

M. Schulze-Böing  
Stadt Offenbach am Main

**Nach dem Ende der Eindeutigkeit:  
Von der Bedeutung der  
Sozialwissenschaften für  
eine moderne Verwaltung**

Vortrag auf der ersten Fachtagung des Fachbereichs "Verwaltungsmanagement" der Fachhochschule Osnabrück  
am 15. November 1996

Erschienen in: VSOP-Rundbrief 1/1998, Verein für Sozialplanung e. V.  
Speyer

-----

*Für Hinweise bei der Vorbereitung dieses Beitrags danke ich Chris Barthels und Matthias Haupt (beide Stadtverwaltung Offenbach)*

## 1. These

**Die Umbruchsituation der Gesellschaft der Bundesrepublik stellt eine mehr als nur vorübergehende Herausforderung an öffentliche Verwaltung dar. Was Verwaltung ist, was sie soll und woran sie sich orientiert, wird unsicher. Der Wandel hat sie erfaßt. Noch ist allerdings offen, wohin sie sich langfristig entwickeln wird.**

Der Befund eines grundlegenden, ja alarmierenden Wandels ist zwar kaum noch originell - Peter Drucker sprach in den sechziger Jahren von einem "Zeitalter der Diskontinuität" (age of discontinuity), Habermas (1985) machte Mitte der achtziger auf die "neue Unübersichtlichkeit" aufmerksam, Ulrich Beck hievte sich mit der These von der "Risikogesellschaft" (1986) nicht nur in die Bestsellerlisten, sondern auch in die Feuilletons der Massenpresse. Eine unübersehbare Zahl von Beiträgen (vgl. Crook u. a. 1992; Featherstone u. a. 1995) sah die soziale Moderne, wenn nicht in völliger Auflösung, so doch in einer Phase grundsätzlicher Irritation und Neubestimmung ihrer Grundlagen.

In den neunziger Jahren brach zeitgleich mit der deutschen Einheit eine Flut unerwarteter Probleme über die Gesellschaft herein. Die Erwartung einer baldigen Restabilisierung und Renormalisierung, die viele zu Beginn des Einigungsprozesses hegten, erfüllten sich nicht. Vielmehr sieht sich die Gesellschaft in immer kürzerer Folge Schocks von erheblicher Wirkung ausgesetzt.

Die Globalisierung der Märkte, eine zunehmende Beschleunigung des technologischen und wirtschaftlichen Wandels, die Finanzkrise des Wohlfahrtsstaates und das Aufbrechen lange sehr stabiler Grundkon-

sense - etwa in der Sozialpolitik - sind Stichworte zur Topographie des aktuellen Krisenbewußtseins.

Die öffentliche Verwaltung - lange Zeit ein möglicherweise kritisch bewerteter, aber doch sehr zeitfester Bestand in der Gesellschaft - ist inzwischen ebenfalls sehr nachhaltig in den Strudel der Auflösung von Selbstverständlichkeiten und eindeutiger sozialer Positionsbestimmungen gerissen worden.

War die Kritik der Verwaltung noch Anfang der achtziger Jahre auf einzelne Themen und Autoren mit einer gewissen Aussenseiterstellung beschränkt - man denke etwa Niklas Luhmanns These eines endogenen und nur durch radikalen Ressourcenentzug zu stoppenden Wachstums von Staat und Verwaltung (insbesondere des Wohlfahrtsstaats; Luhmann 1981) - so ist seit Anfang der neunziger Jahre die Infragestellung der Effektivität und Effizienz öffentlicher Verwaltung geradezu zu einem *Topos* publizistischer und politischer Diskurse geworden. Behauptungen wie die der "Wirtschaftswoche" (Nr. 7/1995), die öffentliche Bürokratie sei inzwischen das "Standortproblem Nummer eins", werden auch von kritischen Geistern fraglos übernommen.

Die Welle neoliberaler Kritik am Wohlfahrtsstaat machte auch in Deutschland die Forderung nach dem „schlanken Staat“ bzw. dem „Minimalstaat“ nicht nur hoffähig, sondern geradezu allgemeinverbindlich bis hinein das „linke“ politische Lager (vgl. etwa Metzen 1994). .

Verständlich, daß die Reformbewegung in Staat und Verwaltung in dieser Situation Auftrieb erhält. Nicht zuletzt ein Blick auf die Erfahrungen in anderen entwickelten Ländern - Niederlande, Neuseeland, Städte wie

Phoenix in den USA (Bertelsmann-Stiftung 1993) - wurde als Beleg für dringenden Handlungsbedarf für die Bundesrepublik zitiert. Seit Anfang der neunziger Jahre halten neue Konzepte wie das "new public management", des "neuen Steuerungsmodells" und das der "schlanken Verwaltung" die Szene in Atem. Verwaltung müsse sich - so die amerikanischen Gurus Osborne und Gaebler (1992) - "neu erfinden". Das neue Leitbild einer Dienstleistungs-orientierten, ökonomisch durchrationalisierten und straff gemanagten Verwaltung ist in großen Teilen der privaten Wirtschaft abgeschaut (vgl. Wollmann 1994). Es ist klar, daß dieses neue Leitbild - wenn es denn realitätsmächtig und praxisrelevant werden soll - weitreichende Konsequenzen nicht nur für die Qualifikationsprofile, sondern auch für den gesamten beruflichen Habitus von Mitarbeitern und Führungskräften in Verwaltungen hat und haben wird. Auch hier ist mit den Gewißheiten der Vergangenheit am Ende. Es entsteht eine Situation von erheblicher Unsicherheit auf der einen Seite, aber auch von Aufbruchstimmung und dem Gefühl ganz neuer Entwicklungschancen auf der anderen Seite.

Die Fachhochschule Osnabrück hat mit der Einrichtung des Fachbereichs "Verwaltungsmanagement" in bemerkenswerter Weise auf die Herausforderung reagiert. Mit der Integration der Betriebswirtschaftslehre und der Sozialwissenschaften in die Ausbildung künftiger Führungskräfte wird nicht nur den Ökonomisierungsimperativen und der Forderung nach Bürgernähe und gesamtgesellschaftlicher Verantwortung Rechnung getragen. Mit der Orientierung am Leitbild des "neuen öffentlichen Managements" macht sich der Fachbereich selbst zum Teil der Verwaltungsreformbewegung.

Ist die Integration der Betriebswirtschaft vor dem Hintergrund der allenthalben geforderten stärkeren ökonomischen Ausrichtung der Verwaltung fast schon "mainstream", so ist die zentrale Verortung der Sozialwissenschaften im Lehrplangefüge (so wie ich es bisher kenne) in der Tat ein Moment, das anzeigt, dass eine recht verstandene Verwaltungsreform und eine auf sie ausgerichtete Ausbildung sich nicht darin erschöpfen kann, die "alte" juristische Einseitigkeit der Verwaltungsausbildung durch eine "neue" betriebswirtschaftliche Engführung zu ersetzen. Vielmehr ist die Verbesserung öffentlicher Leistungen und Dienstleistungen ein Vorhaben, das die Gesamtheit des Verwaltungshandelns einschließlich seiner sozialen und gesellschaftlichen Bedingungen und Wirkungen einbeziehen muß und vor allem, die Handelnden instand setzen muß, diesen Bezügen in ihrem Handeln Rechnung zu tragen.

## **2. Was kann in diesem Kontext "sozialwissenschaftliche Kompetenz" sein?**

Ulrich Beck und Wolfgang Bonß (1994) haben in einer prägnanten Studie zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens auf ein Paradox aufmerksam gemacht. Sozialwissenschaftliches Wissen, so Beck und Bonß, ist in großem Umfang in das *Alltagswissen* diffundiert und gerade durch diesen "Erfolg" werden die Ergebnisse der Sozialwissenschaften *trivialisieren*. Jeder ist inzwischen ein kleiner Soziologe, der sich seinen Alltag mit Versatzstücken aus Rollentheorie und Systemmodellen auslegt. Was gestern noch provozierende Innovation war, erweckt heute schon Langeweile, weil es "irgendwie" jeder schon weiß und in ein-

schlägigen Illustrierten nachlesen kann.

Gerade weil dieser Trivialisierungsprozeß weit fortgeschritten ist, halte ich es für wichtig - quasi im "Gegenstrom" -, sozialwissenschaftliche Kompetenz nicht als gegeben, sondern in einem Ausbildungskontext als systematisch zu erwerbenden und zu entwickelnden Bestandteil von Professionalität ernst zu nehmen.

Im Sinne einer Selbstverständigung möchte ich dabei drei Arten von Kompetenz unterscheiden:

- Sozialwissenschaftliche Kompetenz als *Gegenstandswissen*
- Sozialwissenschaftliche Kompetenz als Fähigkeit zur *Reflexion* sozialer Praxis
- Sozialwissenschaftliche Kompetenz als *Handlungskompetenz*.

Zum ersten:

Gerade in einer Zeit schnellen Wandels und einer zunehmenden Uneindeutigkeit sozialer Wirklichkeit ist ein gerütteltes Grundwissen über gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge wichtiger als je. Die Gesellschaft wird komplexer, einfache Modelle stimmen weniger als je zuvor. Verwaltung ist zunehmend in das Spannungsverhältnis von Politik, Wirtschaft und gesellschaftlichen Gruppen einbezogen. Um hier noch ein Chance rationalen Agierens zu behalten, muß Verwaltung "verstehen" können, was sich in diesen Subsystemen abspielt. In der Kommune etwa greift Verwaltung ständig in soziale Systeme - in Familien, in

Betriebe, in die soziale Sicherheit - ein.

Zugleich ist sie in vielfältiger Form mit Problemen konfrontiert, die in diesen Systemen ihren Ursprung haben und auch mit Problemen, die sie durch ihr eigenes Handeln beeinflusst, teilweise sogar mit erzeugt - man denke etwa an die "Armutsfalle", Konflikte zwischen dem Schutz von Umwelt und Bürgern einerseits und wirtschaftlichen Zwängen der Standortversicherung andererseits. Hier ist der Blick in das einschlägige Gesetzbuch und die entsprechenden Verfahrensvorschriften *alleine* zunehmend weniger instruktiv.

Es gilt Probleme, in ihrem Entstehungszusammenhang zu verstehen und mögliche Wirkungen abzuschätzen. Es ist einfach *auch* eine Frage der Verfügbarkeit von gegenstandsbezogenem theoretischem und praktischem Wissen um sozioökonomische Funktionszusammenhänge, ob eine Verwaltung etwa die örtlichen Einflußchancen auf die Standortwahl eines Unternehmens richtig einschätzt und daraus die richtigen Schlußfolgerungen im Tagesgeschäft zieht. Ebenso braucht eine Führungskraft in einer Sozialverwaltung mehr als die Methodik der regelkonformen Fallbearbeitung. Sie braucht gerade in einer dem Dienstleistungsideal verpflichteten Verwaltung eine fundierte Kenntnis sozialstruktureller Entwicklungen, der Sozialökologie von Stadtteilen und der Veränderung von Lebensstilen - und zwar nicht als gelegentlich und nebenbei angeeignetes Versatzstück, sondern als im gesellschaftstheoretischen Kontext einordenbares Erkenntnisinstrument.



### Zum zweiten:

Sozialwissenschaftliches Wissen ist immer auch reflexives Wissen (Keupp u. a. 1989). Es gibt ein Verständnis der Perspektiv-, Interessen- und Kontextgebundenheit von Wissen. Es impliziert gewissermaßen mit "methodischer Notwendigkeit" die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt in Frage zu stellen, sich in die Situation des jeweils anderen hinein zu versetzen und die Relativität des eigenen Handelns zu erkennen. In einer kommunalen Bauverwaltung etwa werden die Grenzen des Konzepts der "Bügnähe" spätestens dann sichtbar, wenn das Anliegen im Sinne der Arbeitsplatzsicherung Investorenanträge schnell zu bescheiden gegen das ebenso legitime Interesse von Anwohnern und sonstigen Betroffenen an einer sorgfältigen und alle Belange einbeziehenden Prüfung abzuwägen ist. Welchem Bürger ist man da "näher"? Hat man ein Deutungsmuster für derartige konflikthafte Interessenkonstellationen und Machtlagen?

Wer - um ein zweites Beispiel zu nennen - in einer Sozialverwaltung in seiner beruflichen Praxis die strukturelle "Doppelstruktur" von Sozialpolitik als Hilfe *und* Herrschaft nicht mitdenken kann, wird sich - auch wenn er auf ein neues Steuerungsmodell schwört - sehr schnell und mit der Gefahr tiefgreifender professioneller Deformation in den Widersprüchlichkeiten und Aporien eines naiven Dienstleistungsverständnisses verstricken (vgl. Brülle 1997). Dazu braucht es eine Ebene gesellschaftswissenschaftlicher Selbstverständigung, die weder das Verwaltungsrecht, noch die Betriebswirtschaft, noch gar der "gesunde Menschenverstand" bieten.

Zum dritten:

Einen dritten Grund für die Einbeziehung der Sozialwissenschaften in die Ausbildung von Führungskräften öffentlicher Verwaltung sehe ich in dem immer stärkeren Bedarf an sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Gerade wenn man Führungskräfte nicht mehr in der Rolle des "Ober-sachbearbeiters" sehen will, muß man sie fit machen für ein sozial kompetentes Führungsverhalten. Gruppensituationen richtig zu deuten, Ursachen für Kommunikationsprobleme zu erkennen, Mitarbeiter als eigenverantwortliche Subjekte ihres Arbeitshandelns anzuerkennen, "Code-Switching" zwischen Diskursen (der Verwaltung, der Wirtschaft, verschiedenster Adressatengruppen), eine reflexive Distanz zur eigenen Rolle in der Organisation und in der Gesellschaft - dies erfordert ein Rüstzeug, daß heute in sehr vielen Fällen nicht da ist. Führungskräfte in einer modernen Verwaltung müssen aus meiner Sicht dazu kommen, ein begründetes professionelles Selbstbewußtsein auf neuer Basis zu entwickeln. Die bloße Beschränkung auf sichere Rechtsanwendung kann es nicht mehr sein. Ebenso wenig sollte die Rede vom *Verwaltungsmanagement* jedoch dazu führen, daß damit die ohnehin fragwürdige Attitüde des Wirtschaftsmanagers in der Verwaltung imitiert wird. Das ist nicht nur realitätsfremd, es würde auch die Gefahr einer weiteren Selbstdiskreditierung von Verwaltung mit sich bringen. Es geht im *Verwaltungsmanagement* um eine *sehr spezifische Professionalität*, nicht um Abziehbilder aus anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen. Zwischen der durch das Recht dominierten Verwaltungstradition, der Herausforderung durch das "neue ökonomische Denken" und nicht zuletzt aber auch einer vordergründigen Politisierung (und Finalisierung) der Verwaltung

muß ein modernes Verwaltungsmanagement ein eigenes Profil finden. Sozialwissenschaftliche Kompetenz kann dazu beitragen, zwischen Codes und fachspezifischen Denkweisen, zum Beispiel zwischen Politik, Recht und Wirtschaft, zu vermitteln und einen Problemzugang zu eröffnen, der die Gefahren fachspezifischer Bornierung vermeidet, aber immer auch um die Wichtigkeit einer soliden fachlichen Fundierung weiß. (sozialwissenschaftliche Kompetenz kann helfen "zu sehen, was man nicht sieht", um eine Formulierung aus der "second order cybernetics" - Heinz von Förster - zu verwenden.)

### **3. Verwaltungsmodernisierung als Pseudorationalisierung - Theorie und Praxis des "neuen Steuerungsmodells".**

Alfred Kieser hat jüngst in einem außerordentlich lesenswerten Artikel „Moden und Mythen des Organisierens“, vor allem aber die Entstehungs- und Vermarktungsbedingungen der sich inzwischen immer hektischer abwechselnden „Management-by“-Moden analysiert (Kieser 1996). Im Klammergriff von Unternehmensberatern, Autoren, Hochschullehrern und Verlagen wird das Publikum systematisch verunsichert und ihm gleichzeitig suggeriert, mit dem jeweils gerade neuesten „Paradigma“ des Führens und Managens ließen sich die Probleme in den Griff bekommen. Das Entstehen und Verblassen eines solchen Management-Konzepts folgt der Regelmäßigkeit von Moden. Auf publizistisch entsprechend lancierte Alarmmeldungen über die Rückständigkeit der deutschen Wirtschaft und die Vorsprünge ausländischer Wettbewerber folgt das Angebot eines „völlig neuen“ Ansatzes im Management, entsprechender Bücher, Seminare und Beratungsangebote. Es bilden sich Seil-

schaften zwischen Hochschulen, Beratungsfirmen und unternehmensinternen Promotoren, die das neue „Paradigma“ ausschlachten und für eigene Karriere und Erwerbsambitionen nutzen - bis das nächste „Paradigma“ vor der Tür steht und das alte zum ohnehin immer schon fragwürdigen Irrweg erklärt wird. Der Praktiker versucht derweil mit hängender Zunge auf dem aktuellen Stand der Managementkunst zu bleiben - oder übt sich in zynischer Distanz zu dem ganzen Rummel.

Ein wenig von dieser Mythen- und Modenbildung läßt sich auch an den Abenteuern des „neuen Steuerungsmodells der Verwaltung“ wiederfinden: Die Ergebnisse der Bertelsmann-Studie sorgten für Aufregung und Alarmstimmung hinsichtlich des Entwicklungsrückstands bundesdeutscher Kommunalverwaltungen. Zugleich jedoch wurde ein neues Modell vorgestellt, das die Errungenschaften der besseren ausländischen Vorbilder für die deutsche Verwaltung zugänglich zu machen versprach. Die Stadt solle - so die Verfechter etwa des „Tilburger Modells“ (Banner 1993) - künftig als Unternehmen, genauer: als Dienstleistungsunternehmen, begriffen und ebenso geführt werden. Potente Institutionen - vor allem die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST) und die Bertelsmann-Stiftung setzten sich an die Spitze der Bewegung. Für eine Unzahl von Betriebswirten, autodidaktisch zum Controller mutierten Verwaltungsfachleuten und einer fast noch größeren Zahl von Beratern ergaben sich völlig neue und verständlicherweise entschlossen genutzte Karriere- und Erwerbschancen.

Die durch den neuen betriebswirtschaftlichen Geist ins Abseits gedrängten Verwaltungsfractionen sahen sich in der Defensive. Aber - um unseren etwas ironischen Exkurs abzuschließen - auch das „Neue Steuerungsmodell“ kann sich dem Modezyklus nicht ganz entziehen. Inzwischen ist in vielen Verwaltungen erste Ernüchterung eingeleitet, diejeni-

gen, die gegenüber den neuen Ideen immer schon skeptisch waren (und sei es aus Bequemlichkeit) sehen sich bestätigt. Auch Gerhard Banner - einer der Promotoren des „Neuen Steuerungsmodells“ - spricht nun von einer „dialektischen Aufhebung“ der Idee der „Dienstleistungskommune“ in der der „Bürgerkommune“ (siehe den Beitrag von Banner zur ersten Osnabrücker Fachtagung).

Angesichts der inzwischen ganze Leitzordner füllenden „Produkt“-Definitionen im Zuge der Umstellung auf die viel beschworene „Outputsteuerung“ und der oft ganze Abteilungen lahmlegenden Versuche, diese Produktdefinitionen in der Verwaltungspraxis einzuführen und durchzusetzen, sprechen böse Zungen bereits von einer „neobürokratischen“ Variante der Verwaltungsreform. Mit dem „bösen Blick“ der soziologischen Systemtheorie könnte man zudem fragen, ob sich mit dem "neuen Steuerungsmodell" vielleicht nur eine besonders raffinierte Form des Wachstums von Bürokratie (siehe Luhmanns Generalthese von 1981), eine Form der "selbstreferentiellen" Kleinarbeitung der Irritation durch die "Konkurrenzrationalität" der Betriebswirtschaft durchgesetzt hat, ohne letztlich einen nennenswerten Rationalisierungseffekt zu erzielen?

In der Tat ist das betriebswirtschaftlich dominierte „neue öffentliche Management“ vielfach kritisiert worden. Unter anderem wurde ihm ein naives Verständnis des Verhältnisses von Politik und Verwaltung, ein bemühtes und durch die Realität nicht gedecktes Übertragen privatwirtschaftlicher „Unternehmens-“Prinzipien auf öffentliche Verwaltungen vorgehalten (Wollmann 1994). Auch der vom „neuen Steuerungsmodell“ in den Mittelpunkt gestellten Dienstleistungsgedanke hält offensichtlich in vielen Bereichen staatlichen und kommunalen Handelns einer kritischen Überprüfung nicht Stand (Brülle 1996). Eine schlichte „Outputsteuerung“, wie sie von der in Deutschland meinungsbildenden Instanz der KGST emp-

fohlen wird, verfehle zudem das Leitbild der öffentlichen „Qualitätsproduktion“ (Naschold 1995; Bönker/Wollmann 1997). In einem neueren Aufsatz lehnt Henry Mintzberg etwa die Analogie von Staat und Kommune mit privatwirtschaftlichen Unternehmen als grundsätzlich verfehlt ab (Mintzberg 1996).

Meines Erachtens würde man mit einer solch pauschalen Kritik jedoch „das Kind mit dem Bade ausschütten“.

Das neue Steuerungsmodell hat wichtige und - wie ich denke - unverzichtbare Impulse für die Weiterentwicklung öffentlicher Verwaltung gegeben. Man muß es - so meine These - im Kontext verstehen und in das strategische Optionsbündel richtig einordnen. So gesehen ist das Modell ein wichtiger Versuch, Verwaltung zu einem „lernenden System“ zu machen. Es hat Verwaltung nachhaltig irritiert und mit dem Eintritt von Ökonomie jedoch zugleich die Option auf einen neuen Konsens zwischen Gesellschaft und öffentlicher Verwaltung geschaffen (Grandke 1996; Grandke/Schulze-Böing 1996).

Recht verstanden, darf das „neue Steuerungsmodell“ nicht in der betriebswirtschaftlichen Vereinseitigung verharren. Es ist gewissermaßen sozialwissenschaftlich zu komplettieren. Betriebswirtschaftliche Rationalität kann nur dann greifen, wenn in der Praxis die Grenzen dieser Rationalität erkannt werden können - ebenso wie mit der betriebswirtschaftlichen Kritik am Verwaltungshandeln zuvor die Grenzen einer parajuristischen Praxis und den Prinzipien kameralistischer Inputsteuerung deutlich gemacht worden sind.

Ein solches erweitertes Steuerungsmodell ist bisher erst in Umrissen erkennbar. Auf die Bedeutung einer in der politischen und sozialen Dimension reflektierten *Qualitätsorientierung* wurde bereits hingewiesen. Es geht nicht nur um *Output*-Steuerung, sondern - in der Sprache der Eva-

luationsforschung - um die Analyse und Optimierung des *Outcome* also des Verwaltungshandelns (bis hin zum *Impact* auf das Gemeinwesen und dessen Problemstrukturen). Zugleich ist die *Prozeßdimension* von Verwaltungsreform bisher nur wenig beachtet worden. Prozeßoptimierung im Zuge der Organisations- und Personalentwicklung in Verwaltungen ist ein weiteres „essential“ einer erweiterten Steuerungsmodells. Auch die Interaktion nicht nur mit „dem Bürger“, sondern auch mit den Klienten und Adressaten öffentlicher Dienstleistungsproduktion bedarf größerer Beachtung. Öffentliche soziale Dienstleistungen etwa sind grundsätzlich nur dann erfolgreich, wenn ein minimales Arbeitsbündnis mit dem Klienten zustande kommt. Soziale Dienstleistungen sind - so gesehen - stets eine „Ko-Produktion“ zwischen dem Helfenden und dem Klienten.

Das macht deutlich, daß wir einen wesentlich besser durchdachten Dienstleistungsbegriff brauchen, wenn wir über das „Produkt“ der Verwaltung nachdenken. Eben dafür ist die soziale Dimension unverzichtbar.

Mintzberg (1996) spricht von mindestens vier Formen, in denen öffentliche Verwaltung in Beziehung zu ihren Adressaten tritt - als Staatsbürger, als Klient, als Mandant und nur für einen kleinen Teil öffentlicher Leistungen wirklich als „Kunde“, der mit dem Abnehmer von Leistungen eines privaten Anbieters auf dem Markt vergleichbar ist. All diese Adressatenbeziehungen bedürfen der Optimierung und Verbesserung. Dabei wird deutlich, daß es eben nicht nur um ein „Unternehmen“, sondern ebenso - und vielleicht noch mehr - darum geht, den Staat bzw. die Kommune als demokratisch legitimationsbedürftigen und am Gemeinwohlgedanken zu messenden Organismus zu sehen.

Gerade wenn man den Impetus des „neuen Steuerungsmodells“ ernst nimmt und in die genannte Richtung weiterdenkt, muß die moderne Verwaltung sozialwissenschaftliche Kompetenz organisieren. Das Leitbild des reformorientierten Verwaltungsmanagements ist insofern dringend auf diese Komponente angewiesen.

#### **4. Schluß:**

**Verwaltungsmodernisierung ist nach wie vor ein offener Prozeß und - wie man gesehen hat - fast ein „Abenteuer“ mit ungewissem Ausgang. Der oder die Verwaltungsmanager/in muß sich auf einen solchen Prozeß einlassen können. Er braucht dabei keinen missionarischen Rationalisierungseifer im Sinne der Kieser'schen Organisationsmythen, er/sie braucht vielmehr Neugierde im Gestalten, Fähigkeit verschiedene Diskurse (Wirtschaft, Recht, Soziales) zusammenzuknüpfen, nicht zuletzt braucht er und braucht sie Gelassenheit und Distanz in und zu seiner Rolle in der Organisation und schließlich ein ausreichendes Wissen um seinen Ort als Handelnder in der Gesellschaft.**

**Die Fachhochschule Osnabrück ist zu beglückwünschen, daß sie mit dem neuen Studiengang „Verwaltungsmanagement“ einen ersten reformorientierten Ausbildungsgang geschaffen hat. Bei Umsetzung dieses anspruchsvollen Vorhabens wünsche ich viel Erfolg.**



## 6. Literatur:

- Banner, G. (1993): Die internationale Entwicklung im kommunalen Management und ihre Rezeption in Deutschland. In: G. Banner, Chr. Reichard (Hrsg.): Kommunale Managementkonzepte in Europa. Köln: Kohlhammer. S. 185 ff.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Beck, U./ W. Bonß (1984): „Soziologie und Modernisierung. Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung.“ In: Soziale Welt 35, S. 381 ff.
- Bertelsmann-Stiftung (1993): Carl-Bertelsmann-Preis 1993 - Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung
- Bönker, F./ H. Wollmann (1997): Reform sozialer Dienste zwischen „kommunaler Sozialstaatlichkeit“ und Verwaltungsmodernisierung. In: C. Reis, M. Schulze-Böing (Hrsg.): Planen und Steuerung sozialer Dienstleistungen. (Im Erscheinen)
- Brülle, H. (1997): Sozialplanung und Verwaltungssteuerung. Dienstleistungsproduktion in der kommunalen Sozialverwaltung. In: C. Reis, M. Schulze-Böing (Hrsg.): Planen und Steuern sozialer Dienstleistungen. (Im Erscheinen)
- Crook, St./ J. Pakulski/ M. Waters (1992): Postmodernization. Change in an advanced Society. London et al.: Sage
- Featherstone, M./ S. Lash/ R. Robertson (1995, eds.): Global Modernities. London et al.: Sage
- Grandke, G. (1996): Reformstrategien für die Stadt Offenbach: Effziente Dienstleistungen - kommunal und privat. In: H. Mayrzedt (Hrsg.): Privatwirtschaftliche Tätigkeit im Dienst von Kommunen. Wiesbaden: Bauverlag. S. 55 ff.
- Grandke, G./M. Schulze-Böing (1996): Sozialmanagement in der Kommune. In: A. Hauser/R. Neubarth/W. Obermaier (Hrsg.): Management-Praxis -

- Handbuch soziale Dienstleistungen. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand. S. 554 ff.
- Habermas, J. (1985): Die neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Keupp, H./ Fl. Strauss/ W. Gmür (1989): Verwissenschaftlichung und Professionalisierung. Zum Verhältnis technokratischer und reflexiver Verwendung am Beispiel psychosozialer Praxis. In: U. Beck, W. Bonß (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 149 ff.
- Kieser, A. (1996): „Moden & Mythen des Organisierens.“ In: Die Betriebswirtschaft 56. S. 21 ff.
- Luhmann, Niklas (1981): Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat. München, Wien: Olzog
- Metzen, H. (1994): Schlankheitskur für den Staat. Lean Management in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt am Main: Campus
- Mintzberg, H. (1996): „Den Staat besser managen - nur wie?“ In: Harvard Business Manager 18. Jg., Heft 4, S. 9 ff.
- Naschold, F. (1995): Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik. Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa. Berlin: Sigma
- Osborne, D./ T. Gaebler (1992): Re-Inventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading (Mass.) et al.: Addison-Wesley
- Wollmann, H. (1994): Evaluierungsansätze und -institutionen in Kommunalpolitik und -verwaltung. Stationen der Planungs- und Steuerungsdiskussion. In: M. Schulze-Böing/N. Johrendt (Hrsg.): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme. Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluierung kommunaler Arbeitsmarktpolitik. Basel et al.: Birkhäuser

