

Eine Buchbesprechung



Andreas Bergmann, David Giauque, Andreas Lienhard, Erik Nagel, Adrian Ritz, Reto Steiner: Managementleitfaden öffentliche Verwaltung – Grundlagen – Mustervorlagen – Checklisten

Loseblattwerk in mehreren Bänden sowie Online-Toolbox. WEKA-Verlag Zürich 200, ISBN 3-297-44200-0

Durch Professor Christoph Reichard, Lehrstuhl Public Management, Universität Potsdam, Deutschland

Projekt: Nunmehr liegt der erste Band eines „Managementleitfaden öffentliche Verwaltung“ vor. Herausgeber sind sechs ausgewiesene Schweizer Wissenschaftler der Universität Bern sowie eines Netzwerkes mehrerer Fachhochschulen, die sich zu diesem Gemeinschaftsprojekt zusammengetan haben. Als Autoren wirken an diesem Projekt neben den Herausgebern weitere Wissenschaftler sowie eine Reihe von Praktikern mit.

Medienmix: In diesem Leitfaden werden die Vorzüge von zwei verschiedenen Medien miteinander kombiniert: zum einen bietet der WEKA-Verlag einen umfassenden (zunächst: ersten) Band in Form einer Loseblattsammlung im A4-Format, der den wesentlichen Stoff des Leitfadens enthält. Ergänzend kann der Käufer des Werkes während eines begrenzten Zeitraumes auf eine verlagseigene „Toolbox“ zugreifen, die im Internet bereit gehalten wird und in der sich zahlreiche Praxisbeispiele, Linklisten, Muster von Fragebögen, Briefen, Vordrucken sowie Checklisten finden, die bei Bedarf heruntergeladen werden können. Damit findet eine sinnvolle Arbeitsteilung statt: der gedruckte Band enthält im Wesentlichen den relevanten Stoff, die Toolbox bietet Praxisbeispiele und weitere Materialien. Das Produkt ist zweifellos sehr flexibel gestaltet: Zum einen wird der Buchband laufend ergänzt und erweitert und damit auch aktualisiert. Zum anderen kann das Materialangebot in der Toolbox ständig angepaßt, ergänzt und aktualisiert werden. Es ist also kaum zu befürchten, dass dieser Leitfaden – wie manche anderen schnelllebigen Buchprodukte in diesem Bereich – rasch veraltet.

Zielgruppe: Im Prinzip wendet sich der Leitfaden an praktizierende Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, und zwar in allen Bereichen, von der Bundes- bis zur Lokalverwaltung. Vom Zuschnitt des Inhalts werden vor allem untere und mittlere Führungskräfte angesprochen, die mit der Führung einzelner Organisationseinheiten von Verwaltungen betraut sind.

Inhaltliche Struktur: Der Leitfaden ist – abgesehen von einem einführenden „Wegweiser“ – in 5 Teile gegliedert, die einen gewissen Teil des relevanten Public Management-Wissens abdecken. Im Teil 2 wird der Themenbereich „Verwaltung und Politik“ vorgestellt, in dem die bekannte „WOV“-Steuerungslogik präsentiert wird, in dem man ferner Ausführungen zur Rechtsetzungs- und Gesetzestechnik findet (wieso ordnet man diese nicht besser dem Teil 6 „Rechtshandeln und Verfahren“ zu?) und zwei nicht ganz überschneidungsfreie Beiträge zur Evaluierung. Insbesondere der Input von Peter Knoepfel zur Politikevaluierung bietet sehr solide und auch kritische Hinweise zur Policy-Analyse. Teil 3 widmet sich sodann der „Führung von Organisationseinheiten“ und bietet ein breites Spektrum von Managementinstrumenten, so z.B. Controllingansätze, die KLR, Qualitätsmanagement, Benchmarking, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (wieso letztere eigentlich nicht in Teil 4?), Anmerkungen zur öffentlichen Rechnungslegung, zur Kommunikation und zum E-Government. Ein öffentlicher Manager wird zweifellos aus mehreren dieser Kapitel Anregungen für seine tägliche Arbeit entnehmen können. In Teil 4 geht es nunmehr um „Führen von Mitarbeitenden“ und auch hier wird wieder ein buntes Portfolio verschiedener Instrumente und Ansätze des *Human Resource Managements* geboten. Diese Instrumente werden unmittelbar verwendungsbezogen

dargeboten, sie setzen ein erhebliches Maß an Grund- und Anwendungswissen voraus. Einige Abschnitte sind auf der Höhe der Zeit und umfassend (etwa der Abschnitt zu Anreizsystemen), andere weisen gelegentliche Lücken auf. Insgesamt wird einer Führungskraft jedoch ein beachtliches Instrumentarium zum „richtigen Führen“ geboten. Die beiden derzeit letzten Teile 5 und 6 sind sehr knapp; sie befassen sich mit Beschaffungswesen (aus einer rein juristischen Sicht) bzw. mit rechtlichen Instrumenten wie Verfügungstechnik, Rechtsschutzfragen usw. Im avisierten zweiten Band sollen dann weitere Themen des Public Management angepackt werden, bspw. Veränderungsprozesse, Auslagerungen, Gemeindefusionen oder PPP.

Da der Leitfaden ja ein Projekt im Werden ist, erlaubt sich der Rezensent, einige bisher bestehende Leerstellen anzumerken (wobei unklar ist, inwieweit die Herausgeber beabsichtigen, diese zu füllen): Es fehlen bislang Aussagen zur Organisationsgestaltung, zu einigen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen (z.B. Marketing, Finanzierung, Investition usw) sowie Anleitungen zur Nutzung von Methoden und Instrumenten der Planung, Entscheidung, Koordination und Kontrolle. Daneben fragt es sich, ob der Leser nicht doch – zumindest durch detaillierte Verweise – auf das zum Verständnis der dargebotenen Instrumente und Verfahrensweisen erforderliche Grundlagen- und Hintergrundwissen von Public Management und Verwaltungswissenschaft aufmerksam gemacht werden sollte.

Bewertung: Der Leitfaden bietet in erster Linie einen „Werkzeugkasten“ für das Alltagsgeschäft von öffentlichen Linien-Managern. Er ersetzt keinesfalls ein Lehrbuch, wie etwa das von Schedler/Proeller oder von Thom/Ritz. Basis- und Hintergrundwissen wird durch den Leitfaden nur in begrenztem Maße vermittelt; es wird in vielen Fällen vorausgesetzt. Aufgrund seines unmittelbaren Praxisbezuges und stark instrumentellen Charakters wird man das Buch auch weniger in der Aus- und Fortbildung verwenden. Idealerweise sollte der Leitfaden am Arbeitsplatz des Managers stehen und bei allfälligen Problemen – etwa Durchführung einer Mitarbeiterbefragung oder Planung einer Informationskampagne – zur Hand genommen werden. Die Inhalte haben in der Regel Handreichungscharakter; sie vermitteln praktische Lösungen. Viele Inhalte sind stark auf die Schweiz zugeschnitten; Leser in Österreich oder in Deutschland können jedoch viele allgemeinere Passagen auch mit Gewinn für sich nutzen.

Lesbarkeit: Die meisten Beiträge sind ausgesprochen anschaulich verfaßt und klar gegliedert. Alle Beiträge enthalten vertiefende Literaturhinweise. Mit dem Platz wird großzügig umgegangen; die Leitfaden-Seiten bieten viel Raum für persönliche Notizen. Ständig finden sich sinnreiche Piktogramme, wie etwa ein Symbol für „Achtung Wichtig“. Die Symbole häufen sich gelegentlich und die „Wichtig-Botschaften“ erscheinen mitunter ein wenig banal.

Kosten: Was kostet nun dieses multimediale Produkt? Für den vorliegenden Basisband sowie einen im Sommer erscheinenden zweiten Band sowie für den halbjährigen Zugang zur Toolbox zahlt der Käufer nach Auskunft des Verlages insgesamt 298 SFr. Will der Käufer weitere Ergänzungslieferungen zum Leitfaden sowie eine Verlängerung des online-Zugangs zur Toolbox in Anspruch nehmen, sind zusätzliche Kosten fällig, deren Höhe derzeit noch nicht bekannt ist. Für eine Privatperson sind das recht ansehnliche Beträge, zumal – wie für Loseblattsammlungen typisch – die Folgekosten noch unbekannt sind. Für öffentliche Organisationen, aber auch für Führungskräfte, die sich mit dem Handwerkszeug für das Management öffentlicher Organisationen vertraut machen wollen, ist der „Leitfaden“ aber in jedem Fall eine sehr empfehlenswerte Investition.

Fazit: Der vorliegende Leitfaden kann als tägliches Rüst- und Handwerkszeug für den praktizierenden Verwaltungsmanager eine sehr nützliche Hilfe sein, vor allem, wenn es den Herausgebern dieses „work in progress“ gelingt, auch noch einige bisher am Rande oder gar nicht abgedeckte Bereiche und Themen zu erschließen. Dem ambitionierten Produkt ist ein guter und anhaltender Erfolg zu wünschen.



Das Buch im Fokus – Eine Dienstleistung des Wissensportals der
Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften www.sgyw.ch

28.4.06

Christoph Reichard

(Lehrstuhl Public Management
Universität Potsdam, Deutschland)