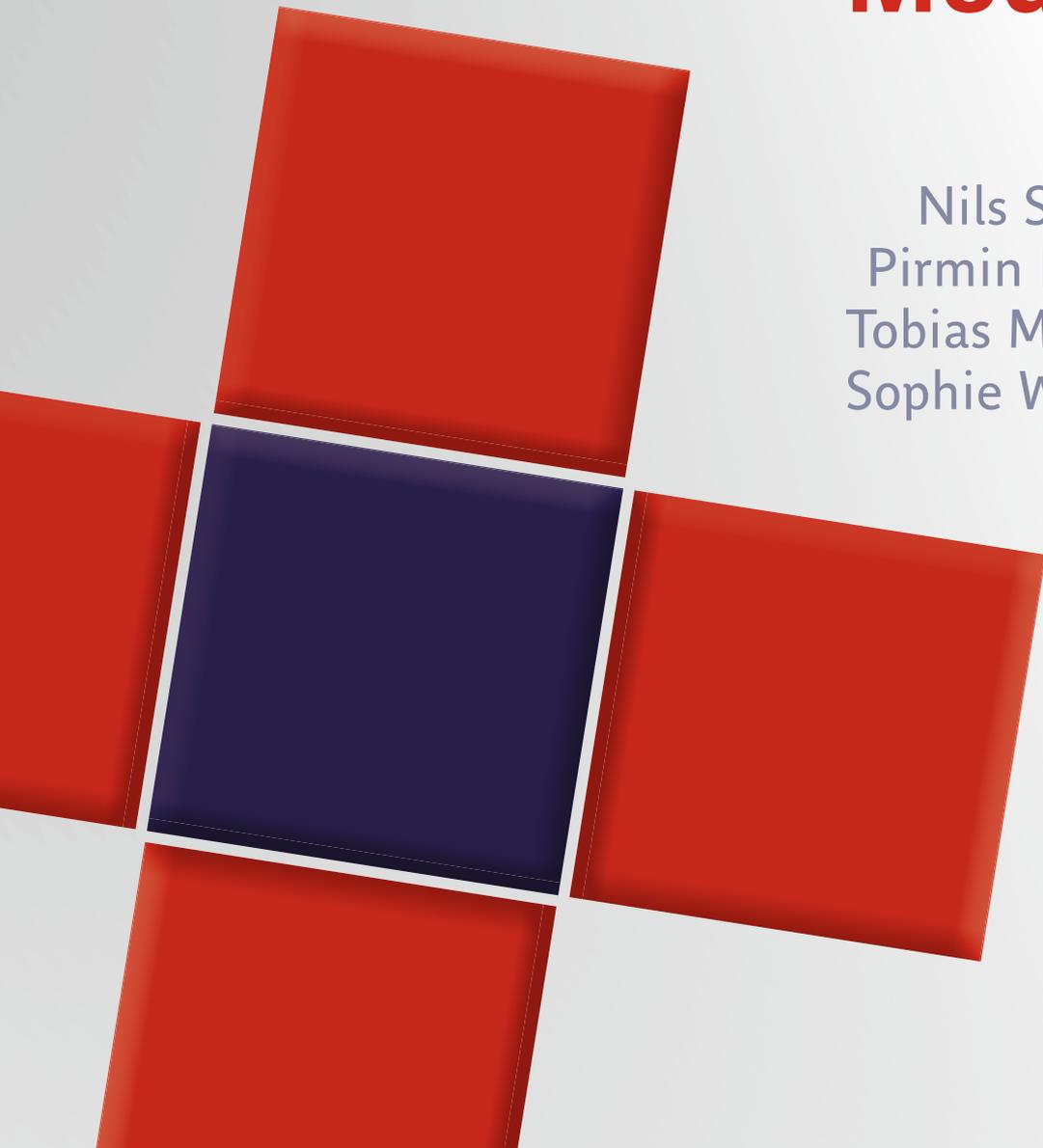


Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



Einleitung

Nils Soguel

1. Zweck der Anwendung des Modells am Beispiel von fünf Problemstellungen

Wir haben es in unserem einleitenden Beitrag gesagt: «Das IDHEAP-Modell versteht die öffentliche Verwaltung aus einer Logik des Handelns, der Bewegung und des Wandels heraus.» Es beschreibt eine komplexe Realität auf vereinfachte, anschauliche und pragmatische Weise. So soll es ein besseres Verständnis der Phänomene ermöglichen und den Führungskräften des öffentlichen Sektors die Werkzeuge zur Analyse der Situation, zum Handeln in ihrer Organisation, zur Konzeption und zum Mitgestalten der öffentlichen Verwaltung an die Hand geben. Das Modell und seine unterschiedlichen Dimensionen und Komponenten heben die zu berücksichtigenden Schlüsselemente, die zu aktivierenden Ressourcen sowie die Art und Weise ihrer Nutzung hervor und verleihen dem Modell damit eine dynamische Dimension. Das Modell soll es also ermöglichen, die Intervention der öffentlichen Hand zu konzipieren und umzusetzen.

Aber ermöglicht es das auch wirklich? Diese Frage ist ein Echo auf die von Varenne (2012) gestellte Frage: «Muss man Modellen glauben?» Um eine erste Antwort auf diese Frage zu geben, wollten wir das IDHEAP-Modell der öffentlichen Verwaltung in die Praxis umsetzen. Dies ist der Zweck dieses sechsten Teils. Hier wird das Modell anhand von realen Problemen getestet.

Wir haben fünf sehr unterschiedliche, aber durchweg aktuelle Problemstellungen ausgewählt: die Erzeugung von Windenergie, die Führung einer Bildungseinrichtung, die Integration von Flüchtlingen und Asylsuchenden, den Spitzensport und die berufliche Wiedereingliederung.

Diese Problematiken erfordern aus verschiedenen Gründen ein Eingreifen der öffentlichen Hand, wobei teilweise mehrere Gründe zusammenkommen. Das Eingreifen kann durch die (► Werte), die unsere Gesellschaft antreiben, motiviert sein oder auf ein Bedürfnis oder Interesse zurückgehen, das die (► Stakeholder) ausgedrückt haben. Die öffentliche Verwaltung entwickelt sich also immer in der Interaktion mit

ihrem Umfeld. Entweder umhüllen und bedingen das Umfeld und ihre Komponenten die öffentliche Verwaltung, oder die öffentliche Verwaltung beeinflusst und gestaltet ihr Umfeld. Die Beziehung ist also bidirektional und dialektisch, wie in Abbildung V.1 schematisch dargestellt.

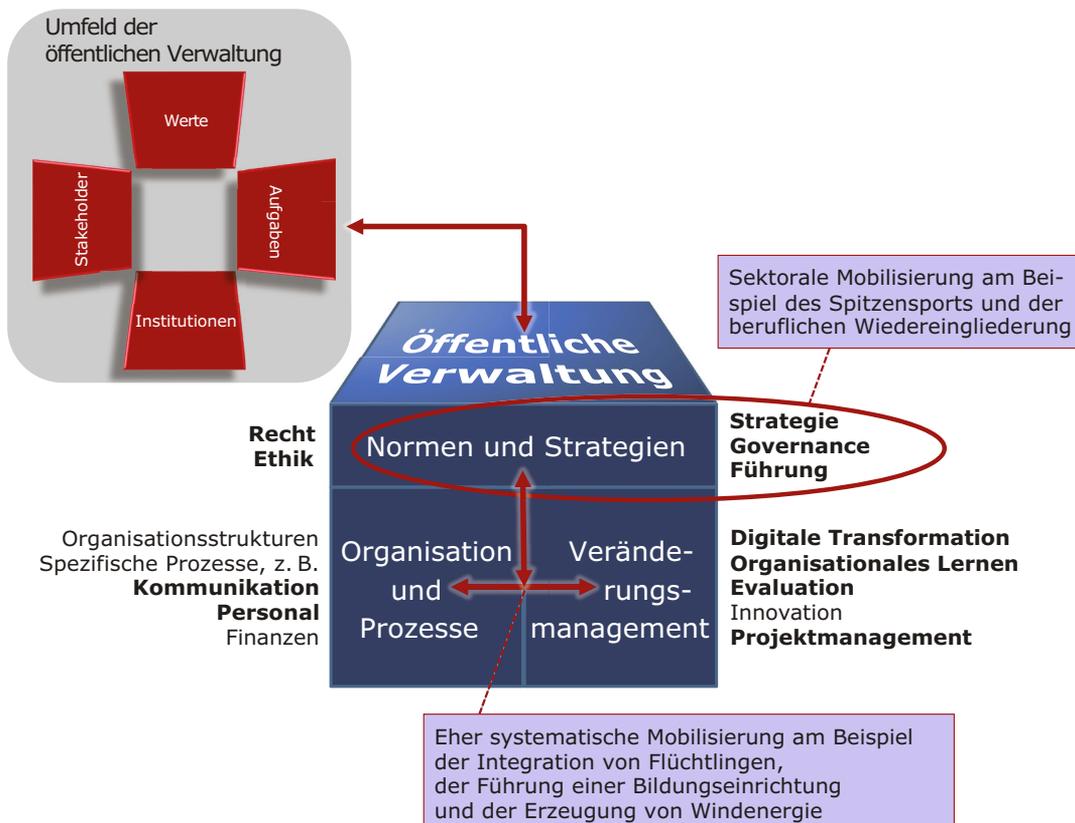


Abb. V.1 Im Rahmen der gewählten Problemstellungen angewandte Dimensionen und Komponenten des IDHEAP-Modells.

2. Angewandte Dimensionen und Komponenten im Rahmen der fünf gewählten Problemstellungen

Das Modell, seine Dimensionen und Komponenten können auf zwei Arten genutzt werden.

Eine erste Möglichkeit besteht darin, das Modell auf *sektoraler* Ebene anzuwenden. In diesem Fall geht es darum, den Einsatz der öffentlichen Verwaltung zu analysieren und auf Probleme zu reagieren, die in einer einzigen Dimension des Modells auftreten

(Umfeld, Normen und Strategie, Organisation und Prozesse, Veränderungsmanagement). Es ist sogar möglich, sich auf eine einzige Komponente des Modells zu konzentrieren. Zwei der hier behandelten Problemstellungen demonstrieren dies (in Abbildung V.1 durch ein Oval gekennzeichnet):

- Die Problematik der *beruflichen Wiedereingliederung* veranschaulicht, wie man nur die Dimension Normen und Strategie anwenden und sich auf die Komponente ► Governance konzentrieren kann.
- Die Problematik des *Spitzensports* veranschaulicht, wie man allein die Dimension Normen und Strategie und zwei ihrer Komponenten, ► Strategie und ► Governance, mobilisieren kann.

Die zweite Möglichkeit, das Modell anzuwenden, ist *eher systemisch*. Sie besteht darin, die öffentliche Verwaltung zu analysieren und nach Lösungen zu suchen, indem man mehrere Dimensionen des Modells und mehrere Komponenten miteinander interagieren lässt. Drei der hier behandelten Problemstellungen demonstrieren dies (in Abbildung V.1 durch umgekehrte T-Pfeile gekennzeichnet):

- Die Problematik der *Integration von Flüchtlingen und Asylsuchenden* veranschaulicht, wie die drei Dimensionen, die den Würfel der öffentlichen Verwaltung bilden, und sechs Komponenten angewandt werden können: ► Recht, ► Ethik, ► Kommunikation, ► Digitale Transformation, ► Organisationales Lernen und ► Evaluation;
- Die Problematik der Führung einer *Bildungseinrichtung* liefert ein Beispiel dafür, wie zwei Dimensionen angewandt werden können, nämlich die Dimension Normen und Strategie und ihre Komponente ► Führung, und wie die Dimension Normen und Strategie durch die Dimension Organisation und Prozesse und insbesondere die Komponenten ► Kommunikation und ► Personal umgesetzt wird;
- Die Problematik der *Windenergieerzeugung* veranschaulicht, wie zwei Dimensionen und vier Komponenten, ► Recht, ► Strategie, ► Governance und ► Projektmanagement, mobilisiert werden können.

Wir konzentrieren uns auf die Dimensionen und Komponenten, die wir für die jeweiligen Problemstellungen als am relevantesten erachten. In gewisser Weise wird jede von ihnen wie eine Fallstudie angegangen. Es wird erläutert, wie eine angemessene Reaktion der öffentlichen Verwaltung im Rahmen der angewandten Dimensionen und Komponenten des Modells gestaltet werden kann. Ausserdem werden die dabei aufgetretenen Probleme beschrieben.

Literatur

Varenne, F. (2012). *Théorie, réalité, modèle*. Paris: Editions Matériologiques.