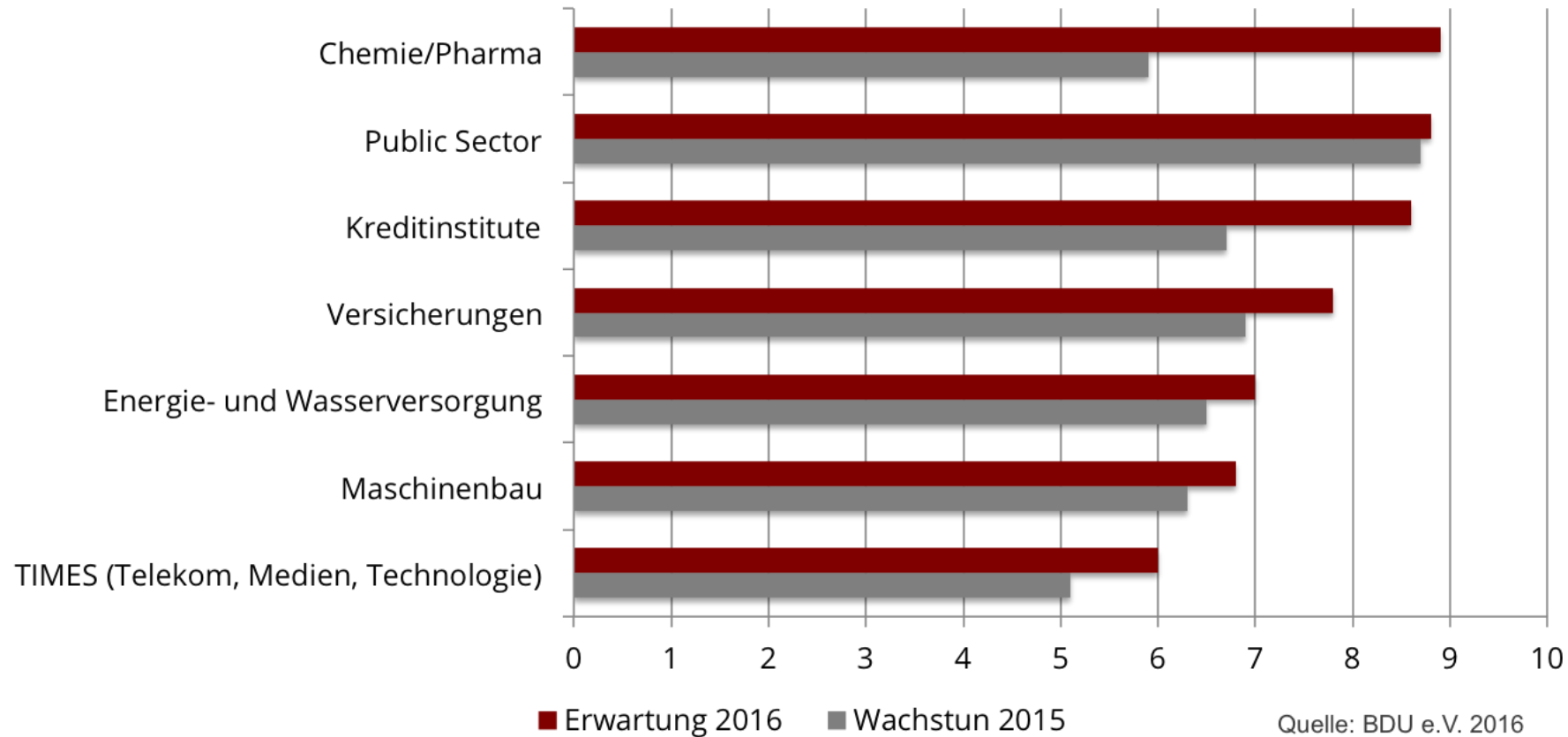


Ambidextrie in der Beratung des öffentlichen Sektors – zwischen der Mitgestaltung von Politik und der Optimierung von Verwaltungsorganisationen

Eine qualitative Erhebung unter Beratern, Verwaltungsmitarbeitern und Politikern/Politikerinnen

Wachstum nach Klientenbranchen



Huchler (2007): Im Jahr 2006 haben von 139 befragten Städten (> 30.000 Einwohner)

- 87 % der Befragten haben externe Beratungen in Anspruch genommen, davon waren
 - 53 % mittelgroße, (über)regionale Unternehmensberatungen und
 - ca. 20 % größere, (inter-)nationale Unternehmensberatungen
-

Brüggemeier (2005): Im Jahr 2005 gaben rund 100 befragte Verwaltungsmitarbeiter/-innen und Berater/-innen an, dass folgende Beratungstypen in der Verwaltungsmodernisierung relevant waren:

- Konzeptentwicklung und Umsetzung (32 % der Verwaltungsmitarbeiter, 53 % der Berater)
 - Konzeptentwicklung (28 % der Verwaltungsmitarbeiter, 11 % der Berater)
 - Coaching (20 % der Verwaltungsmitarbeiter, 33 % der Berater)
-

Fazit: Beratung spielt eine erhebliche Rolle im öffentlichen Sektor, gerade in der Verwaltung

Forschungsfrage:

Wie politisch ist (Management-)Beratung im öffentlichen Sektor?

Hintergrund:

Unterscheidung zwischen der Mitgestaltung von Politik und der Optimierung von Verwaltungsorganisationen möglich und sinnvoll?

Theoretische Einbettung:

Interdependente Prozesse zwischen Verwaltung und Politik gemäß New Public Governance (Osborne 2006)

Organisationstheoretisches Konzept der kontextuellen Ambidextrie (Duncan 1976; Gibson/Birkinshaw 2004)

Der öffentliche Sektor umfasst (gem. Bundeszentrale für politische Bildung):

Bund, einschließlich
Sondervermögen

Länder, Gemeinden und
Gemeindeverbände, einschließlich
deren Einrichtungen wie
Krankenhäuser

Haushalte der
Sozialversicherungsträger, z.B.
gesetzliche Krankenkassen oder
Rentenversicherungsträger

Managementberatung unterteilt sich (*gem. BDU e. V. 2015*) in:

- **Strategieberatung:** Strategische Unternehmensplanung, Unternehmensgestaltung, Unternehmensanalyse, Marketing, Unternehmer-Beratung
- **Organisations-/Prozessberatung:** Technik, Controlling, Qualitätsmanagement, Logistik, Projektmanagement
- **Human-Resources-Beratung:** Wird in unserer Betrachtung nicht berücksichtigt.
- **IT-Beratung:** Lösungen von der Entwicklung der System-Architektur bis zur Optimierung der IT-Prozesse sowie Konzeption und Aufbau von Systemen/Netzwerken

Die Stufen des Policy-Cycles (nach Jann, 1981)

- **Problem(re)definition:** Umformulierung und Neujustierung politischer Inhalte
 - **Agenda Setting:** Unterstützung der Verwaltung bei der Platzierung relevanter Themen auf der politischen Tagesordnung
 - **Politikformulierung:** Unterstützung der Verwaltung bei der Aushandlung, Auswahl und Vorbereitung politischer Alternativen für den parlamentarischen Prozess
 - **Politikimplementierung:** Unterstützung bei der Umsetzung politischer Programme
 - **Politikevaluierung/Politikterminierung:** Ex ante/post-Evaluierung politischer Vorhaben/Programme und ggf. Nachjustierung; Abschluss politischer Projekte
-

Erweiterung:

- **Die politische Diskussion:** Politisch ist etwas immer auch dann, wenn es Gegenstand einer öffentlichen/parlamentarischen Debatte ist.

Interviewpartner: Insgesamt 14 Interviewpartner aus Verwaltung, Politik und Management-Beratung
Interviewpartner von Bundes-, Landes- und Kommunalebene

Interviewphase: August – Oktober 2016

Interviews: Semi-Strukturierte Experteninterviews / Tonbandmitschnitte / Transkripte

Auswertung: Strukturierte Inhaltsanalyse nach Mayring (2010)

Fragen 1/2 – Unter welchen Umständen ist Management-Beratung in der Verwaltung komplett unpolitisch?

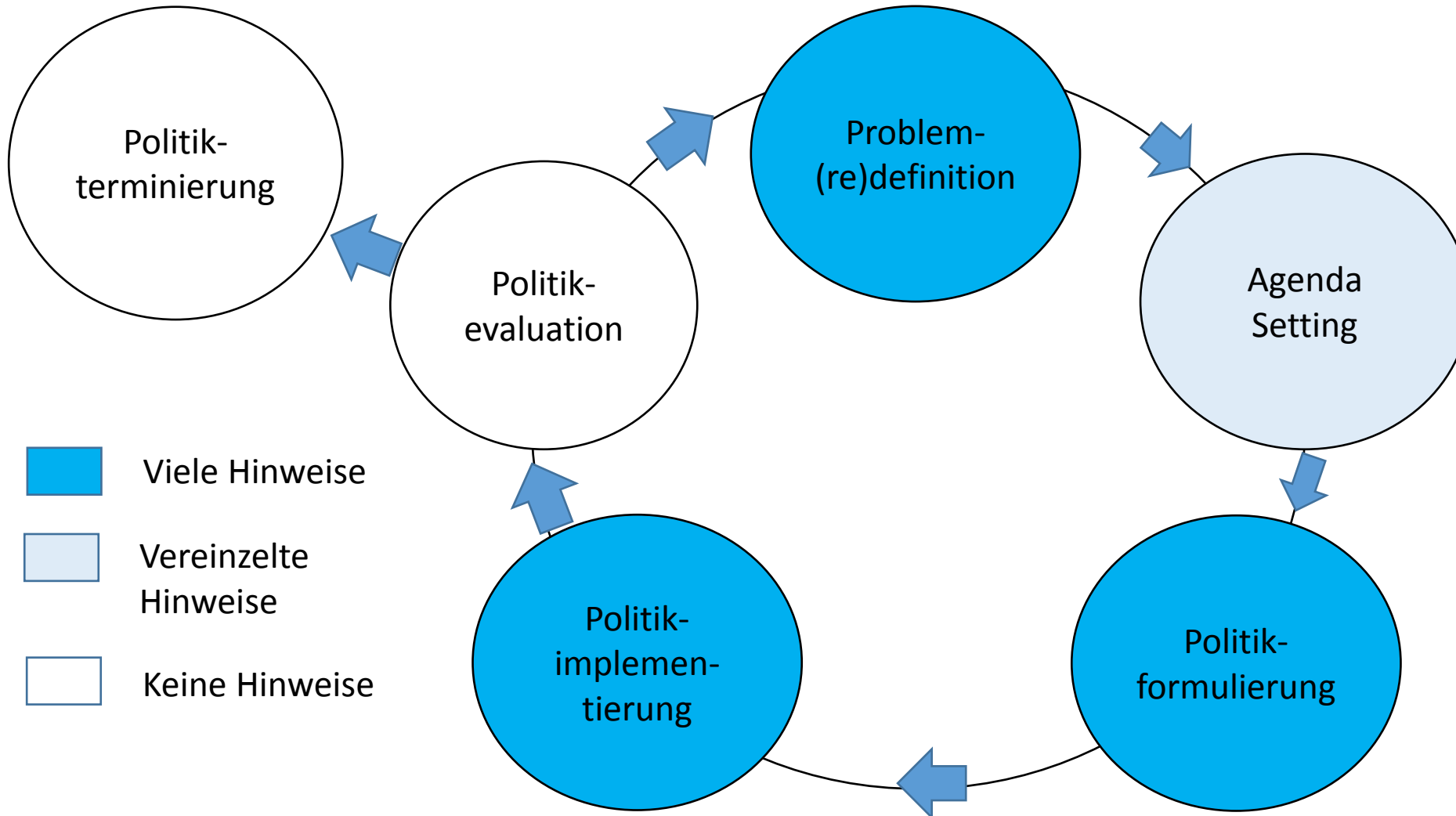
Beratung	Verwaltung	Politik
Prozessoptimierung von geringem Umfang	Kommunikationsberatung von geringem Umfang	Prozessoptimierung in geringem Umfang
IT-Beratung von geringem Umfang	Sehr technische IT-Beratung	

Aussage: IT-Beratung, Prozess- und Kommunikationsberatung können komplett unpolitisch sein, wenn sie von geringem Umfang sind.

Fragen 1/2 - Unter welchen Umständen wird Management-Beratung in der Verwaltung politisch relevant?

Wenn Beratung (un)mittelbar mit politischen Prozessen verbunden ist, d. h. wenn sich Beratungsergebnisse auf einzelnen **Stufen des Policy-Cycles** wiederfinden.

a) Beratung/Beratungsergebnisse auf einzelnen Stufen des Policy Cycles (nach Jann, 1981)



Aussage: Management-Beratung wirkt sich auf zahlreiche Stufen des Policy Cycles aus.

Frage 4 – Bitte teilen Sie auf einer Skala von „politiknah“ bis „politikfern“ folgende Arten der Beratung ein:

	IT-Beratung	Prozessberatung	Kommunikationsberatung	Strategische Beratung
Politikfern	10*	4	1	
Mittel	1	5	2	
Politiknah			6	11

* Anzahl der Interviewten, die eine Einschätzung vornahmen.

Zusammenfassung von Interviewergebnissen:

- Kleine, vom Umfang her unbedeutende IT-/Prozessberatungen müssen keine politischen Implikationen haben.
- Zahlreiche Belege zeigen jedoch: Management-Beratung im öffentlichen Sektor, auch in der Verwaltung, schlägt sich häufig auf politische Prozesse nieder (Policy-Cycle).
- 13 von 14 Interviewten sagen, es ist nicht immer möglich, Beratungsaufträge klar von politischen Prozessen abzugrenzen.

Theoretische New Public Governance (Osborne 2006)

Einbettung:

Frage 3: Ist sich der Berater/die Beraterin immer dessen bewusst, dass er/sie an politischen Entscheidungen und Prozessen beteiligt ist?

- Interviewte aus allen drei Gruppen gaben an, dass sich Management-Berater in aller Regel des politischen Umfelds und ihrer Rolle darin bewusst sind.

Wann sind sich Berater/-innen nicht dessen bewusst?

- Wenn sie **jung und/oder unerfahren** (Quereinsteiger/-innen) sind.
- Wenn sie sehr **technisch beraten** .
- Wenn sie nur **kurze Zeit beraten**.
- Wenn die **Themen sehr komplex** und die politischen Interessen schwer zu durchschauen sind.

Theoretische Einbettung: Kontextuelle Ambidextrie (Duncan 1976; Gibson/Birkinshaw 2004)

- Brüggemeier, M.** (2005): Externe Beratung öffentlicher Verwaltungen im Modernisierungsprozess – Empirische Befunde, in: Verwaltung und Management, 11(2), S. 86-91.
- Bundesverband der Unternehmensberater e. V.** (2015): Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015
- Bundeszentrale für politische Bildung** (2016): Der öffentliche Sektor. Online unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20253/oeffentlicher-sektor>, zuletzt abgerufen am 10.11.2016
- Duncan, R. B.** (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in: The Management of Organization 1, 167-188
- Gibson, C. B./Birkinshaw, J.** (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, in: Academy of Management Journal, 47 (2), 209-226
- Huchler, A.** (2007): Kommunalverwaltung und Organisationsberatung – Erste Ergebnisse einer Befragung und Implikation für die Praxis, Universität Konstanz und Zeppelin Universität
- Jann, W.** (1981): Kategorien der Policy-Forschung, Speyer.
- Mayring, P.** (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim und Basel.
- Osborne, S. P.** (2006): The New Public Governance? Public Management Review, 8(3), 377-387