

Sabine Kropp

Universität Potsdam

Management of Change in Politik und Verwaltung

- Zusammenfassung -

Anders als in der Betriebswirtschaftslehre, ist der Begriff des „Change Management“ in der Politikwissenschaft nicht eindeutig belegt. Allgemein wirft er jedoch die Frage auf, inwieweit es politischen Akteuren gelingen kann, über Reformen eine Veränderung gegenüber dem Status quo zu erreichen. Um diese Frage beantworten zu können, müssen die vielfältigen und je nach Politikfeld variierenden Beziehungsmuster zwischen unterschiedlichen Akteuren und Institutionen untersucht werden, die an einem Entscheidungs- und Implementationsprozess beteiligt sind. Gerade Deutschland weist dabei im internationalen Vergleich eine Vielzahl von institutionellen Hürden und Vetopotentialen auf, deren Zustimmung erforderlich ist, um politische Entscheidungen treffen und umsetzen zu können.

Politik ist durch eine andere Handlungsrationale als die Wirtschaft geprägt. So sind Performanzkriterien nur schwer zu bestimmen und durch konkurrierende Wertmaßstäbe überformt, die Beziehung zwischen einer konkreten Entscheidung und dem Outcome ist nicht selten diffus, und staatliche Institutionen verfügen eher als Unternehmen über die Möglichkeit, „erfolgreich scheitern“ zu können. Gleichzeitig müssen Reformen wieder in das Institutionengefüge zurück übersetzt werden: Oft wird somit ein Problem an die Struktur angepasst. Der Zeithorizont für Problemlösungen übersteigt in vielen Fällen die Dauer des Wahlzyklus; redistributive Reformen, deren negative Folgen für den Wähler unmittelbar spürbar sind, bieten im Parteienwettbewerb ein Einfallstor für opportunistische Strategien der Oppositionsparteien. Die zeitliche Überlastung von politischen Führungskräften verstärkt den durch die oben genannten Einflüsse hervorgerufenen situativen Entscheidungsmodus in der Politik zusätzlich.

Denkbare Lösungen für die damit einhergehenden Entscheidungsverzögerungen (oder sogar Blockaden) sind kollektive Lernprozesse, stabile Vertrauensbeziehungen zwischen Eliten und Wählern oder Einbindungs- bzw. Inklusionsstrategien. Eine große und wachsende Bedeutung kommt gleichzeitig der Politikberatung zu. Jedoch sind die genannten Lösungen überwiegend nur eingeschränkt planbar. Angesichts der genannten Restriktionen lassen sich indessen einige „Regeln“ herausarbeiten, welche den Erfolg bzw. Misserfolg eines „Change Managements“ in der Politik maßgeblich beeinflussen: So müssen z.B. die Legitimationsbedürfnisse von politischen Entscheidern berücksichtigt werden; die Reformkapazität des Institutionengefüges sollte realistisch eingeschätzt werden; kulturelle Normen und informale Institutionen sind zudem einem planvollen, kurzfristig wirksamen „engineering“ kaum zugänglich. Gerade diese können jedoch selbst einen Wandel formaler Institutionen überdauern und die Durchsetzung von Reformen erschweren.