilian Verlag, Hamburg 2011 (ISBN 978-3-7869-0835-7), 152 Seiten. Außerdem titel- und inhaltsgleich veröffentlicht als Band 4 der Schriftenreihe Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (NSI), hrsg. von Michael Koop und

Holger Weidemann, Maximilian Verlag, Hamburg 2011 (ISBN 978-3-7869-0836-4). Zuvor erschienen alle Stichwörter in loser Reihenfolge in der DVP – Deutsche Verwaltungspraxis, Fachzeitschrift für die öffentliche Verwaltung, ebenfalls Maximilian Verlag, Hamburg (ISSN 0945-1196) in den monatlich erscheinenden Heften von Januar 2008 bis Dezember 2010.

denkender bzw. ausgebildeter Autoren, und damit auch des Rezensenten, sicher sein kann, sei gleich hier angemerkt.²

Seine Überlegungen sind manchmal geradezu Balsam auf die Seele des Ökonomen und all derer, die sich um eine angemessene Beachtung des Public Management seit den neunziger Jahren bemühen, sich aber zum Teil erheblichem Gegenwind nicht zuletzt aus dem Bereich der Verwaltungswissenschaften ausgesetzt sehen.³ Eichhorn aber kümmert sich gar nicht erst um Managementgegner, er lässt sie gleichsam links liegen, geht also mit seiner Forderung nach Management im öffentlichen

Einziges ist, was Not tate im öffentlichen Sektor dieses Landes, sei den Skeptikern gern konzediert und bedarf auch keiner langwierigen Begründungen. Insofern könnte man, aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht, zu den von Eichhorn ausgewählten Stichwörtern beispielsweise noch ein Stichwort „Framing“ hinzudenken: In welchem Umfeld wird sich öffentliche Verwaltung in einem Jahrzehnt bewegen? Wie sieht die Gesellschaft aus, für die öffentliche Verwaltung, die ja nicht Selbstzweck sein darf, tätig sein wird? Einen solchen konzeptionellen Überbau könnte man gut mit den von Eichhorn zu Recht vorgestellten Ansätzen verzahnen, sie gleichsam da-

Auswirkungen der Globalisierung, wie sie gerade besonders an der Euro-Krise, aber auch an der Migration und weiteren Phänomenen sichtbar sind; (8) die Ausrichtung unserer Bildungseinrichtungen auf neuartige Zusammensetzungen der Bevölkerung und auf neuartige Qualifikationserfordernisse; (9) und natürlich die Informatisierung der Gesellschaft in technischer und inhaltlicher Hinsicht, weil die lange vorausgesagte Durchdringung des gesamten Lebens mit Informations- und Kommunikationstechnik nun Wirklichkeit geworden ist. Es versteht sich, dass es sich bei diesen neun herausgegriffenen Feldern außerdem um einen sich gegenseitig bedingenden und beeinflussenden Komplex handelt. Durch Verdeutlichung eines solchen „frames“ wäre auch der gelegentlich anzutreffende Vorwurf einer gewissen Binnenorientierung der Managementdiskussion überwindbar und die Managementnotwendigkeit ihrerseits noch überzeugender begründbar. Insofern kann Management nur ein, wenngleich wichtiger, „Königsweg für eine moderne Verwaltung“ unter weiteren Aspekten sein, die eine „moderne Verwaltung“ ausmachen.

»Management ist ein durchaus anpassungsfähiges Konzept – auch für öffentliche Institutionen.«

Dienst auf einen direkten Konfrontationskurs zu Autoren, die einem Management in Politik und Verwaltung distanziert bis ablehnend gegenüberstehen.⁴ „Viel Feind, viel Ehr“ könnte man an dieser Stelle sogleich hinzufügen, denn Skepsis gegenüber einem öffentlichen Management ist ja geradezu in Mode gekommen – nicht etwa, weil die öffentliche Hand besonders wirkungsvoll und wirtschaftlich mit Steuergeldern umginge, das würden wohl die Meisten auch nicht gerade behaupten wollen, sondern weil ein Handeln nach Managementkonzepten gern als systemfremd für den öffentlichen Dienst erklärt wird. Auch scheint, kritisch zu sein, es besser zu wissen und eigene Konzepte an die Stelle derer anderer Autoren zu setzen, nun einmal zu einem „richtigen“ Wissenschaftler zu gehören. Wie lange solche Haltungen angesichts der gegenwärtig sehr heftig spürbaren Staatsschuldenkrise im Euro-Raum (Stichwort „über die Verhältnisse leben“ á la Griechenland) tatsächlich haltbar sind, wird sich zeigen müssen.

Dass über den Einwand der Systemfremdheit hinaus Management nicht das

rauf ausrichten bzw. aus ihnen herleiten. Stichwörter, die unsere Gesellschaft prägen werden und die sich ja im „frame“ deutlich abzeichnen und deshalb auch in aller Munde sind, wären wohl: (1) die Mediendemokratie mit ihrer Verstärkung des Hangs zu Polarisierung, zu Populismus, ja zu Diffamierung nahezu aller Denkmöglichkeiten und Vorschläge, die nicht aus dem eigenen Lager stammen; (2) das Phänomen der sogenannten Wutbürger, welches für eine recht- und planmäßige Verwaltung mit ihrem Sachverstand und ihrer längerfristigen Orientierung eine ganz neue Herausforderung bedeutet; (3) die durch die Demographie analysierte Bevölkerungsentwicklung mit ihren Folgen für Arbeitsmarkt, Gesundheits- und Sozialsysteme; (4) die durch grenzüberschreitende Bevölkerungswanderungen aufgeworfenen Probleme kultureller wie ökonomischer Art; (5) die Gefährdung der Sicherheit der Bevölkerung und der Infrastrukturen durch Kriminalität und Terror; (6) die anstehende Umkämpfung maßgeblicher gesellschaftlicher Bereiche (so Verkehr, Bauwirtschaft) durch den Umstieg auf erneuerbare Energien; (7) die nationalen

Eichhorn wird der oben geäußerten Vermutung, er halte den öffentlichen Dienst für heutigen und kommenden Anforderungen nicht gewachsen und wolle dem eine kräftige, mehr Management verlangende Botschaft entgegensetzen, voll gerecht. Seine Einführung in die Stichwörter auf den Seiten elf bis 21 wird, man könnte sagen: zu einer Abrechnung mit dem Zustand, dem Sein von Staat und Verwaltung hierzulande. Allen gegenteiligen Behauptungen zum Trotz lasse sich dieser zugespitzt mit dem Slogan „Mehr Bürgerferne und mehr Bürokratie wagen!“⁵ zusammenfassen. Kenntnissreich und nicht leicht widerlegbar, ja schonungslos führt er dazu etliche konkrete Beispiele an.

² Im Rahmen dieses Aufsatzes können nur beispielhaft einige Autoren aufgeführt werden: Banner 1991; Budäus 1998; Reinermann 1997; Schedler/Proeller 2009.

³ Zum erheblichen Einfluss der Rechtswissenschaften und der Juristen auf die Verwaltungswissenschaft in Deutschland und zu deren hier eher legalistischen als managerialistischen Tradition: Mehde 2011.

⁴ Prototypisch möge hierfür die Untersuchung von Bogumil et al. 2007 stehen.

⁵ Eichhorn, a.a.O., S. 14.

Dem von *Eichhorn* vorgelegten Befund kann man sich an vielen Stellen nicht entziehen, man muss ihm zustimmen, ebenso seinen in der Einführung und dann konkretisiert in den nachfolgenden Stichwörtern vorgelegten Sollvorschlügen. Unbeirrt von der Anti-Management-Literatur breitet er die Stichwörter aus, „gewissermaßen die Wegmarken auf dem Königsweg“⁶, die er für wichtig erachtet und die man, auch da ist ihm voll zuzustimmen, ja zunächst einmal überhaupt verstehen sollte, damit man sich sinnvoll an der Diskussion um Managementkonzepte beteiligen bzw. sich erfolgreich um mehr Management im öffentlichen Dienst bemühen kann. Eine moderne Verwaltung im Eichhornschen Sinne erfordert somit als Rüstzeug den Umgang mit Fachausdrücken und Methoden, die man zunächst einmal überhaupt kennen muss (Ludwig Wittgensteins „wovon man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen“ kommt einem in den Sinn und auch „der Bauer, der nicht isst, was er nicht kennt“, denn ohne Erweiterung seiner Kenntnisse ist auch keine Erweiterung seiner Diät zu erwarten). Eichhorn ist von den betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen überzeugt und hat sie auf den Punkt gebracht. Man spürt seine jahrzehntelange Auseinandersetzung mit seinem Fach, die es ihm ermöglicht, darüber hinaus auch noch verständlich, ja überzeugend zu schreiben. Die Publikation als Stichwort-sammlung bietet dem Leser nicht zuletzt den Vorteil, sich herauszugreifen, was gerade für das eigene Interesse bedeutsam ist; man muss das Buch nicht linear von vorn nach hinten lesen.

Wo aber verläuft der „Königsweg für eine moderne Verwaltung“?

Eine entscheidende Frage aber bleibt gleichwohl: Wie überbrückt man die „Kluft zwischen Wirklichkeit und Verlangen“⁷, zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit? Oder anders, mit der Metapher Eichhorns formuliert: Wie verlief denn der Königsweg zu einem modernen öffentlichen Dienst, auf welchem Wege kämen wir vom Ist- zu diesem angestrebten Sollzustand oder bewegten uns jedenfalls auf ihn zu? Bei näherer Betrachtung erweist sich eine Auseinandersetzung gerade mit diesen Fragen als vordringlich, wenngleich sie oft übersehen werden; auch bei Eichhorn klingen sie in seinen Stichwörtern

„Final- und Kausalanalysen“, „Innovative Verwaltung“ und „Öffentliche BWL“ nur an. Aber was den Königsweg für eine moderne Verwaltung angeht, so kann dieser Begriff keineswegs „für eine *leichte* und doch optimale Problemlösung“ stehen⁸; ganz im Gegenteil erweist sich dieser Weg von der Wirklichkeit zu einer besseren Zukunft immer wieder als steil und beschwerlich.

Dabei ist die Frage, wie man von einem Ist-Zustand, dem Sein, der Wirklichkeit, wie sie uns umgibt, zu einem als nötig oder besser bewerteten Sollzustand gelangen kann, für uns Menschen geradezu typisch und von allerhöchster Bedeutung;

»Wie komplexe Computersysteme muss Management auf den konkreten Einzelfall zugeschnitten werden.«

sie durchzieht unser ganzes Leben, also natürlich nicht nur das öffentliche Handeln, aber eben auch dieses. Die Kluft zwischen Wirklichkeit und Verlangen, zwischen Sein und Sollen, hat denn auch immer wieder Philosophie und Religion beschäftigt; sie ist eines ihrer Grundanliegen. In der Fähigkeit, nicht nur Naturgesetzen und Instinkten zu folgen, sondern mit dem Vermögen ausgestattet zu sein, das eigene Dasein mit besseren Möglichkeiten zu vergleichen, darüber reflektieren zu können, ob das eigene Handeln höheren Maßstäben entspricht, sieht die Philosophie vom klassischen Altertum bis heute den entscheidenden Unterschied zwischen Mensch und der anderen belebten wie unbelebten Natur.⁹ Nur der Mensch ist mit Verstand und Gewissen (als Wissen über die eigene Unzulänglichkeit) ausgestattet, um mit diesen Maßstäben die eigene Wirklichkeit, das eigene Sein, selbstkritisch hinterfragen zu können. Diese Zweischichtigkeit macht es zutiefst und eigentlich menschlich, sich nicht vorschnell mit Umweltgegebenheiten zufrieden zu geben,

sondern stets nach deren Verbesserung, nach Höherem zu streben. Das ständige Bemühen um die Überwindung der Kluft von Wirklichkeit und Verlangen war und ist die Voraussetzung für Kultur und Technik, mit denen die Menschheit seit jeher versucht, sich bessere Lebensbedingungen zu schaffen.

Umgekehrt folgt allerdings aus dieser dem Menschen eigenen Fähigkeit auch seine Verantwortung dafür, sich mit der Kluft zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit auseinander zu setzen, dieses als Aufgabe anzunehmen. Soweit dies nicht geschieht, soweit diese Herausforderung nicht angenommen wird, verlässt ein sol-

ches selbstzufriedenes Verhalten genau betrachtet den Bereich des Humanen und verbleibt letztlich im Animalischen. Insofern ist auch der häufige und bei Managementskeptikern beliebte Hinweis darauf, dass dem öffentlichen Handeln systembedingt nun einmal in der Regel der Wettbewerb als Veränderungsantrieb fehle oder dass man mit den negativen Folgen einer unverzichtbaren politischen Rationalität für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln eben leben müsse, wenig überzeugend, weil der Mensch die Fähigkeit hat und ihm aufgegeben ist, die vorgefundene Wirklichkeit zu verbessern und an dieser Aufgabe auch festzuhalten, wenn sie schwierig und anstrengend ist. Aber die

6 Ebenda, S. 21.

7 Coriando 2011, S. 12.

8 So Wikipedia, abgerufen am 23.1.2012 (Hervorhebung durch den Verfasser).

9 Coriando (2011, S. 15-29) verfolgt diesen Gedanken von Plato über Descartes, Kant und anderen bis Heidegger.

Verantwortlichen in Politik und Verwaltung scheinen diesbezüglich ein schlechtes Gewissen oft gar nicht zu haben, wenn man sich den Staatsschuldenstand, das oft zu späte Angehen sich abzeichnender problematischer Entwicklungen (Demographie, Migration etc.), das gelegentlich sichtbar parteistategisch motivierte, überstürzte, gleichwohl kurzsichtige, weil auf Legislaturperioden ausgerichtete Handeln (etwa in der Verkehrs- und Energiepolitik) oder das in den Sand setzen teurer Bau- und Softwareprojekte vor Augen führt.¹⁰ Hier sind die Handelnden dann „selbstvergessen“ im Sinne *Heideggers*¹¹, weil sie nicht dem eigentlichen und wesentlichen menschlichen Vermögen entsprechend auftreten, sondern den Beunruhigungen durch eine kritische Selbstbewertung tunlichst ausweichen und dem Sollen kein Wollen folgen lassen.

Wie könnten die Meilensteine an einem Königsweg, der zu einer modernen Verwaltung führt, aussehen? Mit welchen Stationen auf einer Reise dorthin dürfte zu rechnen sein? Erwarten würde uns am Ende ein öffentlicher Sektor, der sich dem Public Management geöffnet hat, statt dagegen zu argumentieren, und der es im Sinne der *Eichborns*chen Stichwörter praktiziert. Über ein solches Public Management würden letztlich bessere Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ein Infragestellen der laufenden öffentlichen Programme und der sie ausführenden Einheiten an die Stelle bloßen Fortschreibens des Gegebenen tritt und treffsicher sowie mit geringst möglichem Aufwand auf Veränderungen in den globalen und nationalen Rahmenbedingungen reagiert werden kann.

Der Königsweg dorthin muss allerdings den wissenschaftstheoretischen Zusammenhang von empirischen und normativen Aussagen widerspiegeln. Das bedeutet, dass es grundsätzlich unzulässig ist, ein irgendwo empirisch als existent erkanntes Managementmodell (etwa gemäß Neoliberalismus und Institutionenökonomik geformte Strukturen in der Wirtschaft) in Form einer nur tautologischen Umkehrung in ein konkretes Gestaltungsfeld, hier öffentliche Einrichtungen, zu übertragen. Vielmehr muss im konkreten Einzelfall genau dasjenige aus dem Angebot an Managementkonzepten und -methoden

gezielt ausgewählt werden, was lagespezifisch den jeweils geltenden Zielen und Restriktionen entspricht. Modernisierungskonzepte müssen in dieser Hinsicht wie komplexe Computersysteme verstanden werden, aus deren Arsenal ja in der Regel ebenfalls nur selektiert wird, was im konkreten Fall nützlich ist. Dieser Grundbedingung für erfolgreiches Modernisieren kommt übrigens entgegen, dass *Eichhorn* mit seinem Buch kein Managementmodell vorgelegt hat, sondern als Stichwörter daherkommende Bausteine dazu.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein auf dem „Königsweg“ für eine moderne Verwaltung wäre ein Umsetzungskonzept für

Landesbetrieb fährt jährliche Verluste ein und die Inanspruchnahme von Flächen durch die Behörden ändert sich de facto kaum. Solche und ähnliche Fälle von „Privatisierung“ werden dann aber von den Managementskeptikern gern als „Beleg“ dafür präsentiert, dass Public Management nicht funktioniert, dass sogar alles schlechter geworden sei. Genau betrachtet liegen die Dinge allerdings doch meist ein wenig anders. Die Umwandlung der Bewirtschaftung staatlicher Flächen in einen Betrieb ist nämlich zunächst einmal nichts anderes als die Umfüllung von altem Wein in neue Schläuche. Denn: Was sollte einen Behördenleiter, der über ein Zuviel an Flächen verfügt, dazu bewegen, auf die

»Die Umsetzung jedes Management-Konzepts muss bis in die persönlichen Motivstrukturen hineinreichen.«

(wie auch immer ausgewählte und zugeschnittene) Managementmaßnahmen, das in sich umfassend ist und bis auf die Ausführungsebene hinunterreicht. Als Beispiel dafür, dass schon dieses oft genug mitnichten geschieht, möge die staatliche Bauverwaltung dienen. Sie wurde in einigen Bundesländern organisationsrechtlich in Landesbetriebe umgewandelt mit der Absicht bzw. in der Hoffnung, dadurch würde sich ein betriebswirtschaftliches Managementverhalten einstellen. Denn alle dem Staat gehörenden Immobilien werden dann in einem Betrieb zusammengefasst und die staatlichen Behörden müssen die von ihnen genutzten Flächen nun mieten, also mit ihren jährlichen Haushaltsplänen eigens Mittel dafür beantragen. Erwartet werden als Folge neben mehr Transparenz über die Flächennutzung ein wirtschaftlicherer Umgang mit ihren Flächen durch die einzelnen Behörden als Mieter (etwa durch Verzicht auf oder Weitervermietung nicht benötigter Flächen) und möglichst auch ein Überschuss des Landesbetriebs für den Landeshaushalt. Allerdings sehen die Tatsachen nicht selten anders aus: Der

Anforderung von Mieten in seiner Haushaltsvorlage zu verzichten, was hätte sein Haus selbst davon? Was sollte die leitenden Mitarbeiter dazu bewegen, die Mühe der Weitervermietung nicht benötigter Flächen auf sich zu nehmen, was hätten sie selbst davon? Wie stellt man in der Leitungshierarchie sicher, dass Fehlverhalten (von Ankäufen zu nicht marktgerechten Preisen bis hin zu Korruption) frühzeitig auffällt und zu wirksamen Gegenmaßnahmen führt? Wie erkennt man den Versuch von Politikern, Immobilienprojekte ohne Rücksicht auf ihre Wirtschaftlichkeit für prestigeträchtige lokale Zwecke zu missbrauchen, oder wie zeigt man solche Versuche und ihre Unwirtschaftlichkeit

¹⁰ Übereinstimmend damit fordert Eichhorn (a.a.O., S. 12) einen „Paradigmenwechsel“, „eine radikale Kehrtwendung erstens im Aufgabenspektrum der öffentlichen Verwaltungen, zweitens in den gesetzlichen Regelwerken und Organisationsstrukturen der Behörden, drittens in den Denk- und Verhaltensweisen der politischen und administrativen Führungskräfte und viertens im Verwaltungshandeln der Mitarbeiter“.

¹¹ Dazu ebenfalls Coriando 2011, S. 10-14.

jedenfalls auf, um sie von einer behaupteten Untauglichkeit der Managementidee unterscheidbar zu machen? Wie verschafft man dem staatlichen Rechnungshof und seinen kritischen Analysen einen zeitgerechten Einfluss, so dass er kein zahnlöser Tiger bleibt? Des Pudels Kern liegt also in der konsequenten Umsetzung des Managementgedankens, weit über eine mehr oder weniger pure Umbenennung im Organisatorischen hinaus und bis in die Motivationsstrukturen der einzelnen an der Immobilienbewirtschaftung Beteiligten hinein. Ohne diesen Meilenstein kann ein Königsweg zur modernen Verwaltung nicht komplett sein und die Kritik der Managementskeptiker müsste sich statt gegen

nehmen, andererseits aber unterstützende Sachzwänge nutzen. Beispielsweise macht die gegenwärtige Staatsschuldenkrise sogar rapide Veränderungen sowohl in den Strukturen der Europäischen Union als auch der Euro-Staaten möglich, die unter normalen Umständen undenkbar wären. Auch die zunehmenden, durch das Social Web noch unterstützten Forderungen der Bürger nach Transparenz und Wirksamkeit öffentlichen Handelns sind solche Veränderung fördernden Sachzwänge.¹²

Auf einem weiteren Meilenstein steht, nicht vorschnell in den Bemühungen um mehr Management im öffentlichen Dienst nachzulassen. Paradigmenwechsel dauern

zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit“ von den für Veränderung Zuständigen auch wahrgenommen und verinnerlicht werden. Lehre und Forschung über Verwaltungshandeln sowie Beratung und Beaufsichtigung des öffentlichen Dienstes sollten das Bewusstsein für diese Verantwortung stärken und wach halten und nicht als Bedenkenträger untergraben.

Literatur

Banner, Gerhard (1991): Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell, in: VOP 1991, S. 6-11.

Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell, Berlin.

Budäus, Dietrich (1998): Public Management, 4. Auflage, Berlin.

Coriando, Paola-Ludovika (2011): Metaphysik und Ontologie in der abendländischen und buddhistischen Philosophie, Berlin.

Kuhn, Thomas (1978): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Mehde, Veith (2011): Verwaltungswissenschaft, Verwaltungspraxis und die Wissenschaft vom öffentlichen Recht – Eine Bestandsaufnahme, in: Mehde, Veith/Raumsauer, Ulrich/Seckelmann, Margrit (Hrsg.): Staat, Verwaltung, Information – Festschrift für Hans Peter Bull zum 75. Geburtstag, Berlin, S. 683-697.

Reinermann, Heinrich (1997): Die Krise als Chance: Wege innovativer Verwaltungen, Speyerer Forschungsberichte Nr. 139, 6. Auflage, Speyer.

Reinermann, Heinrich (2007): Technischer Fortschritt: Von Inventionen zu Innovationen – am Beispiel des Interneteinflusses auf die Öffentliche Verwaltung, in: Bräunig, Dietmar/Greiling, Dorothea (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 328-342.

Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2009): New Public Management, 4. Auflage, Bern.

»Negative Erfahrungen mit Management an einer Stelle müssen in anderem Kontext nicht gelten – der Auftrag zu eigener Anstrengung bleibt.«

Management gegen die unzureichende Art und Weise seiner Einführung, gegen das unzulängliche Veränderungsmanagement also richten.

Ein weiterer Meilenstein am „Königsweg für eine moderne Verwaltung“ ist die Erfahrung, dass kleine Veränderungsschritte zumeist dem großen Sprung nach vorn vorzuziehen sind. Sie fallen leichter, können aber trotzdem auf Dauer deutliche Wirkungen erzielen. Natürlich dürfen die einzelnen Schritte dann nicht wahllos gesetzt werden, was die Bedeutung von Public Management als Leitbild aufzeigt. Dabei sind Sachzwänge sowohl zu beachten wie zu nutzen. *Leopold von Ranke* hat den Fortschritt mit einem Strom verglichen, „der sich auf seine eigene Weise den Weg bahnt“. Wie der Strom über Eigenenergie verfügt, die zu Tal drängt, sich an die begrenzenden Ufer anpasst und sich je nach Untergrund in unterschiedlichen Beschleunigungen äußert, muss analog der „Königsweg für eine moderne Verwaltung“ einerseits auf situationsspezifische Sachzwänge Rücksicht

– oft missverstanden – gewöhnlich lange, selbst in den doch so rationalen Naturwissenschaften.¹³ Und auch die zehn Gebote werden ja ebenso wenig wie Gesetze dadurch überflüssig, dass sie in der Wirklichkeit nicht hinreichend beachtet werden; vielmehr muss durch Mahner immer wieder darauf hingewirkt werden, aus dem Sollen ein Wollen der Akteure werden zu lassen. Wichtig ist außerdem, dass aus dem Verbot der tautologischen Umkehr empirisch-wissenschaftlicher Erkenntnisse in praxeologische Handlungsempfehlungen folgt, dass negative Erfahrungen mit Public Management an einer Stelle in einem anderen Kontext nicht auftreten müssen und somit kein Grund sind, auf eigene Bemühungen zu verzichten. Hier gilt *James March*: „Wenn sich eine Katze einmal auf eine heiße Herdplatte gesetzt hat, tut sie das nie wieder – und das ist richtig. Aber sie setzt sich auch nie wieder auf eine kalte – und das ist nicht richtig.“¹⁴

Schließlich muss die dem Menschen aufgegebenen Verantwortung für die immer wieder nötige Überwindung der „Kluft

¹² In der Festschrift für Peter Eichhorn anlässlich seiner Emeritierung ist der Verfasser Sachzwängen bei der Verbreitung der Informationstechnik nachgegangen: vgl. Reinermann 2007.

¹³ Dazu Kuhn 1978.

¹⁴ James March, Gespräch mit Diane Coutu, in: Harvard Businessmanager, Heft 2/2007.