

Giso Schütz, Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes

Mehr Dienstleistungsorientierung und Effizienz durch Verwaltungs-Service-Zentren

Ausgangslage

Der moderne Staat befindet sich zusammen mit den Mitgliedern der Gesellschaft in einem Kräftefeld, in dem eine Verantwortungspartnerschaft zwischen Staat und Gesellschaft, die Stimulierung der Selbststeuerungspotenziale des nichtstaatlichen Sektors und die Optimierung staatlicher Aufgaben eine wichtige Rolle spielen. Zu den handelnden Kräften zählen neben den originär Staatlichen auch Wirtschaftsunternehmen, Gewerkschaften, Kirchen, Non-Profit-Einrichtungen, politische Parteien, jeder einzelne Bürger und Bürgerinitiativen, Vereine, Verbände u. v. m.. Das ehrenamtliche und bürgerschaftliche Engagement – ein Schwerpunkt dieser AWW-Informationen – stellt dabei einen wichtigen Faktor dar. In diesem Kräftefeld kommt dem Staat zwar weiterhin eine führende und gewährleistende Rolle zu. Er ist aber anders als früher in vielerlei Hinsicht auf Zusammenarbeit angewiesen und mehr für staatliche Gewährleistungen verantwortlich. So entwickelt sich der Staat weg von der überkommenen Obrigkeit hin zum kooperierenden Verhandlungspartner und Dienstleister. Staatliche Strukturen müssen – gerade in Zeiten knapper öffentlicher Kassen – für diese Aufgabe neu und vor allen Dingen effizient aufgestellt sein.

Ein Treiber hin zu mehr Dienstleistungsorientierung und Effizienz¹ sind die durch moderne IT eröffneten Formen innovativer, ubiquitärer Leistungserbringung. Her-

kömmliche Aufgaben, Datenbestände und Verwaltungsverfahren lassen sich stetig weiter systematisieren, digitalisiert vernetzen und ortsungebunden bündeln. Beispielhaft ist etwa der Trend zur Zusammenführung interner Dienstleistungen bei besonderen Servicebehörden,² z. B. der Betrieb eines gemeinsamen Rechenzentrums für mehrere Behörden. Die Vorteile derartiger Kooperationen liegen auf der Hand: Durch Bündelung werden Effizienzgewinne realisiert, durch Spezialisierung hohe Qualitätsansprüche an das zu erstellende Produkt verwirklicht und einhergehend die Kundenzufriedenheit erhöht.³

Behördenübergreifende, kooperative Netzwerke eröffnen unter diesen Voraussetzungen allen Verwaltungsbereichen die Möglichkeit, Ressourcen zu bündeln und für interne Dienstleistungen nicht in jeder einzelnen Behörde eigene, z. T. aufwändige Organisationsstrukturen vorhalten zu müssen. Dies setzt indes eine pragmatische Entwicklungsoffenheit der politischen und administrativen Entscheidungsträger voraus. Hinzu kommt der erforderliche Mut, überkommene Zuständigkeitsgrenzen bei der Erbringung von (internen) Verwaltungsdienstleistungen zugunsten höherer Effizienz zu überwinden. Als Ziel locken Qualitätssteigerungen infolge Know-how-Bündelung und einer einheitlichen, harmonisierten Verfahrenspraxis. Ebenso lässt sich auf Seiten der durch solche Netzwerke unterstützten Behörden die Qualität der fachlichen Kernaufgaben-

erfüllung durch kostenneutrale personelle Verstärkungsmöglichkeiten erhöhen. Ein solch kooperativ angelegtes Behördennetzwerk, das Modell Verwaltungs-Service-Zentrum, soll nachfolgend näher skizziert werden.

Zielsetzung des Modells Verwaltungs-Service-Zentrum

Vision und Ziel des Modells Verwaltungs-Service-Zentrum sind Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch die Bündelung standardisierbarer behördlicher Zentralabteilungsaufgaben in einem Service-Zentrum. In langfristiger Sicht wird die Reduzierung der Zentralabteilungen in den Behörden auf stabsähnlich organisierte Strategie- und Steuerungseinheiten angestrebt. Auf diese Weise lassen sich Overhead-Strukturen in der Bundesverwaltung („Verwaltung der Verwaltung“) sinnvoll zugunsten einer Stärkung der jeweils wahrzunehmenden Kernaufgaben reduzieren. Auch das BVA wird nach diesem Organisationsmodell umstrukturiert werden und bei standardisierbaren Zentralabteilungsaufgaben Kunde des eigenen Verwaltungs-Service-Zentrums werden. Das ganzheitliche Modell soll dazu beitragen, dass das noch vielfach vorhandene Silo- und Ressortdenken durch ein Konzerndenken abgelöst wird.

Die Ausgangsvoraussetzungen für Verwaltungs-Service-Zentren sind – über die Ressortgrenzen hinweg – günstig. So sind zentrale Querschnittsdienstleistungen in allen Bundesbehörden grundsätzlich nach gleichen Regeln auszuführen, z. B. nach der Haushaltsordnung für die Aufstellung und Ausführung des Haushalts, der Gemeinsamen Geschäftsordnung

¹ Neben Aufgabenkritik, Binnenmodernisierung, Outsourcing etc.

² Vgl. Hensen/Schulz, Verwaltung & Management 2005, Heft 1, S. 7 ff.

³ Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, Staatsmodernisierung aus Sicht der Wirtschaft, 2004, S. 12.

der Bundesministerien, dem Organisationshandbuch oder im Personalbereich nach den Vorgaben des öffentlichen Dienstrechts. Auch im aktuellen Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“⁴ sind Dienstleistungszentren nach dem Shared Service-Prinzip ein wichtiger Teil der Vision und Strategie zur Modernisierung der Bundesverwaltung. So wird im Handlungsfeld „Organisations-, Kompetenz- und Dienstleistungszentren“ der Aufbau und Ausbau von Kompetenz- und Dienstleistungszentren (Shared Service Center) forciert. Dem Umsetzungsplan des Regierungsprogramms zufolge sollen alle Bundesministerien und deren Geschäftsbereiche bis spätestens Ende 2009 für ihre entscheidungsfernen Querschnittsaufgaben kostengünstige, wettbewerbsfähige, kunden- und qualitätsorientierte sowie transparente Leistungen von spezialisierten Dienstleistungs- bzw. Servicezentren beziehen können.

Funktionsweise

Im Verwaltungs-Service-Zentrum werden standardisierbare behördliche Zentralabteilungsaufgaben gebündelt, im Auftrag der Kunden erledigt und nach gemeinsam festgelegten Kriterien und Verfahrensweisen ausgeführt. Durch diese Auslagerung entscheidungsferner, binnenadministrativer Vorgänge können die Kundenbehörden freigesetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt auf ihre originären Fachaufgaben konzentrieren.

Das Dienstleistungsangebot des Verwaltungs-Service-Zentrums besteht aus Unterstützungsleistungen in den Bereichen

- Personalmanagement,
- Organisation,
- Finanzmanagement (Haushalt, Controlling/Kosten- und Leistungsrechnung),

- Innenrevision,
- Justitiariat,
- Innerer Dienst.

Auf der personellen Seite ergibt sich dabei folgende günstige Situation:

- Ein kleiner Teil des bisher im Zentralbereich eingesetzten Personals wird auch weiterhin benötigt, um die verbleibenden administrativen Kernaufgaben wahrzunehmen.

- Ein anderer Teil kann gleichsam als „Effizienzrendite“ in Fachaufgaben der Auftraggeberbehörde eingesetzt werden.

- Ein dritter Teil wird benötigt, um das Verwaltungs-Service-Zentrum bedarfsgerecht zu verstärken.

Unter dem Strich entsteht hierdurch eine „win-win-Situation“ für alle Beteiligten. Zur Vermeidung von Ortswechseln sind regionale Campus-Lösungen möglich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit einem individuell abgestimmten Qualifizierungs- und Fortbildungskonzept auf die neue Tätigkeit im BVA vorbereitet. Den Partnerbehörden bietet das BVA seine Unterstützung für erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten an, die in fachliche Kernaufgaben umgesetzt werden sollen.

Bei der gebündelten Betreuung mehrerer Kunden lassen sich auf diese Weise Größenvorteile erzielen. Gleichwohl wird dafür Sorge getragen, dass sich die bei einer umfassenden Betreuung einer auftraggebenden Behörde involvierten verschiedenen Bereiche des Service-Zentrums untereinander präzise abstimmen, so zum Beispiel bei den Schnittstellen von Finanz- und Personalmanagement.

Um Reibungsverluste schon im Vorfeld so weit wie möglich zu minimieren, sollten die für die Steuerung der Aufträge an das

Service-Zentrum vorgesehenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend geschult werden. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die Beschäftigten im Service-Zentrum hinsichtlich der bei der jeweiligen Partnerbehörde ggf. anzutreffenden Besonderheiten. Hierbei gilt es, ein Höchstmaß an Kompetenz vor Ort zu schaffen. Im Rahmen der Personalentwicklung bietet es sich daher an, dass diese Beschäftigten für eine begrenzte Zeit Einblick in die jeweilige Kundenbehörde bzw. das Service-Zentrum erhalten.

Einzelfragen

Die Entscheidungskompetenzen verbleiben selbstverständlich vollständig in den Partnerbehörden. Lediglich die operative Umsetzung und die eigentliche Dienstleistungserbringung werden im Verwaltungs-Service-Zentrum vollzogen. Dies geschieht auf Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung. In ihr werden die Zuständigkeiten, Verfahrensweisen, der Umfang und die Qualität der Dienstleistungen, Mitwirkungspflichten, besondere Kundenwünsche etc. präzise beschrieben. Darüber hinaus werden feste Ansprechpartner im Service-Zentrum für die Kommunikation mit den auftraggebenden Behörden festgelegt. Hinzu kommen gemeinsam abgestimmte Verfahrensweisen für den Kontakt zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Auf diese Weise lassen sich Kundennähe und gegenseitige Kommunikationsaufwände optimieren.

Zum Schutz vertraulicher Informationen, personenbezogener Daten oder sonstiger interner Vorgänge aus den Partnerbehörden werden gemeinsam Sicherungsmechanismen vereinbart. So sind sowohl bei der elektronischen wie auch „analogen“ Erbringung der Servicedienstleistungen wirksame „Firewalls“ vorzusehen, die einen ungehinderten Informationsfluss aus dem Service-Zentrum heraus

⁴ Vgl. im Einzelnen unter <http://www.verwaltung-innovativ.de>.

verhindern. Darüber hinaus sind Vorkehrungen zu schaffen, um behördenübergreifende Zentraldatenbestände zu verhindern. Im Bereich des Personalmanagements müssen aufgrund bereichsspezifischer Datenschutzbestimmungen ohnehin besondere Zugriffskonzepte erarbeitet und umgesetzt werden.

Der mögliche Kundenkreis für Verwaltungsgemeinschaften kann sich ohne Einschränkung auf alle Behörden der unmittelbaren und mittelbaren Bundesverwaltung erstrecken. Dabei sollte die Frage im Vordergrund stehen, welche Rationalisierungsgewinne sich im Einzelnen durch die Aufgabenauslagerung zum Verwaltungs-Service-Zentrum erwirtschaften lassen. Die Ressortzugehörigkeit einzelner Partnerbehörden ist bei dieser Betrachtungsweise unerheblich. Bereits bei der Durchführung von über 100 verschiedenen Querschnitts- und fachbezogene Aufgaben im BVA hat sich zwischen dem BVA und den Partnerbehörden eine erfolgreiche ressortübergreifende effektive Zusammenarbeit etabliert.

Ausblick

Als Folge konsequenter Verwaltungsmodernisierung, unter anderem mit Hilfe des Einsatzes von Verwaltungs-Service-Zentren, werden sich neue Räume für behördliche Kernaufgaben öffnen. Den Partnern im Kräftefeld der Gesellschaft stehen seitens der Behörden auch in Zeiten knapper Ressourcen fachlich auf wesentliche behördliche Kernaufgaben spezialisierte Gesprächspartner zur Verfügung und neue Projekte können initiiert werden.

Insgesamt kann die öffentliche Verwaltung so in die Lage versetzt werden, wirkungsvoller und zugleich wirtschaftlicher zu arbeiten und damit ein wertvoller und anerkannter Partner in der Gesellschaft sein.

Jürgen Klocke, Redaktion AWW-Informationen

Exklusiv-Interview mit Giso Schütz, Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes und Leiter des AWW-Fachausschusses 1 „Verwaltungsmanagement und -modernisierung“

Herr Schütz, Sie sind Leiter des AWW – Fachausschusses Verwaltungsmanagement und -modernisierung. Neben dem Arbeitskreis 1.2, der sich mit Entbürokratisierung in ihrem Bezug auf die Wirtschaft befasst, ist seit Mai 2008 der Arbeitskreis 1.3 „Bürokratieentlastung der öffentlichen Verwaltung“ getreten. Welche Erwartungen stellen Sie an den neuen Arbeitskreis bezogen auf das Entbürokratisierungspotential der öffentlichen Verwaltung?

Giso Schütz: Die öffentliche Aufmerksamkeit richtet sich vor allem auf die Bürokratiebelastungen der Wirtschaft und der Bürger, weil hier die Öffentlichkeit selbst betroffen ist und ein großes Entlastungspotential vermutet wird. Ich bin davon überzeugt, dass innerhalb der öffentlichen Verwaltung ein vergleichbar großes Entlastungspotential vorhanden ist. Es gibt eine unüberschaubare, weil nicht systematisch gesteuerte, Menge an internen Verwaltungsvorschriften, Richtlinien, Runderlassen, Einzelverfügungen mit Dauerwirkung usw., die, z.T. aus einer augenblicklichen Notwendigkeit geboren, ohne hinterfragt zu werden weiterwirken und befolgt werden. Das gilt sowohl in horizontaler wie in vertikaler Richtung zwischen den Verwaltungsebenen. Hier ist es erforderlich den Dschungel zu lichten und nicht davor zurückzuschrecken, Ressortgrenzen und Verwaltungsebenen überschreitende Standards zu entwickeln. Dies könnte erheblich zur Transparenz und zur Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung beitragen. Ich möchte anmerken, dass auch in Unternehmen hausgemachte Bürokratie in nicht unerheblichem Umfang besteht, die sich entsprechend auf die Kosten auswirkt.

Konzepte zum Bürokratieabbau in Deutschland gibt es nicht erst seit heute. Wie würden Sie aus Ihrem Erfahrungsschatz und Erfahrungswissen das heutige Programm der Bundesregierung „Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung“ im Ver-

gleich zu früheren Programmen beurteilen und welche Vorteile bietet es?

Giso Schütz: Es stimmt: zum Thema Bürokratieabbau und bessere Gesetzgebung hat es schon viele Überlegungen und Konzepte gegeben. Allerdings hat man immer versucht, dieses komplexe Thema genauso komplex zu lösen. Deshalb waren die Lösungsvorschläge nicht operabel und damit auch nicht zu verwirklichen. Dem Standardkostenmodell liegt die brillante Idee zu Grunde, sich zunächst auf die Feststellung und Wertung von Informationspflichten zu beschränken



– und auch das ist, wie man sieht, schon schwierig genug. Immerhin ist zum ersten Mal ein praktikabler Weg als Einstieg gefunden worden, dessen Ergebnisse Chancen zu weiteren Maßnahmen der Entbürokratisierung und besseren Rechtsetzung eröffnen. Hinzu kommt aber auch, dass insgesamt ein Klima für Verwaltungsreformen entstanden ist und in den meisten Behörden bereits deutliche Veränderungen im Innen- wie im Außenverhältnis stattgefunden haben. Dies, die knappen Haushaltsmittel und die dynamische Entwicklung der IuK fördern zugleich die Bereitschaft, Entbürokratisierung in die Tat umzusetzen.

Seit 1998 sind Sie Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes. Welches sind die bedeutendsten Reformprozesse, die Sie in dieser Funktion begleitet haben und welche Lösungsansätze halten Sie aus dieser Erfahrung heraus für bedeutsam für die künftige Entwicklung?

Giso Schütz: Alles andere überlagernd haben wir den Wandel von einer herkömmlichen Behörde nach dem Bürokratiemodell zu einer modernen Behörde mit unternehmerischem Charakter durchgeführt. Aktuelle betriebswirtschaftliche Instrumente wie Qualitätsmanagement, Leitbild, die Orientierung am Kunden und am Outcome, Balanced-Score-Card, Zielvereinbarungen und Controlling fördern die Dynamik der Organisationsentwicklung und des Personalmanagements. Ständige Geschäftsprozessoptimierung und IT-Unterstützung der Prozesse setzen wir zur verbesserten Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit unserer Aufgabenerfüllung ein. Diese zunächst internen Vorgänge versetzen uns in die Lage, unser Know-How und unsere Produkte anderen Behörden als Dienstleistungen anzubieten. Mit diesen Dienstleistungen in Form von Beratungen zu den Themen Organisation, Geschäftsprozesse und IT oder die Übernahme von Fachaufgaben und zentralen Querschnittsaufgaben – auch als Shared Services – leisten wir einen Beitrag zur Modernisierung der Bundesverwaltung.

Die Binnenmodernisierung der Behörden ist eine Daueraufgabe für Führungskräfte. Welche Veränderungen und gewandelten Anforderungen entstehen für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung? Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte künftig noch stärker in ihre Arbeit einbringen? Was ergibt sich daraus für die Aus- und Weiterbildung?

Giso Schütz: In dem beschriebenen Wandel stehen die Führungskräfte vor ganz besonderen und immer neuen Herausforderungen. Sie sind, gleichgültig auf welcher Führungsebene sie sich bewegen, für die Gestaltung des Wandels in ihrem Zuständigkeitsbereich verantwortlich. Dabei sind sie nicht frei, sondern in dem Zielsystem an die übergeordneten Ziele (bis hin zum Leitbild) und die Zielvereinbarung gebunden. Für die Zielerreichung stehen der Führungskraft Ressourcen zur Verfügung (Finanzen, Sachmittel,

Personal). Die Führungskraft liegt heute nicht mehr in der exzellenten Sachbearbeitung, sondern in der wirkungsvollen und wirtschaftlichen Vernetzung der fachlichen Führung mit dem geschickten Einsatz der Ressourcen unter Verwendung und Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen und technischen Instrumente zur Zielerreichung. Dabei gilt der Führung des Personals in fachlicher und persönlicher Hinsicht in der Zukunft besondere Aufmerksamkeit, zum einen wegen der veränderten, gestiegenen Anforderungen und zum anderen wegen des ständigen Wandels in immer kürzeren Zyklen. Schließlich ist es eine Aufgabe der Führungskräfte über den Tellerrand der Zielvereinbarung hinauszuschauen und die Aufgabe in das gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umfeld zu stellen und so zu erfüllen, dass unter diesen Rahmenbedingungen der größtmögliche Nutzen entsteht.

Neben der Binnenmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung wird zunehmend die behördliche Kooperation verstärkt diskutiert. Über Spezialisierungsansätze soll für die Verwaltung Raum geschaffen werden, ihre Kernaufgaben bürgerfreundlicher und effizienter zu erfüllen. In welchen Aufgabenbereichen sehen Sie die besten Möglichkeiten, dies zu erreichen? Welche Vorteile entstehen für die Verwaltungen und ist an dieser Stelle nach Verwaltungsebenen und unterschiedlichen Verwaltungsträgern zu differenzieren?

Giso Schütz: Kooperation in diesem Kontext verstehe ich so, dass Behörden für ihre in der Regel durch Gesetz übertragenen Aufgaben besondere Expertise durch den Einsatz von speziell ausgebildetem und weiterentwickeltem Personal herausbilden müssen. Lediglich unterstützende Tätigkeiten, die zwar im Zusammenhang stehen, aber nicht unmittelbar die Kernaufgabe betreffen, können und sollten auf die Behörden übertragen werden, die hierfür eine besondere Kompetenz entwickelt haben. Ich meine hier insbesondere die Bereiche der Querschnittsaufgaben und der Informationstechnik und spreche den Gedanken der Shared-Service-Center an. Durch die Bündelung in Dienstleistungszentren ist ein Spezialistentum für diese Aufgaben überhaupt erst erreichbar, zudem könnten diese Aufgaben so erheblich wirtschaftli-

cher durchgeführt werden. Dabei besagt der Begriff „Kooperation“, dass ein Auftraggeber – Auftragnehmer – Verhältnis entsteht, in dem die beauftragende Behörde die volle Entscheidungsbefugnis behält und die beauftragte Behörde die Aufträge im Rahmen der geschlossenen Dienstleistungsvereinbarung (Service Level Agreement, SLA) operativ umsetzt. Dieser für einen „Konzern Bundesverwaltung“ nahe liegende Gedanken stärkt das Ressortprinzip, weil die Kernkompetenzen erhalten bleiben, aber mit besserem Erfolg bei größerer Wirtschaftlichkeit wahrgenommen werden. Übrigens sind auch zwischen den Verwaltungsebenen Kooperationen in diesem Sinne möglich, sinnvoll und künftig sogar notwendig, wenn Staat und Verwaltung die Probleme der Globalisierung, der Transnationalität, der Internationalität meistern wollen. Auch hier muss der richtige Grundgedanke des Föderalismus in seinem Wesensgehalt nicht angetastet werden. In beiden Fällen darf aber die Staatsraison nicht von Egoismen überlagert werden.

In Unternehmen und auch in der öffentlichen Verwaltung ist die Alterung der Belegschaften in vollem Gange. „Demografischer Wandel“ ist ein Faktor, der zunehmend die öffentliche Debatte in der Gesellschaft bestimmt. Welche praktischen Konsequenzen hat diese Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung – Stichwort „Generationenmanagement“ – und welche Schritte sollten unternommen werden, um Wissenserhalt und Wissensweitergabe in öffentlichen Verwaltungen für die nachfolgenden Generationen sinnvoll zu organisieren?

Giso Schütz: Der in der Realität nach und nach spürbare demografische Wandel in Verbindung mit dem anziehenden Arbeitsmarkt und weiteren Stellenkürzungen öffnet uns die Augen für ein Problem, das eigentlich schon immer da war, und zwingt uns auf günstige Wege, um dieses Problem mit Vorteil zu lösen. Es geht nämlich nicht um ein Seniorenmanagement, d.h. wie kann ich auch mit alten Menschen die Aufgaben der Behörde bewältigen, sondern es geht um das Generationenmanagement mit der Frage, wie kann ich die guten Fähigkeiten und die Erfahrung der Älteren mit den frischen Kenntnissen und der Dynamik der Jüngeren so verbinden, dass letztlich die Ziele wir-

kungsvoll erreicht werden. Vielfach sind ja Lebensältere sogar mutiger und sicherer bei Entscheidungen auf neuen Wegen als Lebensjüngere, die sich nicht trauen, die Wege des einmal Erlernten zu verlassen. Ebenso können Ältere helfen, Fehlentscheidungen zu vermeiden und dem Arbeitsalltag Sinnhaftigkeit und damit Motivation zu verleihen. Jüngere hingegen können besser moderne Technik gewinnbringend integrieren und unbehindert von Erfahrungen und Routinen kreative Gedanken einbringen. Es ist eine große Führungsaufgabe, die jeweiligen Fähigkeiten der Generationen zusammenzuführen und eine fruchtbare Kommunikation zwischen den Generationen zustande zu bringen und zu pflegen. Auf der Grundlage dieser Erkenntnis muss Führungskräfteentwicklung betrieben und ein für die Generationen passgenaues Personalentwicklungskonzept aufgestellt und praktiziert werden.

Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung brauchen Zeit und stoßen nicht selten auf Widerstand. In diesem Zusammenhang bekommt die Forderung nach „Lebenslangem Lernen“ eine sehr praktische Bedeutung. Wo würden Sie hier die Schwerpunkte für die öffentliche Verwaltung setzen?

Giso Schütz: Wir finden in der öffentlichen Verwaltung – wie in anderen Berufszweigen – Menschen, welche die Veränderung scheuen, und solche, die nach ständiger Veränderung suchen, die entsprechend risiko- und lernbereit sind. Wir sollten schon bei der Personalauswahl solche Bewerber bevorzugen, bei denen neben anderen Anforderungen hohe Selbständigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft festgestellt werden können. Diese Eigenschaften sind durch Maßnahmen der Personalentwicklung weiter ausprägen. Letztlich müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begreifen, dass jeder einen Marktwert hat und auch selbst für seinen persönlichen Marktwert verantwortlich ist. Dafür muss der Einzelne durch Fortbildung am Arbeitsplatz und weiterbildende Seminare investieren. Die Behörde wird den Rahmen durch Weiterbildungsangebote und angemessene Freistellungen zur Verfügung stellen. Daraus folgen letztlich gute Arbeitsplatzangebote und Karriere-möglichkeiten, Behörde wie Beschäftigte können aus einem solchen System Vorteile ziehen.

T. Risse/U. Lehmkuhl (Hrsg.)

Regieren ohne Staat? Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit

Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2007, 395 S., 64,- €, ISBN 978-3-8329-3154-4



Governance ist zu einem zentralen Thema sozialwissenschaftlicher Forschung geworden. Dabei besteht Übereinstimmung, dass politische Gemeinwesen bestimmte Leistungen in den Bereichen Herrschaft, Sicherheit und Wohlfahrt erbringen sollen. In den Debatten wird aber oft „effektive Gebiets-herrschaft“ als Kernelement moderner Staatlichkeit stillschweigend vorausgesetzt, und der Diskurs über Governance findet vor dem Hintergrund der entwickelten Nationalstaaten der OECD-Welt statt. Zu Beginn der 21. Jahrhunderts in der globalisierten Welt zeigt sich jedoch, dass autoritative Entscheidungskompetenz und Gewaltmonopol des Staates die Ausnahme, nicht die Regel, bilden. Ein Blick in die Länder des Südens, „zerfallen(d)e Staaten“ in den Krisenregionen der Welt bestätigen dies. Hier wird politisch gesteuert, ohne dass die vielfältigen Verfahren demokratischer und rechtsstaatlich organisierter Wohlfahrtstaaten verfügbar wären. Der vorliegende Sammelband fragt daher nach den Bedingungen von Governance in diesen Räumen begrenzter Staatlichkeit und behandelt vielfältige Koope-

rationsformen zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren sowie die Herausbildung „alternativer“ Formen des Regierens.

Roman Stöger

Strategieentwicklung für die Praxis

Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2007, 292 S., 39,95 €, ISBN 978-3-7910-2689-3

In turbulenten Zeiten braucht jede Organisation eine solide Strategie. Dies gilt für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und für jede



gesellschaftliche Institution. Eine Strategie konkretisiert den Geschäftszweck, sie schafft Klarheit über die Ziele, bündelt die Umsetzungsstärke und stellt Orientierung sicher. Damit ist die Strategie das wichtigste Instrument für Führungskräfte und der Dreh- und Angelpunkt praktisch aller Managementfragen. Im vorliegenden Buch werden praxisbewährte Methoden anhand eines einfachen Strategieprozesses dargestellt. Von der Klärung des Geschäftszwecks über die Beurteilung der Ausgangslage und die Erarbeitung von Optionen führt der rote Faden zur Entwicklung und zur Umsetzung von Strategien. Jedes Kapitel verbindet Input, Anleitung zur Umsetzung und Beispiele aus unterschiedlichen Branchen, ergänzt durch Checklisten und Formulare. Damit geht das Buch konsequent den Schritt von Wissen zum Nutzen für die Anwender. (jk)