

„Public Value Management“ – Renaissance der Daseinsvorsorge?

Festvortrag zur Eröffnung der interbad 2008 und des 60. Kongresses für das Badewesen*

Dr. Jörg Metelmann, Zentrum für Führung und Werte in der Gesellschaft, Universität St. Gallen (Schweiz)

Der Artikel befasst sich mit den Wertbeiträgen, die das öffentliche Badewesen zum gesellschaftlichen Zusammenleben leistet. Hintergrund der Ausführungen sind internationale Ansätze, nach einer stark betriebswirtschaftlichen Sicht auf den öffentlichen Sektor (Neues Steuerungsmodell) nun auch wieder andere Wertdimensionen als die finanzielle in den Blick zu nehmen und entsprechend unternehmerisch aktiv zu werden. Dieses *Public Value Management* wird aus Sicht des *Zentrums für Führung und Werte in der Gesellschaft* erläutert: Das St. Galler Modell bettet die gesellschaftliche Wertschöpfung (public value creation) in eine integrative, dynamische Werte-Theorie ein und bietet einen Kompass für die Praxis – auch des Badewesens.

Ich beginne an einem noch nicht allzu lange vergangenen Sommermorgen.

Als Ayshe erwacht, weiss sie, dass es noch zu früh ist. Das Geräusch, das sie aus dem Schlaf holte, war die schlagende Badtür, wahrscheinlich Deniz, ihr jüngster Bruder. Der Kleine freut sich immer so auf jeden neuen Tag mit

warmem Wetter. Ayshe sieht aus dem Fenster, der wieder strahlend blaue Himmel steht schon unerschütterlich über der Stadt. Sie sieht die vielen kleinen Dinge vor sich, die wieder zu bedenken sind, bevor sie mit Deniz, Erkan, Telim, Leylan und Songül zu Fuß zum Freibad laufen wird. Mama wird heute nicht dabei sein; wir müssen sparen, sagt sie, und geht nur jedes dritte Mal mit, vielleicht wird aber auch das noch weniger, wenn der Sommer so schön bleibt.

Frau Wohl ist die Erste am Eingang, wie fast an jedem Morgen dieser herrlichen Saison, wie an so vielen Tagen in den letzten 80 Jahren. Sie schiebt ihre Jahreskarte in den Schlitz des Einlassdrehkreuzes und geht zur Umkleide. Seit sie nur noch manchmal Geschichten schreibt, ist das tägliche Bad das Schönste. Der leichte Schauer auf der Haut, bevor man die ersten Züge tut, das Kribbeln in den Gliedern, bis sie gleichmäßig die Bewegungen vollzieht, Bahn um Bahn, herrlich.

Lukas ist heute später dran, schnell die Bücher verstaut, die Handtücher eingepackt. Er freut sich auf die Tage im Schwimmbad, Kraulen bis zur Erschöpfung, dann eine kalte Apfelschorle vom Kiosk und ein Buch, es ist auch nicht schlimm, dass er den Inhalt in seinen

Kopf bringen muss, für die Sportprüfung. An einem Tag mit Wasser und Luft kann nichts Schlechtes sein.

Nachdem Frau Wohl das zweite Mal ihre Runden gedreht hat, sitzt sie ruhig auf ihrem Handtuch und beobachtet die meist jungen Leute um sie herum. Wenn sie alle wüssten, wie schön es ist, alt zu sein und noch immer dabei im bunten Treiben. Ihr fällt das türkische Mädchen auf, eigentlich schon eine junge Frau, die neben ihr behutsam auf den kleinen Jungen einredet, während sie ihn abtrocknet. Andere Mädchen stehen ein wenig abseits, rufen „Ayshe, komm doch“, und Frau Wohl merkt, dass der Blick von Ayshe immer wieder dorthin schweift. „Ich will, dass Du mir vorliest“, hört sie den Jungen ein wenig klagend immer wieder sagen. Wo wohl die Mutter ist, oder andere Geschwister, fragt sich Frau Wohl, und dann zögert sie nicht lange, erhebt sich und geht drei Schritte auf die beiden zu. „Wenn du willst, kann ich dir vorlesen, ich habe mein Leben lang gerne Geschichten erzählt“, spricht sie Deniz lächelnd an, der Kleine zögert, dann grinst er. „Und natürlich, wenn Sie es erlauben“, sie wendet sich zu Ayshe, „dann können Sie rübergehen zu Ihren Freundinnen, Sie sehen uns ja“. „Willst du?“, fragt Ayshe, und Deniz nickt heftig. „Also

* gehalten am 15. Oktober in der Neuen Messe Stuttgart



■ Während des Festvortrags anlässlich der Eröffnung von interbad 2008 und Kongress für das Badewesen in Stuttgart; Fotos: Messe Stuttgart

gut, ich danke Ihnen, viel Spaß mit Nemo!“ – „Nemo“, fragt Frau Wohl, „wer ist denn das?“ – „Ein cooler Fisch“, antwortet Deniz und schaut sie erwartungsfroh an.

Zuerst ärgert sich Lukas über den Jungen, der ihm mitten in die Bahn gesprungen ist. Doch dann sieht er im Augenwinkel, wie der vielleicht Fünf- oder Sechsjährige mit den Armen rudert, angefeuert von einem anderen Kind am Beckenrand. „Schwimm, schwimm“, ruft der Junge, „Schwimm, Erkan, los“. Lukas hält inne, hält sich mit kräftigen Beinschlägen aufrecht neben Erkan, der die Arme wild ins Wasser taucht. „Wenn du willst, zeige ich dir, wie man es macht“, fragt er. Erkan hört plötzlich auf, schaut ihn an, sinkt ab, kommt prustend wieder hoch, Lukas fasst ihn

an den Schultern und drückt ihn an den Rand. „Wollen wir?“, fragt Lukas noch einmal. Erkan und sein Bruder Telim blicken neugierig in das Gesicht, um dessen Augen tiefe Ringe von der Schwimmbrille prangen. Sie nicken. „Also ...“, beginnt der zukünftige Sportlehrer und muss selbst in sich reinkichern.

Verlassen wir die kleine Szene, und wechseln wir die Seite.

Herr Gesund ist ein guter Badleiter, aufmerksam, verbindlich, überzeugt. Er freut sich über die vielen Menschen, die in diesem heißen Frühsommer ins Bad strömen; das zeigt sich positiv an der Kasse. Aber das schafft auch Probleme: Die Sanitäranlagen müssen häufiger gereinigt werden, der Müll nimmt zu,

und Gesund hatte jetzt schon so viele Fälle, in denen der Schwimmmeister eingreifen musste, wie im ganzen letzten Jahr nicht. Kleine Verletzungen aus einem Gerangel, einem Sturz, die verarztet werden müssen. Vor allem aber auffallend viele Kinder, die offensichtlich nicht schwimmen können, sich aber ins Tiefe verirren. Auch hat er wahrgenommen, wie viele Eltern sich vor der Kasse von ihren Kindern verabschieden, offenbar aufgrund der gestiegenen Preise. Aber es ließ sich nicht anders bewerkstelligen, die öffentliche Förderung ist begrenzt, und das Geld für den Betrieb ist anders nicht einzunehmen, mal abgesehen von den hohen Investitionen für ein Einlassautomatensystem. Aber wenn das bedeuten sollte, dass im Bad Mehrkosten entstehen, dann macht das auch keinen Sinn.

Was kann ich tun?

■ Zusätzliches Geld von der Stadt verlangen? – Ich habe mehr Auslastung, also muss ich auch mehr bekommen, um die Qualität zu halten! Ein schwieriges Unterfangen; er kennt die Debatten und politischen Ränkespiele.

■ Die Eltern belangen, die ihre Kinder hier abliefern? Einen Zusatzgroschen verlangen? – Wie wollte man das korrekt feststellen, und abgesehen davon: Ist das nicht ein Ort, der eigentlich davon lebt, dass so viele Kinder wie möglich ihn bevölkern?

■ Ich könnte Ehrenamtliche rekrutieren und so den Mehraufwand stemmen? – Für die eigentlichen Aufsichtsmaßnahmen geht das versicherungsrechtlich nicht, und das Putzen macht niemand.

Anzeige



Zufriedene Badegäste.

Bieten Sie Ihren Gästen das, was sie lieben: konstante erstklassige Wasserqualität. Wir helfen dabei, denn wir reinigen und desinfizieren Wasserspeicher, Filtrat oder komplette Wasserkreisläufe gemäß DIN 19643-1. Über 30 Jahre Erfahrung machen uns zum kompetenten Berater in Sachen Wasserhygiene.



Wasseraufbereitung Poschen GmbH

Obenketzberg 7 · 42653 Solingen · Telefon 02 12 / 38 08 58 15
info@dp-wasseraufbereitung.de · www.dp-wasseraufbereitung.de

Gesund glaubt an die Sache, das Bad als öffentlichen, demokratischen Ort – alle haben nur ein bisschen Stoff an, ansonsten sind sie alle gleich beim Spaßhaben, in der Begegnung miteinander. Ihn stört, dass er immer nur *reaktiv* denkt, von den Kosten, von den Zwängen her, von den Problemen des Freibads. Und nicht *pro-aktiv*: Warum machen wir das hier? Was ist unser Wertbeitrag? Was ist unser Kerngeschäft?

Die Mission ist das öffentliche Bad als gesellschaftlicher Ort – für die Schule, für die Vereine, vor allem für die Bürger. Für eine Kultur der Bewegung, des Spiels. Über den Sport kommen die Menschen zusammen, lernen sich kennen, knüpfen Kontakte, legen Vorurteile ab oder sehen sie auch bestätigt. Auf alle Fälle passiert etwas.

Warum versuche ich dann nicht, diese Begegnungen zu fördern? Etwas für die Kinder zu tun, die hier sein wollen, aber mehr oder weniger allein nicht zu recht kommen? Ich habe da eine Rentnerin beobachtet, die einem Jungen vorlas. Warum führe ich die Kinder nicht irgendwie an die Verantwortung für diesen Ort heran, z. B. in Sachen Müll – und binde sie so an uns, die Besucher von morgen und übermorgen? Warum gestalte ich dieses öffentliche Gut nicht noch mehr?

Herr Gesund ist aufmerksam, er will aktiv werden. Er hat es satt, immer nur defizitorientiert zu gucken. Er sucht nach Potenzialen, die er anzapfen kann, um den Wert seiner kleinen Institution zu steigern. Etwas versuchen, mutig auf Entdeckungsreise gehen.

Diese Initiative, all das ist kein Add-on, kein Zusatz zu seinem eigentlichen Auftrag. Das ist sein Kerngeschäft, sein Public Value, das Öffentliche an seinem Bad. „Bringing back the public into public sector“ – so könnte man es auch sagen.

Dieses Schlagwort aus der englischen Diskussion führt uns zu einer kurzen Betrachtung der Geschichte des Public-Value-Gedankens – wir kommen wieder ins Bad zurück!

Die Eröffnung machte ein Buch aus den USA, „Creating Public Value“, das 1995 von einem Harvard-Professor veröffentlicht wurde.¹ Auf verschlungenen Wegen landete der Gedanke um 2000 dann im Cabinet Office der Regierung Blair, wo man es dankbar aufnahm als Mittel, das New Public Management weiterzuentwickeln.

Der Slogan „Bringing back the public into public sector“ zielte besonders auf der Insel darauf, sich von der Fixierung auf die Verbetriebswirtschaftlichung aller gesellschaftlichen Bereiche zu lösen. Gegen Margaret Thatchers Satz „Es gibt keine Gesellschaft, nur Individuen“ wurde das Bild einer wertschöpfenden Verwaltung gesetzt, die das Öffentliche als Produktionsstätte für und mit Bezug auf die Gesellschaft versteht.

Machen wir uns das deutlich: Das New Public Management – in Deutschland kennen wir es als Neues Steuerungsmodell, in Österreich und der Schweiz als WoV, als wirkungsorientierte Verwaltung – stellte von Input- auf Output-Steuerung um, führte über Zielvereinbarungen und Budgetverantwortung, führte dazu Kennzahlen ein und verlangte so von den Mitarbeitern im öffentlichen Dienst höhere betriebswirtschaftliche Kompetenz. Man musste sparen, die Staatskassen bis zu den kommunalen Haushalten waren leer, es ging nicht anders als über Reduktion auf schlankere Strukturen und effiziente Verwaltung der Mittel.

Und lassen sie mich das gleich hier klarstellen: Diese Form des Controllings, die geht auch nie wieder weg. Es gibt auch im öffentlichen Sektor kein Zurück mehr in die Zeit, in der man glaubte, Probleme mit Geld lösen zu können. Denn klar ist: Es gibt nichts



■ Dr. Jörg Metelmann von der Universität St. Gallen referierte über „Public Value Management“

Unsozialeres als die Verschwendung öffentlicher Gelder, seien es Steuer- oder Beitragserhebungen. Eine kostenbewusste Verwaltung, ausgerichtet nach den Prinzipien Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit, ist und bleibt wichtig – und die großen Herausforderungen werden ja wieder kommen als Konsequenz aus der Finanzkrise, es wird auf die Wirtschaft zusätzlich wachstumsdämpfend wirken, es wird mutmaßlich Arbeitsplatzabbau geben und damit weniger Steuergeld und damit Verteilungskämpfe um die öffentlichen Mittel und wahrscheinlich auch wieder Privatisierungsforderungen. Effizienz und Effektivität sind und bleiben daher auch verbindende Werte des wertschöpfenden öffentlichen Sektors.

Aber es sind eben nicht die einzigen – und das genau brachte die Parole „Bringing back the public into public sector“ zum Ausdruck. Ja, die Geldsummen müssen stimmen, die Kennzahlen erreicht werden – aber nicht um den Preis, dass eine auf die Allgemeinheit, das Gemeinwohl zielende Aktivität dadurch ausgeblendet wird. Es gibt andere Werte-Dimensionen als nur fiskalische oder sachliche Werte, und

diese müssen gleichberechtigt beachtet und behandelt werden.

Oh je, werden Sie denken, jetzt kommt's doch. Und Sie haben Recht, natürlich ist das genau der Ort, an dem im deutschen gesellschaftlichen Diskurs die Ethik-Gesprächsrunden kommen, die Social-Responsibility-Appelle oder die Corporate-Governance-Einlagen. „Bitte denken Sie auch an die Gemeinschaft!“ – Ja, und heraus kommt immer noch ein Bungee-Springen mit klassischer Musik, weil: Gewinn und Moral, Ethik und Erfolg, das sind eben in einer Marktwirtschaft zwei verschiedene Sachen. Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral, sagte Brecht. Erst kommen die Kennzahlen, dann kommt die Allgemeinheit, sagte das New Public Management. Zuerst kommt immer gleich alles, denn wir können gar nicht nicht gesamtgesellschaftlich handeln, sagt der St. Galler „Public Value Management“-Ansatz.

Ich darf Ihnen diesen Ansatz kurz vorstellen. Er ruht auf zwei sehr grundlegenden werttheoretischen Annahmen:

Erstens: Es gibt keinen Wert an sich, alle Werte gehen aus Be-Wertungen hervor, sind also Prozesse subjektiver Wert-Schätzung in Beziehungen. Gold z. B. ist nicht an sich wert-voll, sondern z. Zt. besonders begehrt, weil es aus anderem und rarerem Stoff ist als die Träume der Finanzjongleure. Die sehr guten Geschäftsergebnisse eines Unternehmens sind nicht per se wert-voll, denn wenn es hinter den Erwartungen zurückblieb, wird es abgewertet, sinkt der Aktienkurs. Die Verfassung eines Landes ist nicht an sich wert-voll, denn es kommt darauf an, in welcher Verfassung die Verfassung ist, also wie die gelebte Wertkultur der Menschen ist – oder wie der in Stuttgart gebürtige Philosoph Max Horkheimer sagte: Sie können die Vernunft erschlagen, wenn sie den letzten vernünftigen Menschen erschlagen.

Das ist radikaler Wertrelativismus, denn Relationen entscheiden über Werte, die nicht vom Himmel gefallen sind und deren Traditionen brüchig oder lebendig sein können. Es sind vor allem dynamische Beziehungen, d. h. Werte sind ganz elementar immer im Wandel. Wertewandel ist also nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Ist das nun ein Problem oder eine Chance? Denken Sie an unseren Badleiter.

Zweitens: Wenn Werte aus relationaler Be-Wertung entstehen, dann trifft diese Wertschätzung eine Aussage darüber, inwiefern etwas zur Befriedigung unserer Bedürfnisse beiträgt. Als Summe aus der psychologischen Theoriebildung² lassen sich vier stabile Wertdimensionen ermitteln:

■ 1. Ethisch-moralisch; hier geht es nicht um Moralin und Normen, sondern um das individuelle Selbstkonzept, also die Sitten und das Ethos, die Haltung.

■ 2. Hedonistisch-ästhetisch; das ist die Bewertung im Hinblick auf Lust/Unlust.

■ 3. Sachlich-inhaltlich; hierbei spielen Fakten und ihre Überzeugungskraft eine Rolle, darunter auch fiskalische Werte.

■ 4. Politisch-sozial; hier sind gesellschaftliche Aspekte angesprochen vom Wert der Familie bis zu Errungenschaften demokratischen Zusammenlebens.

So können Sie z. B. diese Ausführungen mehrdimensional bewerten:

■ 1. Er spricht mich z. B. als Kämmerer einer Gemeinde überhaupt nicht an, weil es meine tiefste professionelle Überzeugung ist, dass es nur das gibt, was man messen kann.

■ 2. Dieser nicht-numerische Weichkram hat mir daher einige Unlust bereitet, aber mir war die alte Dame im Schwimmbad sympathisch.

■ 3. Ich habe etwas fachlich Interessantes über Werte Bildung gehört, das möchte ich vertiefen.

Grundbedürfnis	Wertdimension	Ermessenskriterien	Public Values (schwerpunktmäßig)
Orientierung und Kontrolle (Streben nach Regelhaftigkeiten und eigenem Handlungsspielraum)	Instrumentell- utilitaristisch	Sachgerechtigkeit	Sachlich- gegenständlicher Fokus: Saubere Umwelt, Mobilität, Bildungsangebot
		Wirtschaftlichkeit	
Selbstwerterhalt und -erhöhung (Streben nach posi- tivem Selbstbild und stimmigem Umweltbezug)	Moralisch- ethisch	Rechtmäßigkeit (hier als Garantie der Wahrung von Per- sönlichkeitsrechten)	Fokus auf Status von Personen und Identität: Chancen- gerechtigkeit, Pflege kulturellen Erbes, Generationen- gerechtigkeit
Bindung (Streben nach positiven Beziehungs- erfahrungen)	Politisch- sozial	Unparteilichkeit	Fokus auf zwischen- menschlichen Um- gang: Soziale Innovation, Kultu- relle Vielfalt, Bürgerschaftliches Engagement
Positive Erfahrungen (Streben nach positiven Emotionen)	Hedonistisch- ästhetisch	Nicht explizit erwähnt (erst im Rahmen des New Public Manage- ments als wichtiges Kriterium eingeführt)	Fokus auf Erfahrungs- qualität: Bürger- nähe, Zuverlässigkeit, Servicequalität

■ Tabelle 1: Zusammenhang zwischen Grundbedürfnissen und Public Values

■ 4. Eine solche allgemeine Eröffnung stiftet immerhin auch einen gemeinsamen Anknüpfungspunkt für den Messetag, wenn die Frage nach der günstigsten Gummierung von Umkleideraumsitzbankteilstücken nicht mehr erschöpfend ist (vgl. dazu Tabelle 1³, die mit den Ermessenskriterien auch die Beurteilungsformen der öffentlichen Hand zuordnet).

Diese mehrdimensionale Bewertung wäre Ihr subjektives Werte-Kalkül, gleichsam Ihr *customer value* dieses Beitrags. All diese Einzelbewertungen zusammengekommen führen, so lautet die allgemeinere Markt-Hypothese, zu einer bestmöglichen Befriedigung Ihrer Ansprüche. Die Theorie kollektiver Güter setzt dagegen, dass es Bereiche gibt, die sich nicht nach privatem Nutzen, sondern nur im Hinblick auf Gerechtigkeit und Fairness bewerten lassen. Die Produktion und Reproduktion dieser Güter, z. B. Stadtreinigung oder der Gesundheitsbereich, unterstehen entsprechend der gesellschaftlichen Kontrolle und d. h. der demokratischen Willensbildung im Rahmen einer Rechtsordnung. Dieser Wille stellt ein *kollektives* Präferenz-Muster dar im Gegensatz zu einem privaten.

Darüber hinaus werden an dieser Stelle der grundlegenden Erörterungen Gemeinwohlbelange diskutiert. Sie sind *nicht* mit den kollektiven Präferenzen identisch, die sich für gewöhnlich in rechtlichen Regelungen niederschlagen, wohingegen die Gemeinwohl-Rhetorik einen Sollensappell in sich trägt, etwas, das über die rechtliche Verpflichtung durch die Norm hinausgeht. Ich hatte vorhin schon den Satz „Denken Sie auch an die Gemeinschaft!“ genannt – das ist der wichtige Kern des Gemeinwohlbegriffs, doch haben wir oft Schwierigkeiten damit, weil im Namen der Gemeinschaft Missbrauch getrieben wurde, weil der Begriff oft nebelkerzengleich Schwammigkeit verdecken soll, weil er an etwas irgendwie Gutes appelliert, gegen das man nicht ernsthaft sein kann.

Das ist auch die Gefahr in der Public-Value-Debatte. Der Begriff spricht unmittelbar an und überzeugt, weil man nicht wirklich dagegen sein kann. Es besteht die Gefahr, dass man durch Umetikettierung auf einmal überall nur noch Public Value stiftet. Wir nennen diese Gefahr „value washing“ in Anlehnung an das „green washing“ im Ökologie-Diskurs. Die Art und Weise, wie sich z. B. einige Kommunen (und ihre Berater) als Public-Value-Agenten profilieren, geht manchmal in diese Richtung. Um es klar zu sagen: Die Erfüllung der Pflichten der Daseinsvorsorge stiftet per se noch keinen Public Value. Er ist mehr als die Umsetzung von Recht, als das Befüllen eines rechtlichen Rahmens – dessen Unterlassung wäre wiederum ein Rechtstatbestand, nicht aber unbedingt ein Zugewinn oder eine Vernichtung von gesellschaftlichem Wert.

Auf eine Formel gebracht: *Dass* etwas geschieht, steht auf gesetzlicher Grundlage – *was* geschieht, ist Produkt der Wertschöpfung, an der viele Akteure beteiligt sind: Public Value ist die kreative Ausgestaltung im Hinblick auf die Ermöglichung von gesellschaftlich geteilter Erfahrung.

Oder anders formuliert: Innerhalb eines rechtlichen Rahmens geht es darum, durch die konkrete Ausgestaltung der Vorgaben für die Allgemeinheit und nicht allein für Partikularinteressen etwas „Wertvolles“ zu erreichen. *Public Value is value for the public.*

Das ist der Kern unserer Überlegungen zum Public Value: Es geht bei der Schaffung gesellschaftlichen Wertes zentral um die Ermöglichung kollektiv geteilter Erfahrung, die sich in Werturteilen abbilden lässt. Dabei heißt „kollektiv geteilt“ nicht unbedingt, dass man auch vor Ort zusammen, also physisch ko-präsent sein muss, sondern dass man als Bürgerin und Bürger auch Teil des Zusammenlebens ist oder sein kann. „Das Öffentliche“ am Public Value

ist also die Ausrichtung der Bewertungen auf die Gemeinschaft – ich bewerte z. B., welche Wertbeiträge ein öffentliches Bad für die Gemeinschaft erbringt. Grundlage ist dabei die Vierer-Werte-Matrix, die ich zuvor kurz skizziert habe.

Schauen wir uns die mögliche Bewertung einmal an:

■ 1. Ethisch-moralisch: Ein Schwimmbad bietet die Möglichkeit, sich körperlich zu ertüchtigen, zu trainieren, abzuschalten. Es ist ein Ort der Freizeitgestaltung, der Regeneration von der Arbeit. Der Einzelne kann sich darin anders erleben als etwa im eigenen Haushalt, am Arbeitsplatz oder in einem Café. Es bietet insofern auch die Gelegenheit, sich anders zu zeigen als im Privaten. Die Protagonisten meiner Eingangsszene genießen den Sommer im Freibad auch als dies: einen wichtigen Platz, um mit sich selbst zufrieden den Tag zu leben.

■ 2. Sachlich-inhaltlich: Ein Schwimmbad bietet die Möglichkeit, im Rahmen des Schulschwimmens einen Lehrinhalt umzusetzen, ist also Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtung im Rahmen der Schulpflicht. Das ist ein Aspekt der Daseinsvorsorge der Kommunen und je nach Land unterschiedlich. Hier spielt auch die finanzielle Wertdimension eine Rolle, wenn man sich die Organisationsform des Schulschwimmens betrachtet: Wird der Unterricht am Stück abgehalten oder, wie üblich, verteilt über die gesamte Schulzeit in der 3. und 4. Klasse?

■ 3. Politisch-sozial: Das Schwimmbad ist ein öffentlicher Begegnungs- und Erfahrungsort, Treffpunkt für Jugendliche, Familien und Rentner. Er stiftet Kommunikation und Kennenlernen. Darüber hinaus unterstützt er das Vereinswesen als Grundpfeiler einer freien demokratischen Gemeinschaft, indem für Schwimmverbände, Wasserballvereine und Beachvolleyball-Clubs Betätigungsraum freiwillig zur Verfügung gestellt wird.

So weit ist Ihnen das höchst vertraut, finden sich doch die drei herkömmlichen Legitimationswege des öffentlichen Badewesens als freiwillige kommunale Leistung in diesen drei Dimensionen wieder: Freizeitangebot, Schulschwimmen, Vereinsförderung.

Achten wir aber auch auf die vierte, die hedonistisch-ästhetische Dimension: Macht es Spaß, in dieses Bad zu gehen? Habe ich Lust, mich ins Grün zu legen, weil es eine gefällig gestaltete Anlage ist? Spricht mich die Architektur an? Ist es eine Freude, in sauberes Wasser zu tauchen, das nicht zu stark gechlort ist? Habe ich Freude, mich an den Kiosk zu setzen, weil es leckere Snacks gibt?

Was also macht das Bad mit meinen Sinnen? Und kann ich diesen Wertbeitrag als Betreiber erhöhen?

Nur als kleine Anregung dazu: Ein großer deutscher Automobil-Hersteller, leider in diesem Fall nicht aus Stuttgart, fährt seine aktuelle Werbe-Kampagne komplett in dieser Wertdimension. Unter dem Titel „Wertigkeit neu erleben“ werden Eigenschaften des neuen Modells so präsentiert, dass sie sich zu einer neuen Lust am Auto verbinden.

Wer aber bewertet nun im wirklichen Leben? Wer urteilt abschließend über den Public Value?

Vor dem Hintergrund unserer Annahmen kann die Antwort nur sein: das Umfeld, die wichtigen Akteure in der politischen Landschaft, die Meinungsmacher. Das Votum der Bürgerinnen und Bürger fließt ein über Umfragen, über Presseberichte, über Wahlen – aber es ist nur ein indirekter Teil der Bewertung, es geht beim Public Value nicht um das Votum der Straße, auf Englisch, weil so schön schlicht: *Public value is NOT what the public values.*

Ein wichtiger Schritt unseres Ansatzes ist daher, die Bewertungen dieses Umfeldes aufzunehmen und zu gewichten, um danach zu erkennen, was die zentralen Wertbeiträge der Institution sind, die für besonders wichtig und daher auch unterstützenswert gehalten werden.

Und wenn die allgemeine Stimmungslage einer Zeit einseitig die finanzielle Wertdimension hervorhebt oder aus Budgetknappheit hervorheben muss, dann dominiert diese Wertdimension das Gesamturteil – und es müssen entsprechend die Eintrittspreise zum kostendeckenden Betrieb erhöht werden, was wieder Ayshe Mutter zu der Entscheidung bringt, nur jedes dritte Mal mitzugehen. Aber solche Gewichtungen sind nicht gottgegeben, und die aktuelle Krise der Finanzmärkte führt ähnlich wie die Dominanz des Neuen Steuerungsmodells dazu, dass man die anderen Dimensionen der gesellschaftlichen Wertschöpfung wieder

Anzeige

DAS ERFOLGS - INDOOR - SEMINAR





SEMINARE FÜR NEUE IDEEN UND MEHR ERFOLG!

Lernen Sie auf unserem 2 Tages-Seminar wie Sie mit einfachen Mitteln professionell und erfolgreich Events, Familiennachmittage und Kindergeburtstage selbst durchführen können. In lebendigen Seminaren vermitteln wir Ihnen praxisnahe Lösungen für großartige Events.

SEMINAR-TERMINE:

18./19.11.2008	CH-8304 Wallisellen
25./26.11.2008	45739 Oer-Erkenschwick
29./30.11.2008	24568 Kaltenkirchen
02./03.12.2008	93133 Burglengenfeld
09./10.12.2008	49090 Osnabrück

JETZT ANMELDEN !

Je Teilnehmer/-in nur

390,- EUR zzgl. MwSt.

Preis inkl. Tagungsgetränke,
Seminarunterlagen & Zertifikat.

Weitere Informationen unter:
www.poolAS.de
 poolAS GmbH • Hörstr. 5 • D-78337 Öhningen
 Telefon 07735 / 9373-60 • Fax -62
info@poolAS.de

besser sieht. Es kommt ganz aktuell Bewegung in die Urteile, Wandel in die Werte, und das ist der Ansatzpunkt für den Public-Value-Manager.

Erinnern wir uns an Herrn Gesund: Er überlegt, wie er seinem Umfeld – seinen Vorgesetzten, dem Stadtrat, den Nutzern, den Schulen – ein neues, innovatives Wertangebot machen kann. Er hat aufmerksam beobachtet, hat Möglichkeiten durchgespielt, Ideen geprüft.

Motto: Fokussiere Dein Kerngeschäft im Hinblick auf das Öffentliche als gesellschaftlich geteilte Erfahrung, und optimiere es. Erkenne Wertopportunitäten, d. h. Möglichkeiten, das, was Du kannst, mit dem, was als gesellschaftliches Bedürfnis gesehen wird, zu verbinden. Mit dem gleichen Budget, wohl-gemerkt.

Ich stelle mir einige seiner Gedanken vor: Wer sagt eigentlich, dass das Kerngeschäft dabei endet, den *Raum* für Unterricht, Vereinswesen und Erholung zu stellen? Könnte man nicht anddenken, Schwimmunterricht ganz niederschwellig anzubieten, gerade für die, die vielleicht nicht in einen „deutschen“ Schwimmkurs gehen – und vielleicht Studierende dafür zu gewinnen, die für Prüfungen üben müssen? Können die das vielleicht sogar als Praktikum von ihrer Ausbildungsstelle anerkannt bekommen? Kann man dabei vielleicht auch Synergien mit einem lokalen Bewegungstherapeuten suchen, der mit Erklärungen und kleinen Übungen vermittelt, wie gut einfache Bewegungsabläufe tun? Könnte man nicht auch versuchen, die angedeutete Vorlesegruppe zu organisieren und so die Eltern etwas entlasten? Kinder an den verantwortlichen Umgang mit dem geteilten öffentlichen Raum so heranzuführen, dass man sie für das abendliche Aufsammeln von Eisverpackungen und ausgelesenen Zeitungen mit einem Freintritt beim nächsten Mal belohnt?

Allgemein gesprochen: Könnte man also die Gemeinschaft der Badenden nicht nur verwalten, sondern gestalten?

Das ist von Kommune zu Kommune, von Haushaltssituation zu jeweiliger Verankerung im Stadtteil natürlich unterschiedlich; mir geht es hier vor allem um ein entdeckendes Denken, so wie Harvard-Professor Mark Moore den Public-Value-Manager auch als „Explorer“, als Entdecker, beschrieben hat.

Unser Herr Gesund als Public-Value-Manager wird zum Netzwerker und Kommunikator. Er muss sein Angebot nach oben und nach unten vermitteln – es dem Stadtrat, anderen Institutionen erklären und auch seinen Kunden. Allein mit Appellen und guten Worten wird das nicht gehen, Gesund weiß das.

Er muss auf mehreren Ebenen überzeugen. Entscheidend ist die gemeinsame *Erfahrung* – dass es tatsächlich gelingt, das Bad in neuem Lichte wahrzunehmen, in dem man (zusammen) etwas erlebt, was es zuvor noch nicht gab. In unserem Ansatz ist das der Ausgangspunkt: Public Value wird geschaffen, wo die Erfahrungsweisen hin auf Gemeinschaft verändert werden. Wenn das nicht klappt, dann verkommt aller Marketing-Sprech zum Gerede.

Denn: Eine *Story* muss es geben – tue Gutes gut und rede davon. Es muss eine Geschichte geben dazu, wie man die gesellschaftliche Wertschöpfung an-

kurbelt. Eine Story, die man den Meinungsmachern erzählt, den Abgeordneten, dem Bürgermeister, die über die Mittel entscheiden sollen – ein neuer Fußballplatz, eine neue Theaterbestuhlung, eine Fußgängerzone: Was soll es werden? Was ist die Geschichte, mit der man den Wert eines öffentlichen Bades beschreibt: Ist es die Aussage, man müsse einem Stadtteil durch öffentliche Duschen die Möglichkeit zur Körperhygiene bieten? Oder ist es die Aussage, man habe in Projekten fettleibige Kinder über Wasserspiele an Bewegung herangeführt, neue Freizeitgruppen über Altersgrenzen hinweg ermöglicht und z. B. auch neue Wege des Engagements in Sachen Müll angeregt?

Herr Gesund ist klug genug zu wissen, dass in einer Mediengesellschaft die Presse eine entscheidende Rolle spielt. Er lädt daher das lokale Tageblatt und wichtige Persönlichkeiten zur Mittsommernachtsfeier ein, ab Mitternacht läuft der Film „Swimmingpool“ – dann kommen auch die Jugendlichen, die sowie-so immer mal vereinzelt ins Bad einsteigen zum Nachtbaden. Gesund weiß es, er war selbst mal jung. Hier ist es nun ganz legal, mit Cocktail und Leinwand.

Es muss den Erfahrungsraum geben, es muss die Story geben, und natürlich muss es *Zahlen* geben. Das ist die Ebene der Einnahmen, Ausgaben, der Zahl der Stunden, die man geöffnet hatte, der Besucherzahlen, der Tage mit Ver-

eher schwer oder gar nicht quantifizierbar	Harte und weiche Faktoren balancieren (Wie kann eine ganzheitliche Sicht auf Wertschöpfung garantiert werden?)	Aktiv Erfahrung ermöglichen (Wie kann die Wertschätzung für das „Öffentliche“ gestärkt und gelebt werden?)
	Prioritäten setzen (Was sind die wirklich steuerungsrelevanten Kennzahlen?)	Bewertung von Fakten steuern und beeinflussen (Wie kann man Verständnis für die Leistungserbringung der eigenen Institution im relevanten Umfeld erhöhen?)
eher einfach zu quantifizieren	intern	extern

■ Tabelle 2: Vier unterschiedliche Rollen bei der gesellschaftlichen Wertschöpfung (Public-Value-Creation)

einssport und Schwimmunterricht – und auch der Teilnehmer am Bewegungsprojekt, an der Lesegruppe, an der kleinen Müllabfuhr, die Ebene des Nachweises von Kooperationen mit anderen Institutionen und von Special Events.

Der Public Value entsteht als Summe auf den vier Dimensionen auf den diesen genannten Ebenen, und es ist ein vielseitiges Bild, nicht die *eine* Zahl wie eine Thermometer-Anzeige, wenn man es ins Wasser hält. Dazu liegt es viel zu sehr in der Natur der Werte-Sache, in Bewegung und Aushandlungsergebnis von Bewertungen zu sein. Modelle aus der Wirtschaft – die *Balanced Scorecard* oder das *EFQM*-Modell der European Foundation for Quality Management – machen zudem deutlich, dass es bei den ermittelten Zahlen letztlich um ein Kommunikationsangebot geht. Es ist ein Dialogangebot, über das man ins Gespräch kommt, *wie* das Unternehmen oder die Institution die Performance steigern kann, und *auf welcher* Wertedimension, würden wir aus St. Galler Sicht ergänzen.

Ein Angebot, mit dem sich die verschiedenen öffentlichen Einrichtungen in die kommunale Gewährleistung der Daseinsvorsorge für die Bürgerinnen und Bürger einbringen. In diesem Sinne als Public-Value-Manager im öffentlichen Sektor zu streiten, ist keine leichte Tätigkeit, sondern bedarf des Fingerspitzengefühls, des Durchhaltevermögens und vor allem großen Könnens. Die Aufgabe, nach der Fokussierung auf Outcome und Controlling Wertschöpfung wieder breiter zu verstehen und zu initiieren, ist nicht leichter als New Public Management, sondern um einiges schwerer (vgl. Tabelle 2 mit den Rollenanforderungen).

Public-Value-Manager finden sich natürlich nicht nur im öffentlichen Sektor. Im dritten Sektor ist gerade für Non-Profit-Unternehmen die Frage elementar, wie sie ihren gesellschaftlichen Wertbeitrag beschreiben können, denn sie hängen oft von Stiftungsgeldern ab und müssen über das Erreichte Rechenschaft ablegen. Und auch im Privatsektor zeigen sich Verschleißerscheinungen am Shareholder-Value-Modell, das einzig auf die finanzielle Quartalsbilanz gegenüber den Aktieninhabern setzt. Natürlich ist die Sache der Unternehmen das Geschäftemachen, wie Milton Friedman dozierte, aber eben – das sagte er auch – im Rahmen der Gesetze und der jeweiligen Gepflogenheiten („customs“). Diese sind lesbar als Netzwerke von Bewertungsmustern, und diese tendieren z. Zt. wieder hin zu einer ganzheitlicheren Betrachtung des gesamtgesellschaftlichen Wirtschaftens, wie auch Mathias Döpfner zuletzt zur Wiedergeburt des Kapitalismus aus der aktuellen Krise anmerkte:

„Voraussetzung zur Katharsis ist die Erkenntnis, dass es ohne Werte-Kompass und gesunden Menschenverstand in der Marktwirtschaft nicht funktioniert.“⁴

Das Wertebewusstsein im Hinblick auf die vier Dimensionen zu schärfen und zu verändern, das ist das Ziel des Public-Value-Managements, wie wir es derzeit konzipieren. Nur so lassen sich unserer Meinung nach durch veränderte subjektive Bewertungen auch die Werte wandeln. Und allen Skeptikern gegenüber der Einbeziehung auch weicherer Wertfaktoren, die sich auf die vermeintlichen Gewissheiten einer harten, objektiven Zahl verlassen, möchte ich die Frage stellen, die mir ein BDI-Strategie im Interview als Argument zuwarf: „Was gibt es Härteres als ein Vorurteil?“, also

eine Bewertung, die sich der genauen Begründung entzieht? (Man könnte angesichts sehr unterschiedlicher Bilanzierungsverfahren und der daraus resultierenden divergierenden Ergebnisse noch ergänzen: „Und was Esoterischeres als eine Bilanz?“)

Das St. Galler Public-Value-Management-Denken lässt sich in bekannte Traditionen stellen, hat aber mit seiner integrierenden Werte-Theorie und zeit-historisch durch die jüngste Geschichte – z. B. New Public Management, Finanzkrise – eine ganz eigene Ausprägung und Aktualität, die täglich zunimmt; so nehmen wir es zumindest wahr.

Gesellschaftliche Wertschöpfung ist eine der großen Herausforderungen unserer Tage.

Der öffentliche Sektor, der Staat, die Länder, die Kommunen, stehen dabei als qua Gesetz gesellschaftlich Rechenschaftspflichtige in einer besonderen Pflicht – sie jeden Tag mit Aufmerksamkeit, Aktivität und Mut zu erfüllen, ist eine große, schöne Aufgabe: Fast so schön wie ein Sommertag im Schwimmbad.

Anmerkungen / Literatur

■ 1 Mark H. Moore: *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Cambridge/MA 1995.

■ 2 Timo Meynhardt: *Wertwissen. Was Organisationen wirklich bewegt*, Münster 2004.

■ 3 Timo Meynhardt und Jörg Metelmann: *Public Value – ein Kompass für die Führung in der öffentlichen Verwaltung*, in: *Verwaltung und Management*, 14. Jg. (2008), Heft 5, S. 246 – 251, hier: S. 250.

■ 4 Mathias Döpfner: „Die Wiedergeburt des Kapitalismus“, in: *Welt am Sonntag*, 5.10.2008, S. 13.

**Besuchen Sie AB im Internet –
unter www.baederportal.com**