

# „... und sie bewegt sich doch!“ – Öffentliche Verwaltung im kontinuierlichen Veränderungsprozess

**Öffentliche Verwaltung – immer wieder gut für Witze mit Ärmelschoneratmosphäre. Aber stimmt dieses Bild tatsächlich noch für die Verwaltung zu Beginn des 21. Jahrhunderts?**

Rund 13 Jahre ist es her, seit Gerhard Banner, ehemaliger Leiter der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (KGSt), die deutschen Kommunen als „System organisierter Unverantwortlichkeit“ geißelte und mit Verweis auf das niederländische Tilburg die große Welle der Verwaltungsreform rund um das „Neue Steuerungsmodell (NSM)“ auslöste (s. Abb. 1). „Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen“ lautete seine wegweisende Veröffentlichung damals. Wettbewerbe, auch internationale Vergleiche mit fortschrittlichen Verwaltungen, zum Beispiel in den USA, Neuseeland, Schweden, gaben zusätzliche Anreize. Viele Verwaltungen in Kommunen und Kreisen, aber auch Landes- und Bundesbehörden haben sich auf diesen Weg gemacht – und sind unterschiedlich weit gekommen.



*Dipl.-Psych. Dorothea Herrmann, synexa-consult, Essen  
dherrmann@synexa-consult.com*

Hier soll es um einige Schwerpunkte dieser Veränderungsprozesse gehen. Vieles wird auch denen bekannt vorkommen, die mit dem Unternehmensbereich vertrauter sind. Kein Wunder, haben sich doch viele Kommunen zum „Konzern Stadt“ umtituliert und sich Management- und Strategiemodelle zu Eigen gemacht. Dabei darf man allerdings nicht übersehen, dass doch einige wesentliche Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Unternehmen bestehen:

- **Kundenorientierung** hat in der öffentlichen Verwaltung dort ihre Grenzen, wo Verfahrensgerechtigkeit berührt ist. Bei aller berechtigten Klage über bürokratische Schwerfälligkeit: Die überprüfbare, für alle gleiche rechtsstaatliche Entscheidung war einst ein wesentlicher Gewinn gegenüber früherer obrigkeitstaatlicher Willkür. So geht es bei der Heranziehung säumiger Väter zu Unterhaltsleistungen auch um mehr als die Frage, ob die Eintreibung teurer ist als der einzutreibende Betrag.
- Was **effizient** ist, ist nicht immer unbedingt demokratisch – und demokratische Abläufe haben einen hohen Wert. So mancher stadtplanerische Prozess ließe sich schneller abwickeln, wenn man auf die breite Beteiligung der Bürgerschaft verzichten würde. Zu Recht ist aber Bürgerbeteiligung gesetzlich vorgeschrieben, und zu Recht gehen viele Kommunen inzwischen sogar darüber hinaus, indem sie unter anderem Perspektivenwerkstätten veranstalten.
- Über die betriebswirtschaftliche Sichtweise hinaus haben Kommunen auch soziokulturelle, volkswirtschaftliche und **Gemeinwohlaspekte** zu bedenken. Eine Kommune verfügt über wesentlich mehr „Kunden“ und Stakeholder, und es sind mehr Interessen auszubalancieren als zunächst sichtbar wird. So sind zum Beispiel Fauna und Flora oder Kleinkinder nicht in der