

Public Value: Inszenierung oder Konkretisierung einer vielfältigen Gesellschaftsordnung

*Eröffnungsvortrag zur Ringvorlesung Public Value
Darmstadt, 26. Januar 2016*

Bevor ich in meinen Vortrag einsteige möchte ich mich zunächst für die Möglichkeit bedanken, hier heute den Eröffnungsvortrag zu halten. Dieser Dank ist natürlich in erster Linie ein Dank an das studentische Organisations-Team, das mit unglaublichen Engagement dafür gesorgt hat, dass wir heute hier so zahlreich zusammengekommen sind.

Der Dank gebührt aber auch den Kollegen Ahrend, Almeling und Stork, mit denen ich seit inzwischen einem Jahr so etwas wie ein „Steering Committee“ zum Thema Public Value bilden darf. Es ist keineswegs selbstverständlich, den Eröffnungsvortrag für eine solche Veranstaltung dem zu übergeben, der von allen Beteiligten wohl die kritischste Sichtweise auf das Thema hat. Es erfordert doch schon einigen Mut, einen Ansatz, von dem man selbst schon überzeugt ist und den man in die hochschulinterne und – externe Öffentlichkeit tragen will, erst einmal auseinandernehmen zu lassen.

Um die Nerven der Kollegen, die ich mit meiner kritischen Anmerkungen zu Public Value nachher hoffentlich etwas in Wallung bringe, zunächst einmal zu beruhigen: Der Public-Value-Ansatz hat selbst nach einer sehr kritischen Analyse das Potenzial, das Wirken von Organisationen in der

Gesellschaft zu verbessern und zu bereichern. Der Ansatz hat einige blinde Flecken. Mit diesen blinden Flecken lässt sich jedoch produktiv umgehen.

Vielleicht haben Sie bemerkt, dass ich den Titel meines Vortrages im Vergleich zum Programm etwas umgestellt habe. Ursprünglich wollte ich drei Ansätze vergleichen, die sich auf den ersten Blick ähnlichen Zielen verschrieben haben: Public Value, Nachhaltigkeit, und Gemeinwohlökonomie. Dabei habe ich gemerkt, dass schon die Zeit für eine alleinige Auseinandersetzung mit Public Value viel zu knapp ist. Zusätzlich einen Vergleich dreier Konzepte anzustreben wäre zu viel des Guten. Deswegen nur kurz das wesentliche Ergebnis: Während ich hinsichtlich der Gemeinwohlökonomie eher skeptisch bin bleibt der aus der Mode gekommene Begriff Nachhaltigkeit wichtig, für Unternehmen und unsere Gesellschaft. Aus meiner Sicht wäre es äußerst vielversprechend, die Komplementaritäten des Public-Value-Ansatzes mit Nachhaltigkeitskonzeptionen in den Blick zu nehmen.

Doch genug der Vorrede, ich komme zu meinem Vortrag, der aus drei Teilen besteht. In einem ersten Teil möchte ich motivieren, warum wir uns überhaupt mit dem Thema beschäftigen sollten. In einem zweiten Teil werde ich Ursprünge und Entwicklungslinien von Public Value skizzieren und dabei meine Hauptkritikpunkte und Fragen an das Konzept zusammenfassen. Darauf aufbauend werde ich im letzten Teil einige Fragen formulieren und Anregungen machen, wie Public Value die Vielfalt von sozioökonomischen Organisationstypen bereichern kann.

I. Motivation

An dem Abend im Dezember, an dem ich zum ersten Mal an diesem Vortrag saß, erreichte mich per mail eine Aufforderung meines Schwagers, die ich gerne an Sie weitergeben möchte: Werde Lavendelpate!

Slide 1: Werde Lavendelpate

Die Mail sprach mich aus vielerlei Gründen an. Daraus lernen Sie zunächst etwas über mich, und es ist immer gut, den Vortragenden auch etwas als Person zu kennen: Ich bin dem Aufruhr zugetan, mag meine warme Bude sowie lebende Dinge und den Kollektivismus.

Die mail sprach mich aber auch an, weil sie sehr gut zu unserem Thema passt, und zwar aus ganz unterschiedlichen Gründen:

Slide 2: Umkehr der gängigen Ökonomie

Erstens fordert sie eine Umkehr der gängigen Ökonomie. In gewisser Weise tut dies das Public Value-Konzept auch: An die Stelle des eindimensionalen Zielkatalogs des „Shareholder Value“ oder der daraus abgeleiteten wertorientierten Unternehmenssteuerung tritt ein komplexer Prozess zur Formulierung eines vieldimensionalen Zieluniversums. An die Stelle von Organisationen, die ihre Mission kennen, treten Organisationen, die ihre Mission suchen. An die Stelle der Maximierung privater Werte tritt die Maximierung von etwas anderem. Was dieses andere ist, ist schwer zu sagen.

Zweitens illustriert sie den Wandel der gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen. Wir wissen, wie wir uns „Wirtschaft“ früher vorzustellen hatten, nämlich wie auf dem Bild rechts: Rauchende Fabrikschlote umgeben von Verwaltungsgebäuden, in denen die Repräsentanten der Eigentümer von Produktionsmittel administrieren. An die Stelle dieser klaren Struktur ist etwas anderes getreten. Dieses andere zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass in der Fabrik weiterhin produziert werden soll, die Schlote hingegen keine Abgase mehr ausstoßen sondern vielleicht sogar als Kunstobjekte dienen sollen, womit aus einer gesellschaftlichen Erwartung an das Unternehmen schon drei geworden sind. Übrigens: Das Bild zeigt die Mouson-Werke, dessen letztes Überbleibsel, der Mousonturm, die Aktion unterstützt hat.

Drittens verdeutlicht die Aktion eine Gefahr, die mit der Tendenz einhergeht, Unternehmen mit ihren gesellschaftlichen Beiträgen zu schmücken. Als Folge der komplexer werdenden Erwartungen an Organisationen wissen wir oft gar nicht mehr genau, für was eine Organisation steht. SAPONifikation veranschaulicht die daraus entstehende Verwirrung, indem es sehr bewusst Verwirrung streut. Ich kann immer noch nicht genau sagen, was mein Schwager von mir wollte, außer, dass ich seine Lavendelpflanzen über den Winter bringe. Diese Verwirrung birgt das Problem, das unter der Oberfläche hehrer Ziele eigentlich ganz andere Ziele verfolgt werden. Anders formuliert: Organisationen versuchen vermehrt, sich mit wohlriechender Lavendelseife eher zu verbergen, denn zu

offenbaren, sich reinzuwaschen oder sogar uns einzuseifen. Das Hauptproblem daran: Gegen eine klassisch-kapitalistisch aussehende und organisierte Fabrik mit dreckigen Schloten konnte man sein, sie war hässlich und stank. Aber kann ich gegen SAPONifikation sein?

Mir gefällt der Aufruf (und vor unserem Wintergarten blüht bald der Lavendel), weil er der Vielfalt von Organisationsformen an der Schnittstelle zwischen der Wirtschaft der Gesellschaft und anderen Teilsystemen der Gesellschaft ein weiteres hinzufügt. Es ist ja keineswegs so, dass die Ausdifferenzierung sozialer Systeme bisher dazu geführt hat, dass wirtschaftende Organisationen allein der Wirtschaft verschrieben wären. Gerade in Deutschland ließen sich zahlreiche Beispiele anbringen. Überall, wo wir hinblicken, sehen wir öffentlich-rechtliche, genossenschaftliche oder ganz andere Verfasstheiten im Wirtschaftsleben. Kirchen, der ADAC, Volkswagen, Verbände, Social Businesses - die Liste ist lange.

Tatsächlich ist diese Vielfalt wahrscheinlich einer von drei Hauptgründen, warum sich eine Gruppe von Professoren der HDA anfänglich mit dem Thema beschäftigte. Wir kamen aus diesen Organisationsformen, arbeiteten in einer wieder sehr spezifischen (der Hochschule) und fanden es faszinierend, dass ein Konzept zu allen diesen Formen etwas zu sagen hatte. In meiner Forschung beschäftige ich mich beispielsweise mit den gesellschaftlichen Erwartungen an Banken: Kann mir Public Value dabei einen sinnvollen methodischen Rahmen bieten?

Der zweite Hauptgrund ist die gemeinsame Suche nach einem pragmatischen Konzept, das den nicht rein gewinnorientierten Organisationen in einem rauer werdenden Umfeld (Ökonomisierung, Wettbewerb, Schuldenbremse, ...) hilft, am Leben zu bleiben und gleichzeitig den Kern dieser Organisationen bewahrt. Dieser Kern wiederum, besteht genau darin, dass die Zielstellungen der Organisationen komplex und noch nicht vollständig ökonomisiert sind.

Der dritte Hauptgrund: Als Lehrender habe ich immer mehr das Gefühl, dass Studierende unsere Erzählungen zur Funktionsweise von Organisationen nicht mehr ganz ernst nehmen. Eigentlich bin ich ja Makroökonom und Finanzmarktexperte. Und selbst in diesen Veranstaltungen wecken Sätze wie „offensichtlich besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Zinsniveau und Investitionsbereitschaft“ oder „da sich alle Akteure gewinnmaximierend verhalten kommt es zu diesem oder jenem Ergebnis“ kritische Nachfragen, selbst beim Managementnachwuchs für die Privatwirtschaft. Bedeutsamer wird dies noch, wenn wir uns als Hochschule auf den Weg machen wollen, auch den Führungsnachwuchs nicht rein gewinnorientierter Organisationen zu begleiten. In Veranstaltungen zu Steuerungs-, Führungs- oder Strategiethematiken ist es offensichtlich, dass wir eine neue konzeptionelle Basis benötigen, um über Ziele zu sprechen. Bevor wir fragen ob Public Value diese Basis sein könnte müssen wir das Konzept jedoch etwas genauer kennenlernen.

II. Public Value: Ursprünge, Entwicklungslinien und Kritik

Woher kommt Public Value? Üblicherweise wird der Ursprung des Ansatzes in Harvard gesehen, wo es eine eigene Management-Schule für den Nachwuchs in der öffentlichen Verwaltung gibt, die Kennedy School of Government. Dort sucht man in den achtziger und neunziger Jahren nach Konzepten, die den Managern öffentlicher Einrichtungen Hilfestellung bei strategischer Planung und Management geben kann. Das Konzept, das man Mitte der neunziger Jahre dann etabliert wird vor allem von Mark Moore in einem Buchbeitrag 1995 geprägt.

Zwei andere Konzepte spielen hierbei sozusagen Geburtshelfer. Da ist zum einen das sogenannte **New Public Management** (oder NPM). Es ist der neoliberale Versuch, die öffentliche Verwaltung auf privatwirtschaftliche Kategorien hin zu trimmen. Das Konzept kommt langsam in die Jahre und man sucht etwas Neues. Zudem ist zu diesem Zeitpunkt klar, dass man sich mit neoliberalen Ideen am öffentlichen Sektor zum Glück die Zähne ausbeißt.

Zum anderen besteht ein Bedürfnis, im öffentlichen Sektor an den Erfolg des sogenannten **Shareholder Value** anzuknüpfen. Dabei geht es den Schöpfern von Public Value keinesfalls um einen Gegenentwurf. Vielmehr sucht man die Anlehnung und die Analogie. Wenn man die Texte liest, ist klar das Bedauern ersichtlich, dass man es im öffentlichen Sektor mit komplexen Zielsystemen und mit Politik, nicht mit einem transparenten Aktienkurs und eindimensional motivierten Eignern zu tun hat.

Schließlich kommt man zu einem (von Moore selbst als „rudimentär“ bezeichneten) Strategiekonzept, das sich durch ein Dreieck beschreiben lässt.

Slide 3: Strategie-Dreieck nach Moore

Ausgehend von Moore lassen sich nun die unterschiedlichsten Entwicklungslinien zeichnen. Dabei wird nie ganz klar, was der Public Value-Ansatz eigentlich ist: Eine empirische Theorie, ein theoretischer Rahmen, eine Heuristik oder eine Ansammlung von Managementtechnologien?

Nicht nur was der Ansatz ist bleibt unklar. Auch was der „public value“ ist, kann nicht auf Basis der Literatur geklärt werden. Zwei einschlägige Definitionen können dies illustrieren:

Slide 4: Public Value Definitionen

Die erste ist offensichtlich politologisch motiviert, die zweite soziologisch. Daneben gibt es eher betriebs- oder volkswirtschaftliche Definitionen. Ich selbst halte mich an die besonders einfache Definition nach Talbot: *Public Value then is the combined view of the public about what they regard as valuable.*

Was das konkret bedeutet, kann nur ein konkretes Beispiel zeigen. Unser Kollege Klaus-Michael Ahrend hat in einem Beitrag 2014 einmal benannt, was die Public Values eines energiewirtschaftlichen Unternehmens sein könnten. Er nennt

Slide 5: Public Values in der Energiewirtschaft

- Einbezug der Öffentlichkeit,

- Gesellschaftliches Engagement,
- Ökologische Nachhaltigkeit,
- Querverbund,
- Förderung der Gründungsregion
- und das regionalökonomische Netzwerk.

Für diese Public Values werden jeweils Kennzahlen zur Steuerung und Messung präsentiert.

Interessant ist hierbei, dass es im konkreten Fall durchaus zu gelingen scheint, klar zu benennen, was **Public Values** (mit s) sind. Der wissenschaftlichen Literatur hingegen gelingt dies nur selten.

Die Unklarheit darüber, was „Public Value“ ist und wie sich der „Public Value“-Ansatz versteht macht es schwer, klare dogmen- oder theoriegeschichtliche Entwicklungslinien zu zeichnen und so die Literatur einigermaßen umfänglich Revue passieren zu lassen. Ich will mich deshalb auf drei Fragen beschränken:

- Erstens: Zu welchen Kernaussagen kommt die Mainstream-Public-Value-Forschung?
- Zweitens: Wie wird der Public Value-Ansatz in der Praxis aufgegriffen?
- Drittens: Welche Kritik kommt in der Literatur auf?

Zur ersten Frage, der nach den Kernaussagen. Im Kern bleibt Public Value hier ein Management-Ansatz, der folgende Forderungen stellt:

- Organisationen (und die in Ihnen handelnden Individuen) sollten ihre öffentlichen

Wertschöpfungsziele verstehen, artikulieren und kontinuierlich überprüfen;

- die strategische Planung und das strategische Management sollten an der Schaffung öffentlicher Werte ausgerichtet sein, genauso wie die Führung der Organisationseinheiten.

Öffentlichen Wertschöpfungsziele lassen sich dabei nicht ganz eng und vor allem nicht allein monetär fassen. Dem Public Value Ansatz verschriebene Organisationen müssen dennoch großen Wert auf die Quantifizierung der Ziele und des Zielerreichungsgrads legen.

Neben diesen Handlungsanweisungen zeichnet sich die Mainstream Public Value Literatur auch dadurch aus, dass sie vor allem die Interaktion zwischen einem personifizierten Management und einer nicht personifizierten Öffentlichkeit in den Blick nimmt. Der größte Verdienst der deutschen Variante von Public Value nach Meynhardt ist es, offen zu benennen, worum es sich aus dem Blickwinkel des Public Value hierbei handelt: Eine notwendige, operationale Fiktion. Diese Fiktion mit Leben zu füllen ist nicht zuletzt wieder die Aufgabe des Managements.

Nun zur zweiten Frage, der nach der praktischen

Anwendung: In den letzten Jahren ist es zu einem steten Bedeutungsgewinn gekommen. Von einem Siegeszug des Public Value-Ansatzes zu sprechen ist jedoch sicherlich übertrieben. Zunächst greifen ausgewählte Verwaltungen wie die Bundesagentur für Arbeit und öffentlich-rechtlich verfasste Unternehmen auf das Konzept zurück. Einen sehr prominenten Einsatz erfährt es im öffentlich-rechtlichen

Rundfunk, unter anderem aufgrund der sehr offensiv vertretenen Public Value-Strategie der BBC.

In den letzten Jahren ergibt sich eine ganz neue Entwicklung. Die Privatwirtschaft entdeckt das Konzept. Vorangetrieben wird dies nicht zuletzt durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Nicht selten sind es Organisationen, die sich von etwas anderem zu einem Unternehmen entwickelt haben, die hier der Vorreiter sind. Vielleicht haben einige von Ihnen mitbekommen, dass der FC Bayern München Public Value einsetzt, um seine gesellschaftliche Rolle zu reflektieren und strategische Entscheidungen zu fundieren.

Schließlich kann drittens kritisch gefragt werden, wie diese Entwicklung zu bewerten ist?

Nun, zunächst scheint mir offensichtlich, dass es einen Bedarf an so etwas wie dem Public Value-Ansatz gibt. Der Umstand, dass sich unterschiedliche Organisationen vermehrt auf den Weg machen, um sich mit ihren Public Values auseinanderzusetzen, belegt dies eindrücklich. Einige Gründe hierfür hatte ich bereits oben skizziert, ich möchte aber versuchen, es an dieser Stelle etwas prägnanter zu formulieren.

Wie wahrscheinlich die allermeisten Sozialwissenschaftler bin ich ein großer Fan des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlers Karl Polanyi. In seinem Buch „Die große Transformation“ beschreibt Polanyi die Herausbildung der Marktgesellschaft, in der das individuelle Streben nach Gewinn und die

Maximierung des Eigennutzens dominieren. Der immer weiter ausufernde Materialismus der Marktgesellschaft läuft nach Polanyi dem Wesen der Gesellschaft entgegen und bildet somit eine existenzielle Bedrohung. Die zerstörerische Macht dieser Entwicklung zeigt sich in einer kulturellen, ökologischen und sozialen Verwahrlosung.

Viele Menschen glauben, dass die letzten Jahrzehnte Polanyis Analyse aus den 1940ern bestätigen. Es ist zu einer zunehmenden Ökonomisierung von Gesellschaftsbereichen gekommen. Das hat die Welt sehr viel schneller und reicher gemacht. Gleichzeitig jedoch stoßen Organisationen an Grenzen der Machbarkeit. Sich im Wettbewerb „zu halten“ wird immer schwerer und erfordert viel Energie. Da „sich im Wettbewerb halten“ jedoch keine sehr attraktive Zielstellung ist, geht die Energie irgendwann aus. Dies kann nur dann verhindert werden, wenn man die Organisation in Zielen verwurzelt, die über den Wettbewerb hinausreichen.

Doch wo kommen diese Wurzeln her? Ein „Back to the roots“ ist oft ausgeschlossen, da viele der alten Wurzeln bereits abgestorben sind oder sich Organisationen so weit weg entwickelt haben, dass der Weg zurück einfach zu lange wäre. Die offensichtliche Alternative ist es, sich neu zu verwurzeln, also nicht „Back“ sondern „Forward to the roots“ zu gehen.

Genau hierbei soll die Einführung eines Public Value-Ansatzes einen wertvollen Beitrag leisten. Und genau deshalb ist es gut, dass wir uns an der HDA mit Public Value beschäftigen. Doch wie gut ist der Ansatz bereits jetzt, und wo ist eine kritische Auseinandersetzung mit seinen Stärken und Schwächen notwendig?

Eine fundierte Einschätzung wird vor allem dadurch erschwert, dass die Forschung zu Public Value bisher fast keine empirischen Ergebnissen hervorgebracht hat. Das Beste, was ich an empirischer Forschung bisher gesehen habe, wurde vor knapp zwei Wochen in unserem internen Forschungsseminar von Christopher Almeling präsentiert. Ich könnte mir vorstellen, dass hier gerade für die angewandte betriebswirtschaftliche Forschung an Hochschulen für angewandte Wissenschaften ein wichtiges Betätigungsfeld liegt.

Aus Mangel an empirischen Material muss meine Kritik oder kritische Bewertung sich auf Konzeptionelles beschränken. Dazu möchte ich vier blinde Flecken des Public Value-Ansatzes benennen. Sie sind alle auch eine Widerspiegelung der Tatsache, dass es sich bei Public Value um eine Entwicklung aus der US-amerikanischen „Variety of Capitalism“ oder „Spielart des Kapitalismus“ handelt:

- Erstens: Public Value ist konzeptionell sehr an der Funktion und an der Rolle eines zumindest tendenziell „selbstlosen“ und am öffentlichen Gut interessierten Managers ausgerichtet. Es gibt eine Vorliebe und einen Vorrang für „Macher“.
- Zweitens: Während das Management eher positiv gesehen wird, wird Politik eher als potenzielles "Problem" wahrgenommen, manchmal sogar als eine illegitime Einmischung in die Ziele und Wege des Managements. Es besteht eine latente Sorge, dass Politik verhindert, was Führungskräfte für ihre Organisationen erreichen könnten.

- Drittens: Bei vielen Autoren schwingt durchaus die Vorstellung mit, der öffentliche Sektor solle vom Privatsektor lernen und dessen Ansätze zur Formulierung und Umsetzung von Unternehmensstrategien adaptieren. Selbst in der nun aufkommenden Anwendung im Unternehmenssektor spiegelt sich die Vorstellung wieder, dass private und öffentliche Organisationen in vielerlei Hinsicht ähnlichen Gesetzen und einer ähnlichen Logik folgen.
- Viertens: Es gibt einen starken Fokus auf Messbarkeit und Quantifizierung. Dies ist natürlich nicht zuletzt an der Orientierung des Ansatzes an den seit den achtziger Jahren virulenten Managementansätzen geschuldet.

Aus den ersten beiden Charakteristika lässt sich ein Risiko des "Public Value Management" ableiten: Führungskräfte werden aufgefordert, über das öffentliche Interesse zu wachen und zu richten. Sie imaginieren und verteidigen ihre Vorstellungen von "öffentlichen Werten" gegen andere Vorstellungen. Die häufige Erwähnung kollektiver Präferenzen und die Betonung partizipativer Beteiligung der Gemeinschaft ändern daran wenig. Bürokratie und bürokratischen Interessen überwiegen und könnten im Extremfall demokratische Präferenzen verdrängen.

Aus der dritten und vierten unbewussten Annahme lässt sich ein weiteres Risiko des "Public Value Management" ableiten: Am Ende könnte Public Value dazu führen, dass der Ökonomisierung und der voranschreitenden Verbreiterung privatwirtschaftlicher, auf Wettbewerb beruhender Logik, ein weiteres Element hinzugefügt wird.

III. Die Basis für Public Value

Ich halte diese Risiken für real. Sie sind jedoch handhabbar. Mehr noch: Ich glaube, ein guter Umgang mit den angesprochenen Risiken kann Organisationen helfen, besser zu werden. Der Public Value-Ansatz kann eine Organisation deshalb gleich auf zweierlei Weise nach vorne bringen. Zum einen als Ansatz selbst. Zum anderen als Ansatz, der dazu zwingt, die Organisation fit für den Public Value zu machen. Eine Organisation, die sich ernsthaft am Public Value orientieren möchte, wächst nicht zuletzt bei der Herstellung der hierfür notwendigen Basis.

Organisationen, die an dieser Basis arbeiten wollen, müssen viel bedenken. Ausgehend von der Diskussion möglicher Risiken des Ansatzes möchte ich an dieser Stelle lediglich zwei Fragen mit auf den Weg geben, die aus meiner Sicht reflektiert und beantwortet werden müssen, wenn man eine Orientierung am Public Value anstrebt.

- Welche Rolle und Bedeutung soll Quantifizierung und Messung hinsichtlich *der* Public Values oder gar *des* Public Values spielen?
- Welche Veränderungen der Governance sind notwendig, um die Public Value-Orientierung demokratisch zu fundieren?

Das Problem der Messbarkeit und Quantifizierung scheint auf den ersten Blick ein eher technisches. Aus meiner Perspektive ist es aber weit mehr als das. Zum einen geht es um die Art, wie geführt wird. Public Value-Orientierung kann nur

gelingen, wenn ich Public Values so benenne, das eine gewisse Messbarkeit und damit Kontrollierbarkeit entsteht. Zum anderen sind der Messbarkeit aber enge Grenzen gesetzt, gerade, wenn es sich um öffentliche Werte handelt. Ich kann an dieser Stelle nur einige Aspekte andeuten, die man berücksichtigen sollte.

Slide 6: Wohlfahrtstheoretische Perspektive

Zunächst einmal muss ganz klar sein: Die Bestimmung sozialer Präferenzen stößt auf vielfältige Hindernisse. Menschen, die ihr wissenschaftliches Leben mit der Frage verbracht haben, wie gesellschaftlich Wertvorstellungen herausgebildet werden sind immer wieder auf Paradoxien gestoßen – ein gutes Zeichen, dass man ein spannendes Thema hat, aber gleichzeitig ein Warnsignal, dass es wirklich ans Eingemachte geht. Ein berühmtes Beispiel für eine solche Paradoxie ist das Arrow-Paradoxon, das Sie hier sehen. [Kurze Erläuterung des Beispiels]. Es gibt zahlreiche solcher Fälle. Wer sich mit Public Value beschäftigt sollte deshalb insbesondere die Forschung des Nobelpreisträgers Amartya Sen kennen.

Nun könnten Sie sagen, ob dies nicht etwas zu philosophisch sei, und vielleicht haben sie Recht. Deshalb schieße ich gleich etwas Betriebswirtschaft hinterher.

Slide 7: Betriebswirtschaftliche Perspektive

In der Managementlehre herrschte lange das Dogma vor: „If you can't measure it, you can't manage it“. Das dumme daran: Es stimmt und ist gleichzeitig sehr falsch. Die wirklich wichtigen Dinge nämlich, die eine Organisation

zusammenhalten oder zerreißen können, die sie nach vorne oder ins Hintertreffen bringen, lassen sich nicht messen.

Es gibt noch viele weitere Gründe, die einen beim Thema Messbarkeit skeptisch stimmen sollten. Ich durfte selbst einmal bei einem großen Bericht für die deutsche und französische Regierung mitarbeiten, bei der es um die Messung von Wohlstand, Nachhaltigkeit und Lebensqualität ging. Die methodischen, ökonomischen und politischen Probleme, die wir damals diskutiert haben, hätte man aufzeichnen müssen.

Wenn der Messung Grenzen gesetzt sind, was tritt an ihre Stelle? Aus meiner Sicht können dies nur Aushandlungsprozesse sein. Jeder Organisation, die sich mit Public Value beschäftigen möchte, empfehle ich deshalb zunächst den Besuch eines Habermas-Seminars für Manager und Aufsichtsgremien. Da es dieses Seminar noch nicht gibt hier ein Auszug aus der noch zu erstellenden Modulbeschreibung:

Slide 9: Modulbeschreibung Habermas

Aus der Notwendigkeit, Öffentlichkeit nicht zuletzt auch im Habermaschen Sinne zu verstehen gelangt man direkt zu Governance-Fragen. Welche Veränderungen der Governance einer Organisation sind notwendig, um Gesprächssituationen für eine Public Value-Orientierung zu finden? Kurz gesagt: Aus meiner Sicht wird Public Value vor allem dann ein erfolgreiches Konzept, wenn die aktive Einbindung der Politik und der Zivilgesellschaft als Teil der Lösung und nicht als Teil des Problems verstanden wird.

Ein Beispiel aus der Sparkassenwelt. Ich habe in den letzten Jahren viele Hundert Verwaltungsräte von Sparkassen geschult. Die Skepsis, die häufig zu der politischen Präsenz in Kontrollgremien vorherrscht, kann ich bei Weitem nicht teilen. Wie überall gibt es bessere und schlechtere kommunale Vertreter. Im Durchschnitt haben mich die Qualität, das Engagement und die Klugheit der Teilnehmer immer überrascht.

Die besten dieser Verwaltungsräte fühlen sich übrigens bei der Aufstellung von Geschäftsstrategien nicht ausreichend berücksichtigt. Sie fragen auch, warum Sparkassenvorstände nicht intensiver in einen Austausch über den öffentlichen Auftrag und die politische Anbindung von Sparkassen reden.

In öffentlich-rechtlich verfassten Organisationen sollte Public Value deshalb nicht vom Management als entscheidendem Akteur gedacht werden, sondern von den gewählten Repräsentanten in den Gremien. Public Value bedeutet, Politik mehr und nicht weniger einzubeziehen.

Dabei spielt auch die kritische Zivilgesellschaft eine entscheidende Rolle. In öffentlichen Organisationen wird sie als Komplement zur Politik benötigt. Wenn sich private Organisationen dem Public Value verschreiben, dann bleiben oft nur zivilgesellschaftliche Mechanismen übrig, um Public Value einzubetten.

Ich komme zum Schluss: Wenn Organisationen sich auf dieser Art auf den Weg machen, sich an ihren Public Values zu orientieren, dann ist das Konzept äußerst vielversprechend:

- Es ist dann weit mehr als eine bloße Inszenierung von Organisationen, die sich mit ihrem Beitrag für die Gesellschaft schmücken und dabei im Kern doch private Gewinne oder Vorteile suchen.
- Er ist weit mehr als eine bloße Inszenierung von Organisationen, die so tun wollen, als entzögen sie sich den Ökonomisierungstendenzen der letzten Jahrzehnte und sich gerade in der Inszenierung rein wirtschaftsorientiert verhalten.
- Vielmehr ist Public Value eine Chance zur Konkretisierung der Organisationsvielfalt, die gerade unsere Gesellschaft auszeichnet. Es ermöglicht unterschiedlichen Organisationstypen, die auch aber nicht nur am Wirtschaftsleben teilnehmen, „konkret“ zu werden. Konkret heißt hier: Präzise in der Frage, wie ihre Ziele und ihr Handeln über rein ökonomische Kategorien hinausreichen.

Ich danke Ihnen für Aufmerksamkeit.