



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Fachbereich Allgemeine Verwaltung

25 Jahre Glienicker Gespräche Rückblick und Ausblick

Redebeiträge und Thesen des 25. Glienicker Gesprächs

Dagmar Lück-Schneider und Denis Kirstein (Hrsg.)

Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung
Nr. 22/2014

Herausgeber der Reihe: Dekan Fachbereich Allgemeine Verwaltung

25 Jahre Glienicker Gespräche

Rückblick und Ausblick

Redebeiträge und Thesen des 25. Glienicker Gesprächs

Dagmar Lück-Schneider und Denis Kirstein (Hrsg.)

Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung

Nr. 22/2014

Herausgeber der Reihe: Dekan Fachbereich Allgemeine Verwaltung

ISBN

978-3-943579-33-8

Berlin, November 2014

Tagungsband 25. Glienicker Gespräch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Einführung in das Tagungsprogramm	3
Dagmar Lück-Schneider, Erik Kraatz	
Eröffnungsrede des Staatssekretärs 25 Jahre Glienicker Gespräche - Rückblick und Ausblick	7
Andreas Statzkowski	
Vom Neuen Steuerungsmodell zum Wandel im Quadrat (Change ²): Die Richtung stimmt. Erlebnisse eines Modernisierers	13
Gerhard Banner	
25 Glienicker Gespräche - Ein dynamischer Teil der Geschichte der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland	27
Hans Paul Prümm	
Gliniecker Thesen 2014	43
Themen der bisherigen Glienicker Gespräche	49

Vorwort und Einführung in das Tagungsprogramm

Dagmar Lück-Schneider, Erik Kraatz

HWR Berlin

Das 25te Glienicker Gespräch, brachte so einige Besonderheiten mit sich. Zum einen fand der Begrüßungsabend mit Reden und geselligem Beisammensein wie auch schon zum 20ten Glienicker Gespräch im Roten Rathaus statt. Der Louise-Schröder¹ Saal bot einen wunderbar festlichen Rahmen für das Jubiläum.

Hierfür gilt unser Dank der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die dies unentgeltlich möglich gemacht hat. Insbesondere aber geht er an alle diejenigen, die durch ihre Rede oder ihre Teilnahme zu dieser Veranstaltung auf ihre Weise beigetragen haben.

Weiterer Dank gebührt dem Kohlhammer Verlag. Er fördert die Veranstaltung schon seit etlichen Jahren regelmäßig mit einem ansehnlichen Betrag und mit Zeitschriftenmaterial. Für die Übernahme von organisatorischen Aufgaben danken wir Herrn Denis Kirstein und den Studierenden Frau Anne Kettner sowie Herrn Barnabas Behrends. Weitere Unterstützung erfahren wir durch den Dekan des Fachbereichs Allgemeine Verwaltung, Herrn Prof. Dr. Bückergärtner, sowie die Beschäftigten der Fachbereichsverwaltung bei der Durchführung der Tagung durch die Bereitstellung von Räumen und Tagungsband.

Außerdem stellte die bereits ein Jahr zuvor ins Rollen gebrachte Förderung eines Jubiläumsbandes durch die Hochschulleitung der HWR Berlin eine besondere Würdigung des Ereignisses dar. Die Vizepräsidentin, Frau Prof. Dr. Friederike Maier, hatte der Organisatorin, Frau Prof. Dr. Lück-Schneider, angeboten, in der Reihe der Hochschule einen Jubiläumsband zu publizieren. In Herrn Dr. Erik Kraatz fand sie Unterstützung bei dem Vorhaben. In gemeinsamer Arbeit folgte ein Aufruf zu Beiträgen, eine erste Auswahl, dann die Realisierung des Bandes bis zur Tagung. Die gewonnenen Redner – in diesem Jahr war, von der Organisatorin und einer Workshop-Leitung² einmal abgesehen, tatsächlich keine Frau darunter – erhielten die Möglichkeit, ihre Rede dort zu integrieren oder, wie ansonsten üblich, im Nachgang einzureichen. Von beiden Varianten wurde Gebrauch gemacht. Vom Staatssekretär der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Herrn Andreas Statzkowski, gab es sogar zwei Beiträge, ein Vorwort für den Jubiläumsband, eine gesonderte Rede für die Tagung, ebenso reichte Herr Prof. Dr. Hans Paul Prümm zwei verschiedene Beiträge ein.

Noch etwas war ungewöhnlich. Nach den Begrüßungen durch den Präsidenten der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Herrn Prof. Dr. Bernd Reissert, sowie Staatssekretär Statzkowski folgten zwei Keynotes. Eine hielt Herr Prof. Gerhard Banner, eine weitere Herr Prof. Dr. Klaus Lenk, beides bekannte Modernisierer der Öffentlichen Verwaltung und beide im Jahre 2012 hierfür mit dem Verdienstkreuz erster Klasse der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet.

¹ Louise Schröder (1887-1957), SPD-Politikerin, 1947-48 amtierende Oberbürgermeisterin von Berlin

² Frau Prof. Dr. Martina Eckert, FHöD NRW

Gerhard Banner sprach über das „Schicksal des Neuen Steuerungsmodells und weitere Entwicklungen, auch am Beispiel der Entwicklungen in Mannheim“ (vgl. S. 13) und zwar insbesondere zur dortigen Reform „Change2“, der umfassendsten Reform der Kommunalverwaltung in Deutschland. Er bemängelte, dass ein Kulturwandel hin zu einer zielorientierten Verwaltung zwar schwierig sei, aber notwendig. Klaus Lenk stellte die Frage „Welche Verwaltungswissenschaft braucht das Verwaltungsstudium?“³. Ziel müsse eine handlungsorientierte Forschungswissenschaft sein, die keine Angst vor Dogmatik zu haben brauche und die die Fachhochschulen wieder selbstbewusster werden lasse.

Die ansonsten am ersten Abend stets dazu gehörende Einführung in die Tagung wurde erst am Freitagvormittag und noch dazu in gekürzter Form realisiert. Die beiden Programmverantwortlichen und Jubiläumsbandherausgeber teilten sich diese Aufgabe und gaben gemeinsam abwechselnd Auskunft zu den noch ausstehenden Beiträgen, den Workshop-Angeboten und deren Ergebniszusammenführung sowie zum Rahmenprogramm.

Vorab wurde allerdings ein weiteres kleines Jubiläum gewürdigt: Seit zehn Jahren zeichnet sich Denis Kirstein für die organisatorischen Dinge der Tagung verantwortlich. Dafür ganz herzlichen Dank! Gewissenhaft und mit viel Geschick unterstützt er die Programmorganisation. Seine Routine ist eine sehr große Hilfe.

Die Gestaltung des Freitags hatte in besonderer Weise das Motto der Tagung „Rückblick und Ausblick“ im Sinn. So startete der Tag nach der kurzen Gesamtübersicht mit einem Rückblick auf die Glienicker Gespräche durch Herrn Prof. Dr. Hans Paul Prümm, der ja im vergangenen Jahr seine zehnjährige Mitverantwortung beim 24ten Glienicker Gespräch feiern durfte. Mit beginnendem Ruhestand ist der Öffentlich-Rechtler, ehemalige Rektor der FHVR Berlin⁴ sowie ehemalige Dekan des Fachbereichs Allgemeine Verwaltung von dieser Aufgabe zurückgetreten. Seine vielfältigen Forschungs- und Interessensgebiete wurden in der von Frau Prof. Dr. Dörte-Busch und Herrn Prof. Dr. Martin Kutscha im Nomos Verlag herausgegebenen Festschrift „Recht, Lehre und Ethik der öffentlichen Verwaltung“ eigens gewürdigt.

Die drei folgenden Beiträge dienten einem Ausblick über die Grenzen. Zunächst ging es darum, zu sehen, wie in der Schweiz und in Österreich der Nachwuchs für die öffentliche Verwaltung – insbesondere an Hochschulen – rekrutiert wird, ferner galt der Blick europäischen Entwicklungen.

Als Referent aus der Schweiz trug Prof. Dr. Konrad Walser von der Berner Fachhochschule zu dem Titel „Die Ausbildung für den öffentlichen Dienst in der Schweiz“ vor. Neben seiner Lehre forscht er dort am E-Government-Institut der Hochschule und hat sich angesichts der Tagung und des Jubiläumsbandes mit der aufgeworfenen Frage näher befasst.

Herr Prof. Dr. Benedikt Speer und Herr Prof. Dr. Wolfgang Eixelsberger (beide Fachhochschule Kärnten) erarbeiteten die Situation in Österreich, die in Berlin von Benedikt Speer, der diverse grenzüberschreitende Forschungsprojekte betreut und ein Cross-Border-Network zur

³ Vgl. Lück-Schneider, D. & Kraatz, E. (2014). Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management. Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht. Zum 25. Jubiläum der Glienicker Gespräche (HWR Berlin Forschung 56/57). Berlin: edition sigma.

⁴ Die HWR Berlin ging 2009 aus der Fusion der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin und der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege hervor.

Beseitigung von Barrieren geschaffen hat, vorgestellt wurde⁵. So erläuterte er die historische Entwicklung sowie die aktuelle Bedeutung von Public Management in Österreich („viele Österreicher glauben noch immer, es handele sich um Öffentlichkeitsarbeit“), wo sie sich in einem ständigen Konflikt zur juristischen Verwaltungslehre der Universitäten befinde.

Den letzten Vortrag des Vormittags hielt Herr Prof. Dr. Florian Furtak (HWR Berlin) zum Thema „Die Bedeutung des EU-Rechts für die Ausbildung im öffentlichen Dienst“. Er ist Herausgeber der Reihe „Politikwissenschaften“ im Herbert Utz Verlag München und Leiter des Masterstudiengangs „Europäisches Verwaltungsmanagement“. Er zeigte angesichts des großen Einflusses des EU-Rechts auf die Lebensweisen der Bürger in Europa die Rechtsnatur und Rechtsakte der EU und deren Einfluss auf, um vor diesem Hintergrund nach der Europafähigkeit der Mitarbeiter im öffentlichen Dienst sowie den Umfang der EU-Rechtsausbildung an den deutschen Hochschulen zu fragen.

Am Nachmittag standen dann drei Workshops zur Auswahl, deren Angebot und verantwortliche Moderation sich aus den Einreichungen für den Jubiläumsband entwickelte.

Der sich anschließende Besuch der Gärten der Welt zeigte Gartengestaltungen Japans, Koreas, Balis und des Orients und griff hiermit den Blick über die Grenzen von Deutschland hinweg auf.

Am Samstag wurden die Thesen zusammengeführt, diskutiert und beschlossen. Zudem wurde über das Thema des nächsten Glienicker Gesprächs nachgedacht. Demografischer Wandel, Gesundheitsmanagement, auch in Verbindung mit den eigenen Arbeitsbelastungen, ebenso e-Learning waren geäußerte Wünsche. Insgesamt wurde ein überspannender Bogen gegenüber einem zu spezialisierten Thema bevorzugt.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen der vorliegenden Beiträge und erarbeiteten Thesen.

Dagmar Lück-Schneider & Erik Kraatz

Dr. Dagmar Lück-Schneider ist Professorin für Verwaltungsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft und Recht und als Beauftragte des Präsidenten für die Glienicker Gespräche hauptverantwortlich für deren Programmgestaltung

Dr. Erik Kraatz ist Privatdozent für Straf-, Strafverfahrens- und Wirtschaftsstrafrecht an der Freien Universität Berlin und war bis zuletzt Gastprofessor für Strafrecht, Ordnungswidrigkeitenrecht und die rechtswissenschaftlichen Grundlagenfächer an der HWR Berlin und in dieser Eigenschaft zusammen mit Frau Prof. Dr. Dagmar Lück-Schneider in der Tagungsleitung; derzeit ist Erik Kraatz zugleich Rechtsanwalt in der Kanzlei Dr. Schulte und Partner Rechtsanwälte mbB in Berlin.

⁵ Der Beitrag konnte leider weder für den Jubiläums- noch den Tagungsband rechtzeitig fertiggestellt werden.

Eröffnungsrede des Staatssekretärs 25 Jahre Glienicker Gespräche - Rückblick und Ausblick

Andreas Statzkowski

Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Reissert.

Sehr geehrte Frau Prof. Dr. Lück-Schneider,

sehr geehrter Herr Prof Dr. Kraatz,

Sehr geehrte Damen und Herren,

es ist mir eine besondere Ehre, Sie heute Abend hier im Roten Rathaus zur Eröffnung des 25ten Glienicker Gesprächs, das sich diesmal mit dem thematischen Schwerpunkt Rückblick und Ausblick beschäftigt, begrüßen zu dürfen.

Vor gut 27 Jahren, also 1987, in dem Jahr, in dem auch die 750-Jahrfeier Berlins stattfand, sind von der Hochschulleitung der damaligen Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, die zu dieser Zeit noch in der Kudamm-Passage zwischen der Lietzenburger Straße und dem Kurfürstendamm untergebracht war, die ersten „Glienicker Gespräche“ im schönen Schloss Glienicke ins Leben gerufen worden. Und die „Glienicker Gespräche“ sind heute eine erfolgreiche Institution.

Die „Glienicker Gespräche“, wie der Name schon sagt, fanden in dem Glienicker Schloss, das sich damals in der unmittelbaren Nähe der deutsch-deutschen Grenze fand, statt. Vom Schloss Glienicke kann man über den Teltowkanal auf die Pumpstation des Schlosses Babelsberg blicken. Diese befand sich zu dieser Zeit in der ehemaligen DDR. Dazwischen patrouillierten immer wieder die Schnellboote der Grenzpolizisten, um Menschen, die gewillt waren, die DDR zu verlassen, an der Flucht zu hindern. Und mancher Fluchtversuch endete durch die Schüsse der Grenzpolizisten tödlich.

Damals gab es noch keine Verbindung über die Glienicker Brücke nach Potsdam, und gelegentlich fand noch zu dieser Zeit eher das eine oder andere Mal ein spektakulärer Agentenaustausch statt, der den guten literarischen Stoff für einen spannenden Agententhriller lieferte.

Das Glienicker Schloss war ein kurioser und zugleich spannender Ort, der aufgrund seiner Lage den notwendigen Rahmen gab, um mal über das Eine oder Andere den Tag hinaus zu denken. Dafür sollen sich Politik, Verwaltung und Wissenschaft zu diesen Gesprächen treffen. Ich wünsche mir, wir würden uns noch regelmäßiger austauschen, denn diesen Austausch brauchen wir heute dringender denn je!

Die „Glienicker Gespräche“, die nun auf dem Campus der HWR - Hochschule für Wirtschaft und Recht - in Berlin Friedrichsfelde stattfinden, bieten dafür einen hervorragenden Rahmen, um wichtige Debatte vor allem um verwaltungswissenschaftliche Fragen zu führen, denn das haben die bisherigen 24 „Glienicker Gespräche“ erfolgreich gezeigt.

Ich möchte einige Themen der Gespräche beispielsweise vorstellen:

Die ersten „Gliener Gespräche“ 1987 hatten den Schwerpunkt Ausländer und Verwaltung im Rahmen des Studiums an den Verwaltungsfachhochschulen und 1990, also unmittelbar vor der Wiedervereinigung der beiden Deutschlands stand die zukünftige Verwaltungsausbildung im Mittelpunkt.

1991 beschäftigen sich die „Gliener Gespräche“ mit der Frage des Aufbaus der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst in den neuen Bundesländern oder einige Jahre später, 1996, die Debatte der Rolle der Fachhochschulen zur Verwaltungsreform und wie soll die Ausbildung, die anwendungsbezogene Forschung und die Weiterbildung gestaltet werden?

Dann im Jahre 2000 die Gespräche zur Modernisierung der Verwaltung durch entsprechende Ausbildung – und wie kommt es zum Innovationsdruck und zu Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Sektor?

Im Jahre 2009 stand die ketzerische Frage zur Debatte, ob die öffentliche Verwaltung überhaupt eine eigene Ausbildung braucht?

Und die letzte Tagung fand zum Thema „was ist Verwaltungsethik – Selbstverständnis und Themenfelder in Lehre, Forschung und Praxis an den Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes“ statt.

Wo Wissenschaft und Verwaltung zusammenkommen, entsteht nicht nur Reibung, sondern eine hohe Innovation, und diese braucht die Verwaltung, wenn sie sich modernisieren und auf gesellschaftliche Änderungen reagieren will und auch muss.

Zum Glück bewerben sich noch viele junge Absolventinnen und Absolventen der Fachhochschulen für die Beamtenlaufbahn des gehobenen Dienstes im nicht-technischen Verwaltungsdienst. Schon in den Bewerbungsgesprächen beweisen sie ihr Wissen und ihr Können. Wenn sie dann im Land Berlin mit ihrer Ausbildung zum/zur Regierungsinspektor/in beginnen, bekomme ich aus den Ausbildungsbereichen viele positive Rückmeldungen. Diese schwärmen „von dem frischen Wind“, den die angehenden Regierungsinspektoren/innen in die Verwaltung bringen. Sie bringen neue Ideen, neue Methoden und neue Erkenntnisse in unser Verwaltungshandeln ein.

Und genau diese jungen Menschen brauchen wir für den öffentlichen Dienst! Denn dieser öffentliche Dienst steht vor allem durch den demografischen Wandel vor gewaltigen Herausforderungen.

Nach vorsichtigen Schätzungen wird bis zum Jahre 2019 rund ein Drittel der Belegschaft der Berliner Verwaltung altersbedingt ausscheiden. Das derzeitige Durchschnittsalter der Beschäftigten beträgt 50,2 Jahre. Gern wird etwas überzogen von der „Vergreisung“ der Verwaltung gesprochen. Durch das Fehlen der Nachwuchskräfte in der Verwaltung droht eine Abnahme der Innovationsfähigkeit! Hinzu kommt, dass der Kreis potenzieller junger Nachwuchskräfte aufgrund niedriger Geburtenraten der letzten zwanzig Jahre zunehmend kleiner geworden ist. Das Land Berlin wird in den nächsten Jahren wie der Bund, die Länder und die Kommunen massiv um die „besten Köpfe“ kämpfen müssen.

Die Stadt Berlin hat sich in den vergangenen Jahren zu einer der attraktivsten und damit zu einer schnell wachsenden und dynamischen Metropole in Europa entwickelt. Das können wir deutlich beobachten. Allein im Jahre 2013 ist Berlin wieder um 50.000 Einwohnerinnen und

Einwohner gewachsen. Nach derzeitigen Prognosen wird in Berlin bis zum Jahre 2030 die Einwohnerzahl um weitere 200.000 Einwohner steigen. Dies bedeutet, um einen Vergleich zu setzen, dass Berlin um die Größe einer Stadt wie etwa Kiel wachsen wird. Oder anders: Berlin wird um die Größe eines Bezirkes wie Marzahn-Hellersdorf zunehmen. Dieser prognostizierte erhebliche Bevölkerungszuwachs resultiert sowohl aus zunehmender Immigration von Menschen aus Süd- und Osteuropa, einer verstärkten Binnenwanderung, als auch daraus, dass die Menschen erfreulicherweise immer älter werden.

Eine wachsende Metropole fordert – neben dem Ausbau der Infrastruktur – aber auch die Leistungsfähigkeit der Verwaltung und ihrer Beschäftigten heraus. Die Verwaltung muss diesen Wachstumsprozess zielorientiert steuern und gestalten. Die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der demografische Wandel sowie die technologischen Entwicklung haben Auswirkungen auf Verwaltungsorganisation und diese muss dann von Politik und Verwaltung zusammen mit den Beschäftigten entsprechend gestaltet werden.

Wir müssen dabei auch immer wieder den Wertekanon der demokratisch legitimierten Verwaltung überprüfen und weiterentwickeln. Denn dieses Wertemodell ist auch mit Fragen verbunden:

- Warum wollen und sollen junge Menschen eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung machen?
- Was verbinden sie denn mit dieser? und
- welche Anreize bietet ihnen der öffentliche Dienst?

Wir brauchen immerwährend Beschäftigte sowie Führungskräfte, die sich mit der Verwaltung identifizieren und mit ihren Werten, Zielen und Handlungen überzeugen. Dazu gehört meines Erachtens vor allem ein ganzheitlicher, berlinweiter Denkansatz und außerdem ein Führungsverständnis, das mehr als bisher auf bessere Kooperation zwischen den einzelnen Berliner Verwaltungen setzt.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Die Zahl der Beschäftigten in der Berliner Verwaltung hat sich in den vergangenen Jahren umfangreich reduziert. Gleichzeitig wurde auf umfangreiche Neueinstellungen im Zuge der Haushaltskonsolidierung lange Jahre verzichtet, ohne dass die zu erledigenden Aufgaben spürbar abgenommen hätten.

Weder die Symptome noch das Ausmaß der Folgen des demografischen Wandels für die Verwaltung sind Ihnen als Personalverantwortliche neu. Derartige Befunde werden seit einigen Jahren auch in diesem Kreis diskutiert, führen aber dann leider nicht immer zur zügigen Umsetzung. Umso wichtiger ist es nun, auch ins Handeln zu kommen und die richtigen Weichen für den öffentlichen Dienst zu stellen.

Daher kommt einer aktiven und vorausschauenden Personalentwicklung eine zunehmend größere Bedeutung zu. Dies ist auch dem Senat bewusst und daher hat sich der Senat den Ausbau der Strategischen Personalentwicklung als wichtiges Projekt für die Legislaturperiode vorgenommen.

Bereits in den letzten beiden Jahren hat der Senat spürbar in der Ausbildungspolitik umgesteuert. Allein in 2012 und 2013 hat meine Verwaltung für das Land Berlin

- 160 Auszubildende im Tarifbereich,
- 128 Beamtinnen und Beamte im gehobenen Dienst sowie
- 44 Beamtinnen und Beamte im höheren Dienst

für die allgemeine Verwaltung eingestellt. Erst einmal ein kleiner Erfolg, der sich sehen lassen kann. Eine Tendenz, die sich auch aus den Zahlen -wenn bislang auch nur recht schwach ablesen lässt, die aber insgesamt und für sich genommen sicher noch nicht ausreichend ist.

In den nächsten Jahren werden wir überdurchschnittlich viele neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen müssen. Das bedeutet auch, dass in den Hochschulen mit Verwaltungsschwerpunkten wieder mehr ausgebildet werden muss.

Der Senat hat daher in dem im Juni 2013 beschlossenen Personalbedarfskonzept eine Regelung für die Neueinstellungen und damit für die Bereiche der Ausbildung und der Probebeamten in das Konzept aufgenommen, um den Menschen, die eine Ausbildung im Land Berlin absolvieren, eine Perspektive zu geben.

Dazu gehört neben der Öffnung des Einstellungskorridors, dass die Auszubildenden, die erfolgreich ihre Ausbildung abgeschlossen haben, eine vorerst befristete Weiterbeschäftigung für zwei weitere Jahre erhalten und bewähren sich diese, wird ihr Arbeitsvertrag entfristet.

Um die Verwaltung wirklich demografiefest zu machen, bedarf es vor allem einer Stärkung der Qualität – der Qualität wie wir die Arbeit erledigen sowie die Kompetenz der Menschen, die die Arbeit erledigen.

Wir sind uns sicher in der Bewertung einig, dass nur gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte den vielfältigen Erwartungen an eine moderne, leistungsfähige und bürgernahe Verwaltung gerecht werden und die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen können.

Derzeit verfügt die Berliner Verwaltung noch über eine gute und sehr engagierte Mitarbeiterenschaft und diese brauchen wir auch in den nächsten Jahren.

In den vergangenen zwei Jahren wurden die Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine solche Entwicklung der Beschäftigten weiterentwickelt.

Dazu gehören

- die Schaffung abgestimmter Handlungsgrundlagen in Form landesweiter Dienstvereinbarungen mit der landesweiten Beschäftigtenvertretung, hier zum Gesundheitsmanagement, zur Telearbeit und zum Personalmanagement insgesamt,
- die Leitlinien und Leitfäden, z.B. zu den Themen Personalentwicklung und Wissenstransfer sowie
- auf der Maßnahmenebene die Integration von PE-Aspekten in das Laufbahnrecht, die organisatorische Verbindung von Organisations- und Personalmanagement und das in

der Umsetzung befindliche Konzept zur Entwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften und

- junge Führungskräfte für mindestens dreimonatige Praktika in andere EU-Staaten zu entsenden und ihnen in anderen Berliner Verwaltungen Hospitationen zu ermöglichen, um die Strukturen und Arbeitsweisen anderer Verwaltungen kennenzulernen.

Stichwort Wissenstransfer

Zukünftig soll auch eine vorübergehende Doppelbesetzung der Stelle möglich sein, damit das Wissen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters, die oder der altersbedingt ausscheidet, gesichert wird. Sie wird, in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Finanzen analog dem Verfahren bei Inanspruchnahme von Altersteilzeit zugelassen werden. Eine entsprechende Doppelstellenbesetzung, die im Rahmen des Wissenstransfers erfolgen soll, ist rechtzeitig in die personellen Überlegungen der Abteilungen einzubeziehen. Neben der Umsetzung „Doppelstellenbesetzung“ soll die Zielerreichung durch gezielte Fortbildungen des nachfolgenden Mitarbeiters oder der nachfolgenden Mitarbeiterin zur Erweiterung der fachlichen und sozialen Kompetenzen unterstützt werden.

Ebenso entwickeln wir derzeit das **Konzept zur systematischen Führungskräfte- und Führungsnachwuchsentwicklung** fort, dessen Umsetzung wir in den vergangenen Monaten energisch vorangetrieben haben. Dazu fand im Januar in meinem Hause ein zweitägiger Workshop zum Thema „gute Führung“ und zur Definition und Weiterentwicklung von Kernkompetenzen mit 120 Führungskräften statt.

Eine gute Verwaltung lebt in erster Linie von gutem Personal. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit diesen Voraussetzungen allerdings für die öffentliche Verwaltung gewinnen zu können, müssen wir auch konkurrenzfähig sein.

In einigen Bereichen - dies gilt sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Dienst - wird es heute schon deutlich: es ist schwieriger geworden, ausreichend qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Das Land als Arbeitgeber steht dabei nicht allein mit der Privatwirtschaft, sondern auch mit den Bundesinstitutionen und – aufgrund der räumlichen Nähe – mit dem Land Brandenburg im Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Diesen Wettlauf um Fachkräfte, die wir schon an den Hochschulen rekrutieren müssen, werden wir mit der Wirtschaft auf dem Feld der Arbeitsvergütung nur schwer gewinnen können. Dafür gibt es aber viele Aspekte, die auch eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung attraktiv machen. Es gilt daher, genau diese Aspekte künftig stärker zu betonen, weiterzuentwickeln und im Rahmen eines konsequenten Marketings, wie einem „Arbeitgeberbranding“ herauszustellen.

Zur Verbesserung des Bildes der Berliner Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber optimieren wir auch das Bewerbungsmanagement:

Ende 2013 wurde das Karriereportal freigeschaltet, um das „Eingangstor“ für die potenziellen Bewerberinnen und Bewerber „zu renovieren“.

Ebenfalls ist es Ziel, dass schon bald in allen Bereichen die Bewerbung auch auf elektronischem Weg abgegeben werden kann, womit wir den jungen Menschen zunehmend auch zeitgemäß gegenüber treten.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Flexibilität der Arbeitszeiten ist sicher „ein Pfund“ mit dem die Verwaltung im Rahmen des Möglichen „wuchern“ kann. Hierzu bedarf es aber auch qualifizierter Führungskräfte, die dies aktiv – wie auch verantwortungsvoll – als Instrument einsetzen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie alle wissen, dass Veränderung – wenn man es denn vernünftig gestalten möchte – nicht nur Information, sondern auch Beteiligung voraussetzt. Ein wichtiger Punkt ist deshalb, dass wir unsere Ziele nur in Abstimmung mit den Beschäftigten erreichen können. Wir wollen ihre Interessen berücksichtigen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen mit der Beschäftigtenvertretung entsprechend Vereinbarungen getroffen werden. Diesen Weg gehen wir und wir wollen diesen Weg weitergehen.

Wir erarbeiten derzeit sowohl eine Dienstvereinbarung Personalmanagement als auch eine Dienstvereinbarung Telearbeit in Abstimmung mit der Beschäftigtenvertretung d.h. dem Hauptpersonalrat. In der Dienstvereinbarung Personalmanagement sollen sämtliche landesweiten Aktivitäten und Maßnahmen, die zur Stärkung des systematischen Personalentwicklungsprozesses notwendig sind, benannt, vereinbart und gebündelt werden. Ziel ist es, ein einheitliches Personalentwicklungsverständnis im Land Berlin zwischen allen Beteiligten zu etablieren.

Ich komme nun zum Ende meines Vortrages.

Gute und damit qualifizierte Verwaltungsarbeit wird künftig nur mit gutem Personal und engagierten Menschen möglich sein. Die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und die Führungskräfte sind unsere wichtigste Ressource, diese gilt es zu pflegen und zu entwickeln.

Ich bin auf die vielen anregenden Diskussionen sehr gespannt, wünsche Ihnen viel Spaß bei den nun folgenden Vorträgen und Debatten, viele interessante Gespräche und viele neue Erkenntnisse.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Vom Neuen Steuerungsmodell zum Wandel im Quadrat (Change²): Die Richtung stimmt.

Erlebnisse eines Modernisierers

Gerhard Banner

1. Das Neue Steuerungsmodell der KGSt

Dies ist ein Erlebnisbericht, eine lockere chronologische Erzählung und kein wissenschaftlich „zergliederter“ Text¹. Ich beginne mit einem Erlebnis, das ich nie vergessen werde. Um 1985 herum hielt ich vor Studierenden der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung einen Vortrag zum Thema Wirtschaftliche Verwaltung. Ich gab mir große Mühe zu begründen, weshalb unsere öffentliche Verwaltung ihren Rückstand auf diesem Gebiet aufholen müsse. Der Beifall war verhalten. In der Diskussion wollte eine Studentin wissen, woher die Verwaltung bei dem herrschenden Personalmangel die Kräfte nehmen solle, neben der Gewährleistung der Rechtmäßigkeit jetzt auch noch für Wirtschaftlichkeit zu sorgen. Spitz schloss sie die Frage an, auf wieviel Prozent Rechtmäßigkeit der Verwaltung ich um der Wirtschaftlichkeit willen zu verzichten bereit wäre. Sie bekam von ihren Kommilitonen tosenden Beifall. Ich erwiderte, um von meinem Publikum verstanden zu werden, nicht ökonomisch („wir müssen uns heute Reformkosten leisten, damit wir uns in Zukunft das Unverzichtbare überhaupt noch leisten können“) sondern juristisch („wirtschaftliches Verhalten ist eine vielfach normierte Rechtspflicht der Verwaltung, und solange sie nicht ebenso ernst genommen wird wie andere Rechtsnormen liege ein Vollzugsdefizit vor. Es geht also nicht um Verzicht auf Rechtmäßigkeit sondern um deren vollständige Durchsetzung“). Ich hatte nicht den Eindruck, dass ich die zukünftigen Bundesbeamten damit überzeugen konnte. Auf sie wartete ein Vorschriftenwirrsal, aber kaum Kontakt mit Bürgern und dem wirklichen Leben (vgl. Banner 1997a).

Die Kommunalverwaltung verhielt sich damals zum Thema Wirtschaftlichkeit schon deutlich aufgeschlossener. Die Graphik auf der folgenden Seite bildet den Wandel der Kommunalverwaltung seit den 1980er Jahren idealtypisch-stilisierend ab und erklärt ihn als sukzessive Leitbilderweiterung. Die ineinander liegenden Pfeile sollen vermitteln, dass die drei Funktionen der Kommune erhalten bleiben (alle drei sind unverzichtbar), sich aber im Zeitablauf wechselseitig beeinflussen und verändern („modernisieren“). Die Ordnungskommune, früher vorwiegend Rechtsanwenderin 'von oben' erkennt, dass sie *auch* Dienstleisterin ist und verändert an einigen Stellen ihre Organisation und ihr Verhalten. Ein Beispiel für eine solche Veränderung in Richtung Dienstleistungskommune sind die in den achtziger Jahren entstandenen ersten Bürgerbüros. Die Dienstleistungskommune, von der KGSt² wegen des in den neunziger Jahren konstatierten betriebswirtschaftlichen Nachholbedarfs der lokalen Ebene auch „Dienstleistungsunternehmen Kommune“ genannt, hat in wirtschaftlicher Hinsicht respektable Fort-

¹ Daher bitte ich um Nachsicht für Namedropping und das oftmalige Zitieren eigener Arbeiten.

² Die Abkürzung steht seit 2005 für Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Sie ist nach eigener Homepage „das von den Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet“. (vgl. <https://www.kgst.de/ueberuns/>) Zuvor stand die Abkürzung für Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.

schritte gemacht, ist im internationalen Vergleich aber noch nicht ganz auf der Höhe der Zeit. Vor allem hat sie es noch nicht geschafft, sich konsequent von außen nach innen zu organisieren. Nachhilfe in diesem Punkt dürfte von der Bürgerkommune kommen. Sie ist heute das weithin akzeptierte „ideale“ Zukunftsbild der Kommune. Sie sucht aber noch eine stabile Balance zwischen repräsentativer, partizipativer und kooperativer Demokratie (vgl. Banner 1999).



Abb.1: Leitbild-Erweiterung der Kommunen (Eigene Darstellung, erstmals Banner1998).

Die Frage, wie unsere Kommunen sich *insgesamt* zu Dienstleistungsunternehmen mit hoher *auch* wirtschaftlicher Kompetenz wandeln können, stand für die KGSt in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren im Vordergrund. Die deutsche Wiedervereinigung, die zusätzliche Haushaltsbelastungen für die Kommunen erwarten ließ (vgl. Banner 2001a)³, machte sie noch dringlicher. Die Bundesrepublik hatte 1990 gegenüber den New Public Management (NPM)-Ländern angelsächsischer Verwaltungstradition und den quasi-anglophonen nordeuropäischen Ländern sowie den Niederlanden einen Modernisierungsrückstand. Er betraf nicht nur die Verwaltungspraxis, sondern auch die weitgehend auf kontinentaleuropäisch-legalistische Denkmuster fixierte Verwaltungswissenschaft, die die NPM-Sicht ausgeblendet hatte. Umso größer war dort das Erstaunen, als die kommunale Praxisorganisation KGSt mit dem NPM-abgeleiteten und auf unserer Kommunalverwaltung

³ Die KGSt konnte ab 1990 für drei Jahre im Rathaus der Stadt Leipzig, unterstützt durch den noch zu DDR-Zeiten zum Oberbürgermeister gewählten Hinrich Lehmann-Grube (er war zuvor Oberstadtdirektor von Hannover) eine kleine Zweigstelle betreiben, die wegen ihrer Bedeutung für die kommunale Verwaltungshilfe vom Bundesminister des Innern mitfinanziert wurde (Banner 2001).

zugeschnittenen Neuen Steuerungsmodell (NSM) hervortrat und es auf dem KGSt-Forum im Oktober 1990 in Karlsruhe zur Übernahme empfahl. Das war damals für viele ein Schock und mancher mag in dem Vorschlag eine Eintagsfliege gesehen haben. Auch ich war nicht sicher, ob der Reformgedanke greifen würde. Aber offenbar war das NSM die richtige Idee zur richtigen Zeit und der „Frust an der Tradition“ groß genug geworden, um bei den Pionierverwaltungen Veränderungsbereitschaft zu erzeugen (vgl. Banner 1991).

Ich hatte mich 1989 in fünf niederländischen Städten umgesehen, deren Verwaltungen als besonders fortschrittlich galten und fand, dass Tilburg sich am besten als Vorbild für uns eignete. Die Stadt wies den höchsten damals vorfindlichen Grad unternehmensähnlich-instrumenteller Geschlossenheit aus. Auch tickt die niederländische Kommunalverwaltung ähnlich wie die deutsche. Beide Länder haben eine starke kommunale Selbstverwaltung und teilen den dafür typischen Bottom-Up Reformtyp. Die englische Kommunalverwaltung war zwar betriebswirtschaftlich weiter und wir haben von der Audit Commission und ihrem damaligen Chef Howard Davies (nach einer eindrucksvollen Karriere zuletzt als Sir H. D. Direktor der London School of Economics) viel über *Instrumente* wie Kennzahlen, Leistungsvergleiche und Auditing mitgenommen. Aber in England werden Reformen den Kommunen weitgehend per Gesetz von oben vorgegeben. Die Top-Down-Machtbeziehung schafft ein gänzlich anderes Reformklima, und daher konnten wir, was die *Umsetzung* von Reformen betrifft, von England wenig lernen. Kurz, alles sprach für Tilburg als Vorzeigemodell. Nicht zuletzt der Umstand, dass Tilburg für deutsche Kommunaldelegationen (es wurden viele!) schnell und preiswert erreichbar war und dass Tilburger Beamte und Politiker die Geduld aufbrachten, ihr System unzählige Male in deutscher Sprache zu erläutern, hat diesen „Import“ entscheidend erleichtert, vielleicht sogar erst ermöglicht. Aus der mehrjährigen engen Zusammenarbeit mit der Stadt Tilburg und ihrem damaligen „Konzerncontroller“ A.P.M. Schrijvers⁴ entstand, nach diversen Vorarbeiten der KGSt, der grundlegende KGSt-Bericht 5/1993 „Das Neue Steuerungsmodell - Begründung, Konturen, Umsetzung“⁵.

In diesem Entwicklungsprozess hat die KGSt starke Verbündete gefunden. Es entstand eine informelle Reformkoalition, die immer enger zusammenarbeitete und so wesentlich zur Wahrnehmung und Popularisierung des Modells beigetragen hat. Dazu zählten die kommunalen Spitzenverbände auf Bundes- und Landesebene, die ihrerseits von angesehenen, selbst reformaktiven (Ober)Bürgermeistern und Landräten zur Unterstützung des NSM ermutigt wurden. Immensen Einfluss nahm die Bertelsmann Stiftung. In einem Vortrag im Ratssaal der Stadt Bielefeld (170 Vorträge habe ich zwischen 1989 und 1994 gehalten) konnte ich Reinhard Mohn vom NSM überzeugen. Er berief mich in den Beirat der Stiftung. Deren Abteilung Staat und Verwaltung, geleitet von Marga Pröhl (heute Director General des EI-PA) organisierte den auf einer internationalen Recherche basierenden Carl Bertelsmann Preis 1993 „Demokratie und Effizienz in der Kommunalverwaltung“. Er ging an die Städte

⁴ Alphonse Schrijvers, Betriebswirt und Psychologe, hat als Konzerncontroller das Finanzsteuerungssystem der Stadt maßgeblich geformt. In Deutschland hat er es viele Jahre mit großem Engagement in Vorträgen, Publikationen und als Berater popularisiert. Später hat er das Innenministerium NRW bei der Vorbereitung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens beraten. Diesem Brückenbauer verdankt die kommunale Verwaltungsmodernisierung in Deutschland viel.

⁵ Zugleich mit dem Bericht 6/1993 „Budgetierung : Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte“, einem ersten Schritt zum neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen. Es folgte der richtungweisende Bericht 1/1995 „Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept. Leitlinien für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungsmodell auf doppischer Grundlage“. Mein Kollege Hansjürgen Bals hat die Entwicklung in Richtung Doppik mit Energie vorangetrieben.

Phoenix/Arizona und Christchurch/Neuseeland. Die für Deutschland nominierte, hierzulande als besonders modernisierungsaktiv wahrgenommene Stadt Duisburg landete auf dem letzten Platz. Ich war dort von 1968 bis 1976 Beigeordneter für Personal, Organisation und Stadtforschung gewesen. Duisburg gehörte in der IT⁶ zur Spitzengruppe, und ich hatte in einem Teilbereich meines Dezernats das damals im anglo-amerikanischen Bereich viel diskutierte Management by Objectives (MbO) eingeführt (vgl. Banner 1975). Wir schätzten den deutschen Modernisierungsrückstand auf fünf bis zehn Jahre. Diese unerfreuliche Entdeckung motivierte die Bertelsmann Stiftung zu einer ganzen Reihe weiterer internationaler und nationaler Projekte und Tagungen, in denen deutsche Modernisierer sich kennen lernen, mit den Ergebnissen der internationalen Champions (die auch in ihren Ländern die Ausnahme waren, Naschold et al. 1997) vertraut machen und Ansporn zur Weiterarbeit in Richtung „von der Ordnungsgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen“ mitnehmen konnten. Es entstanden Freundschaften.

Weitere wichtige Modernisierungsunterstützer waren: Die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, die mit dem von Hermann Hill und Helmut Klages initiierten Internationalen Speyerer Qualitätswettbewerb (meist Speyer Preis genannt) die Reformdiskussion im deutschen Sprachraum bis 2005 in Gang gehalten hat. Zu den Speyerer NSM-Unterstützern zählten auch Heinrich Reinermann mit seinem E-Government Engagement und der Betriebswirt Klaus Lüder, der in der Stadt Wiesloch den ersten groß angelegten Modellversuch zur Umstellung auf das Ressourcenverbrauchskonzept durchführte. Lüder hat auch an dem wegweisenden KGSt-Bericht 1/1995 (KGSt 1995a) mitgewirkt (vgl. Fußnote 5). Auch in einigen anderen Universitäten zeigten sich, leider in begrenzter Zahl, Professoren und Nachwuchswissenschaftler am NSM interessiert. Besonders eng war in den frühen NSM-Jahren die Zusammenarbeit mit Dietrich Budäus, Werner Jann, Christoph Reichard und Hellmut Wollmann, die alle auch international orientiert waren. Ebenfalls NSM-aufgeschlossen war die Gewerkschaft ÖTV unter ihrem damaligen Vorsitzenden Herbert Mai. Ihre positive Sicht war im Hinblick auf das kommunale Personal besonders wertvoll. NSM-förderlich, nicht nur im Blick auf die Arbeitnehmerschaft, war auch, dass das NSM keine parteipolitischen Reibungsflächen aufwies. Nicht zu vergessen sind das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung mit dem leider viel zu früh verstorbenen Frieder Naschold, das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) und sein Direktor Heinrich Mäding und die DGB-nahe Hans Böckler Stiftung mit Erika Mezger.

Der Beraterzunft eröffnete sich - zu ihrer Überraschung - ein neuer Geschäftszweig. Außerdem entstand eine Anzahl neuer, meist eher praxisorientierter Zeitschriften.

Dank der breiten Unterstützung, die es gefunden hatte, konnte das neue „Mentalmodell“ NSM sich zur dominanten Reformrichtung in Deutschland entwickeln. In ihrem Bericht

⁶ Informationstechnik, damals EDV (elektronische Datenverarbeitung) genannt.

3/1993⁷ hat die KGSt das angesteuerte „Dienstleistungsunternehmen Kommune“ so beschrieben:

- Es ist primär nachfrage- und kundenorientiert und organisiert sich demzufolge vom Bürger bzw. Kunden her, d.h. von außen nach innen.
- Es denkt in Produktzyklen, passt seine Leistungen laufend den Nachfrageveränderungen an und macht sich wettbewerbsfähig.
- Es investiert in seine Mitarbeiter, setzt ihnen Leistungsziele und gibt ihnen Gestaltungsmöglichkeiten und Anerkennung.

Die Umsetzung dieses Programms sollte über einen neuen Bauplan der Verwaltung erfolgen, der drei Kennzeichen aufwies:

- eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur;
- den Übergang von der Input- zur Output-Steuerung, also der Steuerung des Verwaltungsgeschehens vom definierten gewünschten Ergebnis her;
- die Aktivierung und das 'Unter Strom setzen' der neuen Struktur durch Wettbewerb oder Wettbewerbssurrogate, z.B. Leistungsvergleiche.

Auf der Instrumentenseite lauteten die wichtigsten Stichworte: Dezentrale Ressourcenverantwortung (d.h. integrale Managementverantwortung) in den Fachbereichen mittels Budgetierung; Definition der erwarteten Leistungen (Produkte) und Kontraktmanagement; parallel dazu Aufbau eines zentralen Steuerungs- und Controllingbereichs neuer Art; Übergang von der Kameralistik zu einem auf dem Ressourcenverbrauch basierenden Finanzmanagement. Der KGSt ging es bei diesem Programm vor allem um zweierlei: Um Transparenz der Verwaltung als Voraussetzung für deren wirksame politisch-demokratische Steuerung (statt der Steuerung durch Partikularinteressen oder Eigeninteressen des Verwaltungsapparats) und um Wettbewerb (statt Privatisierung), d.h. um eine leistungsfähige und nicht primär um eine Minimalverwaltung.

Was ist daraus geworden? Hunderte von mittleren und großen Kommunen gingen an die Umsetzung der KGSt-Empfehlungen. Nach einem fulminanten Start ging jedoch Tempo verloren und der Fortschritt wurde holprig. Die meisten Kommunalverwaltungen haben aus dem NSM-Werkzeugkasten nur Einzelinstrumente wie Budgetierung, KLR, Produktdefinitionen, Berichtswesen und Controlling herausgepickt - alles Elemente, die man an die mittlere Ebene oder an Berater glaubte delegieren zu können. Ein zentraler Steuerungsbereich als Gegengewicht zur Dezentralisierung (was man delegiert muss man kontrollieren) ist nur ganz selten entstanden, denn die Querschnittsämter, auf deren Unterstützung die kommunale Führung angewiesen war, erwiesen sich oft als reformresistent. Da die Reform aber nur im Zusammenwirken aller Elemente voll wirksam werden konnte, entstanden Modernisierungsinselfallen und der Steuerungsgewinn blieb bescheiden.

⁷ Zum Gutachterausschuss gehörten Jochen Dieckmann, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetags und Geschäftsführender Vorstand des Städtetags NRW, später Justiz- und danach Finanzminister des Landes und Monika Kuban, Stadtkämmerin und Personaldezernentin, später auch Stadtdirektorin der Stadt Duisburg und ab 1999 Finanzdezernentin und Ständige Stellvertreterin des Geschäftsführenden Präsidialmitglieds des Deutschen Städtetags. Wichtige Beiträge aus akademischer Sicht leistete Christoph Reichard, der auch im KGSt-Gutachterausschuss Kommunales Steuerungsmodell (Bericht 5/2013) wieder mitarbeitete.

Vor allem aber hat sich das zentrale NSM-Postulat, die Kommune *insgesamt* von den Umfeldanforderungen und der Nachfrage her, d.h. von außen nach innen zu steuern, sieht man vom Siegeszug der Bürgerämter ab, nicht durchgesetzt. Der Reformfokus blieb binnenorientiert, die Transformation zum echten Dienstleistungsunternehmen als Vorstadium zur Bürgerkommune blieb mit wenigen Ausnahmen in den neunziger Jahren aus. Zunehmender Haushaltsdruck führte überdies, vor allem in den leistungsschwächeren Kommunalregimen (zu ihnen später mehr) oft zum Rückbau eingeleiteter Maßnahmen und zur Rezentralisierung.

Der Eintritt in den Ruhestand (1995) ließ mich vom Akteur zum interessierten Beobachter des Modernisierungsgeschehens werden. Am Morgen nach Nine-Eleven fand in Berlin eine Fachkonferenz des Deutschen Städtetags (DST) statt. Geleitet hat sie der DST-Beigeordnete Helmut Fogt. In einer Trauerminute gedachten wir des Geschehens vom Vorabend. Dass dieses schockierende Ereignis die Welt verändern würde, konnte damals niemand von uns ahnen. Der DST hat mich zu einem Referat über das NSM eingeladen (vgl. Banner 2001c). Es ist umfangreich dokumentiert. Da die DST-Dokumentation extern wenig bekannt geworden ist, zitiere ich aus meinem Fazit etwas ausführlicher und zum Teil (in Anführungszeichen) wörtlich (S. 24-27): Ich hatte damit gerechnet, dass das von der KGSt propagierte System der Finanzsteuerung sich relativ schnell in der Fläche verbreiten würde. Seine innere Schlüssigkeit und seine Fähigkeit, die Finanzen gerade in Zeiten des Mangels im Griff zu behalten, waren nicht zu übersehen und sind von der Praxis auch durchaus erkannt worden. Doch schon das gelegentlich wegen seiner „betriebswirtschaftlichen Verengung“ kritisierte Modell überforderte die Veränderungskapazität der meisten Kommunen. „Eine schnelle Verwirklichung des „neuen Bauplans der Verwaltung“ ist offensichtlich nicht mit der Aneinanderreihung von Einzelelementen des NSM, sondern nur mit einer kompakten, ganzheitlichen Modernisierungsstrategie der kommunalen Führung zu erreichen“.

Ich fragte dann, ob man von Organisationen mit hoher Arbeitsplatzsicherheit, wenig Wettbewerbsdruck, keiner Existenzgefährdung und daher hoher Veränderungsresistenz in so kurzer Zeit mehr hätte erwarten können? Helmut Fogt warf ein, die Kommunalverwaltung sei in diesen 10 Jahren entschieden bürgernäher geworden. Ich: So bürgernah, dass es für manchen Kommunalpolitiker schon wieder zum Problem wird. Sie ist auch wirtschaftlicher, zumindest sparsamer geworden, außerdem merklich transparenter. Was erreicht wurde, hätten zehn Jahre zuvor, als die Kommunen noch teilweise im Modus der Ordnungskommune steckten, die meisten wohl für utopisch gehalten. Im Übrigen ist bis heute weltweit kein zweiter Fall bekannt, in dem eine Modernisierungsbewegung ausschließlich von der Kommunalverwaltung, d.h. 'von unten' ausging. Der Anstoß der KGSt hat die kommunale Reformlandschaft in zehn Jahren entscheidend verändert (vgl. Banner 2001b). Mein Schlusssatz zu diesem Punkt: „Für den Optimisten ist das Glas halb voll, für den Pessimisten halb leer - und für den Controller zu groß. Das meiste bleibt noch zu tun“. Ich fand die Bilanz zwar bescheiden, aber keineswegs niederschmetternd.

Dann wies ich auf zwei Schwächen der Reformbewegung hin. Erstens die *Führungslücke*. Passionierte Modernisierer, die den „neuen Bauplan“ zu ihrer persönlichen Angelegenheit machen, den Prozess ständig im Auge behalten, bei Umsetzungsschwierigkeiten sofort persönlich eingreifen und dem Umbau einen wesentlichen Teil des eigenen Zeitbudgets widmen, waren damals (und sind noch heute) auf den (Ober)Bürgermeisterstühlen selten. Der Grund: Solange die Modernisierung verwaltungsintern bleibt, interessiert sie die Kommunalpolitiker kaum, wird von den Bürgern nicht wahrgenommen und ist für die Medien kein Thema. Daher spielt sie für die eigene Wiederwahl fast keine Rolle. Sichtbarkeit und öffentliche Anerken-

nung findet ein Bürgermeister viel eher, wenn er spektakuläre Erfolge in der Wirtschaftsförderung erzielt oder in Krisen als Problemlöser glänzt. Das muss er selbstverständlich *auch* können, aber das kann ihm bei entsprechendem Talent auch an der Spitze einer nicht modernisierten Bürokratie gelingen.

Zweitens die *Staatslücke*: In der Frage des neuen kommunalen Finanzmanagements mussten die Länder von den kommunalen Spitzenverbänden und der KGSt zum Jagen getragen werden, ein Prozeß der zehn Jahre in Anspruch nahm⁸. Die Kommunen brauchen den Staat für ihre Reformen als ko-aktivierenden Reformpartner, doch in Deutschland fällt er in dieser Rolle weitgehend aus⁹).

In der DST-Dokumentation habe ich erstmals in einem Vortrag die Pfeilgraphik (siehe oben) vorgestellt und die „Sektorale Verwaltungsführung“, wie sie noch heute vorherrscht, kritisiert und für den Wechsel zu einer Integralen Verwaltungsführung geworben (Banner, 2001c, S. 27-36, 2002 u. 2006)¹⁰.

Sechs Jahre nach Nine-Eleven legten Jörg Bogumil et al. (2007) die bisher umfangreichste, gründlichste und dabei methodisch respektable Evaluation des NSM vor¹¹. Sie hatten mit Hilfe der KGSt 1.565 Kommunen über 10.000 Einwohner, darunter die meisten über 20.000 Einwohner, und zwei Drittel der Landkreise nach ihrem Eindruck vom sowie ihrem Umgang mit dem NSM-Angebot befragt (schriftliche Umfrage) und drei Städte – je eine in Baden-Württemberg, NRW und Mecklenburg-Vorpommern – vor Ort vertieft untersucht. In Kurzform bilanzieren sie die Auswirkungen der NSM-Reform wie folgt (S. 316-318):

- Die NSM-Wirkungskraft ist am sichtbarsten im Bereich der System- und Kulturveränderungen, vor allem bei eher moderaten Dezentralisierungsschritten. Kommunalverwaltungen sind heute ohne jeden Zweifel bürger- und kundenorientierter.
- Es gibt eine erhöhte Transparenz des Verwaltungshandelns mit nachhaltigen Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die Verwaltungskultur sowie erheblichen Kenntnis- und Wissensvorsprung der NSM-Kommunen im Hinblick auf Verwaltungsleistungen, Kosten und wichtige „Wirtschaftskennzahlen“ der Verwaltung.
- Die Bilanz in Bezug auf die NSM-Zieldimensionen der Wirtschaftlichkeitssteigerung, Kostenreduzierung und Einsparung ist eher ernüchternd. Der Druck durch Haushaltskonsolidierung war häufig Auslöser der Reformen. Kommunen in schwieriger Haushaltslage konzentrierten sich überwiegend auf BWL-orientierte Reformelemente. Kommunen in

⁸ Erst 2003 konnten sich die Innenminister auf ein doppisches Haushalts- und Rechnungswesen einigen. Die Doppik kann, ebenso wie die von der KGSt angeregte und in alle Gemeindeordnungen eingefügte Experimentierklausel, als Spin-off des NSM bezeichnet werden. Wir hätten die Doppik auch ohne das NSM bekommen, aber wesentlich später.

⁹ Das liegt an seiner ausschließlichen Rechtsstaatsfixierung, die nicht wie im angelsächsischen Bereich und in Nordeuropa durch eine Public Interest-Sicht in die Balance gebracht wird, Banner 2005).

¹⁰ Für diese spricht sich auch die KGSt in ihrem Bericht 5/2013 „Das Kommunale Steuerungsmodell“ aus, verwendet aber den eingängigeren Namen Vorstandsmodell (S. 32).

¹¹ Die Evaluation komplexer Veränderungsvorgänge ringt immer mit zwei Problemen: *Was* wird evaluiert und *wie* wird evaluiert. Es geht also um die genaue Beschreibung des Untersuchungsgegenstands (in unserem Fall des NSM) und der präzisen Formulierung der an den Gegenstand zu stellenden Fragen. Hier ein Beispiel zur zweiten Schwierigkeit: Am Rande eines wissenschaftlichen Kongresses fragt ein Physiker einen Kollegen „How is your wife?“ Dieser fragt zurück: „Compared to what?“ Die Frage war in der Tat unpräzise gestellt und erlaubte höchst verschiedene Antworten (vgl. Banner, 2001b, S.279- 282). Evaluierer, die diese Schwierigkeiten akzeptabel bewältigen, verdienen hohen Respekt. Mich hat es nie nach dieser Aufgabe gedrängt.

guter Haushaltslage konnten darüber hinaus in den Bereichen Personalmanagement und Kundenorientierung relativ hohe Umsetzungsstände erreichen.

- Bescheidener Umsetzungsstand der Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung.

Eine wichtige und von den Autoren so wohl nicht ganz erwartete „Entdeckung“ war die zentrale Rolle der Verwaltungsführung für den Modernisierungsprozess. Schied ein starker reformengagierter (Ober)Bürgermeister oder Kämmerer nach einigen Jahren aus, kam der Prozess ins Stocken oder es fand sogar Rückbau statt. Den Autoren war bewusst, dass es zwischen den verschiedenen Kommunalregimen¹² und dem Auftreten starker (Ober)Bürgermeister einen Zusammenhang gab.

Die Evaluationsergebnisse von Bogumil u. Koll. stimmen weitgehend mit der NSM-Wahrnehmung der Praktiker in der DST-Fachkonferenz von 2001 überein. Anlass zum Nachdenken gaben mir die folgenden Aussagen im Band „Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell“:

- Die Rede ist von der „Urform“ oder den „ursprünglichen Absichten des NSM“. Natürlich hat sich zwischen 1993 und 2003 viel verändert. In vielen Städten ist der Haushaltsdruck gestiegen, was deren Sicht auf das NSM nicht unbeeinflusst ließ. Die KGSt selbst hatte bereits in einem Ende 1995 erschienenen Bericht – der letzte KGSt-Bericht, an dem ich mitgearbeitet habe – einige der Aussagen von 1993 modifiziert und ergänzt (KGSt 1995b). Viele weitere KGSt-Berichte, zum Teil zugeschnitten auf einzelne Fachbereiche der Verwaltung, folgten. Dieses „Mit der Zeit gehen“ der KGSt und ihrer Mitgliedskommunen war für die Autoren ein Problem. Sie mussten sich immer wieder fragen „welches NSM“ sie gerade unter die Lupe nahmen (siehe Fußnote 11).
- Warum meinen die Autoren (alle sind Politikwissenschaftler), das NSM sei zu stark betriebswirtschaftlich ausgerichtet? Gibt es auf diesem Gebiet nichts mehr zu tun? Hatten wir damals schon einen steuerungsstarken Konzernhaushalt? Wir haben ihn heute noch nicht. Und was war mit Shared Services, verwaltungsintern und zwischen dem Dienstleistungsunternehmen Stadt und seinen verselbständigten Töchtern? Die Fragen ließen sich beliebig fortsetzen.
- Es heißt auf S. 318: „Gemessen an den *ursprünglichen Absichten des NSM* könnte man in einem harten Soll-Ist-Vergleich von einem weitgehenden Scheitern sprechen, allerdings haben sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker auf überhöhte Zielvorstellungen des NSM aufmerksam gemacht, so dass dieser Befund wenig erstaunlich ist. Gemessen an den *Erkenntnissen über die Veränderungsresistenz öffentlicher Verwaltungen* sieht die Bilanz im Zeitvergleich besser aus“ (Kursiv wie im Original). Diese Sätze wirken etwas angestrengt und lassen auf eine Diskussion im Autorenteam schließen. Mir geht dazu dreierlei durch den Kopf: Erstens, hätte die KGSt mit genügsamen statt mit überhöhten Zielvorstellungen eine Reformlawine losgetreten? Sie hätte wohl nur Langeweile erzeugt. Zweitens: „Weitgehend gescheitert“ klingt wie „das Schiff ist weitgehend gestrandet“. Gibt es das? Dann wäre die Costa Concordia jetzt vielleicht „weitgehend gerettet“. Und schließlich: Kann ein Vorschlag¹³, den ein Verband seinen Mitgliedern macht und den

¹² Unter Kommunalregime verstehe ich die Gemeindeordnung, das Kommunalwahlrecht und die Kommunalaufsicht. Deren Kombination bestimmt darüber, ob ein Regime leistungsstark oder eher leistungsschwach ist (vgl. Banner 2014). Darauf komme ich zurück.

¹³ Also weder ein Befehl noch ein zwingender Rechtssatz wie beispielsweise die Pflicht zum jährlichen Ausgleich des Haushalts. Letztere einmal auf ihr Scheitern oder Nichtscheitern zu untersuchen wäre ein

diese akzeptieren können oder auch nicht, überhaupt scheitern? Lassen wir die Frage offen¹⁴.

- Der Vorwurf, es gebe *theoretische Unzulänglichkeiten im Konzept des NSM*,¹⁵ welches den politischen Handlungslogiken immer „naiv“ gegenüberstand (Kursiv und die lustigen Anführungsstriche wie im Original), trifft einen in der Kommunalpolitik beruflich Aufgewachsenen natürlich hart. Sollte es den unzähligen Kommunalpolitikern, mit denen ich in drei Rathäusern und als Vorstand der KGSt zu tun hatte, wirklich nicht gelungen sein, mich mit ihren Handlungslogiken (die zuweilen auch die meinen sind) vertraut zu machen? Das muss dann wohl an mir liegen.

Schluss mit Ironie. Die Autoren und Autorinnen von „Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell“ – ich schätze sie alle und bin ihnen sehr verbunden – standen mit dem NSM als „Objekt in Bewegung“ vor einer schwierigen Aufgabe. Vielleicht war sie nur „respektabel“ lösbar. Blicken wir nach vorn und versuchen wir gemeinsam, unsere Kommunen auch künftig auf ihrem Leistungspfad zu beobachten und zu unterstützen.

Damit beende ich meine NSM-Erzählung.

2. Die Reform Change² (Wandel im Quadrat) der Stadt Mannheim

Als ich 2010 auf die Mannheimer Reform „Change²“¹⁶ stieß, wurden mir schlaglichtartig drei Dinge klar:

- Dies ist die logische Weiterentwicklung des NSM von der Dienstleistungskommune zur Bürgerkommune und weiter zum Ziel „Gestaltung von Stadtgesellschaft“. Die Richtung stimmt.
- Der *strategische* Ansatz von Change² wirkt dem kurzfristorientierten Politiktyp entgegen, der den Haushalt leicht zu Lasten der Zukunft fehlsteuert. Er eröffnet die Chance, die Kommunalpolitik an wichtigen Entwicklungszielen und Prioritäten der mittleren Frist auszurichten¹⁷.
- Noch nie ist das Ziel, eine Stadtverwaltung *insgesamt* zu modernisieren, so überlegt formuliert und so zügig angegangen und umgesetzt worden wie im Fall „Wandel im Quadrat“.

Diese verwaltungsreformerische Spitzenleistung Change² ist das Werk von Oberbürgermeister Peter Kurz. Er war Verwaltungsrichter, promovierte, wurde Vorsitzender der SPD-Fraktion im Mannheimer Rat, dann zum Bürgermeister (Beigeordneten) für Bildung, Kultur und Sport und 2007 zum Oberbürgermeister gewählt. Sein Ziel, die Verwaltung seiner Heimatstadt bis 2013 zu einer der modernsten in Deutschland zu machen, hat er weitgehend erreicht. Kurz hat Change² zu seiner persönlichen Sache gemacht, sie öffentlich vertreten und in unterschiedli-

interessantes Forschungsthema.

¹⁴ Lars Holtkamp (2008) war ebenfalls der Meinung, das NSM sei gescheitert. Er hatte allerdings einen Sonderfall im Auge: die kommunalen Haushaltsprobleme in NRW, dem Land mit einem besonders leistungsschwachen Kommunalregime. Ich habe darauf an gleicher Stelle erwidert (vgl. Banner 2008). Der Streit hat unserer Freundschaft nicht geschadet.

¹⁵ Die KGSt ist praxisgesteuert und hatte nie theoretischen Ehrgeiz

¹⁶ Anspielung auf die "Quadratstadt" Mannheim und die Dimension der dortigen Verwaltungsreform.

¹⁷ So schon die Kritik der KGSt an der „Strategielücke“ im Bericht 5/1993 S. 9 (KGSt 1993).

chen Dialogformaten mit der Mitarbeiterschaft diskutiert. Er ist uneitel, hört zu, lässt sich korrigieren und nimmt, wenn erforderlich, Geld für externe Beratung in die Hand. Auch stellt Mannheim sich dem Wettbewerb mit anderen Großstädten im In- und Ausland¹⁸. Und nicht zu vergessen: Das Erreichte wäre ohne den vertrauensvollen Einbezug des Personalrats in alle wichtigen Entscheidungen und ohne den jederzeitigen offenen Informationsaustausch mit dem Gemeinderat nicht möglich gewesen.

Hier die Kernpunkte der *Strukturreform*: Aufgrund einer SWOT-Analyse¹⁹ der Stadt Mannheim wurden sieben *strategische Ziele* für die Stadt formuliert²⁰, dem Rat vorgelegt, in Managementziele für jede einzelne Dienststelle der Verwaltung heruntergebrochen und mit Budgets und dem Haushalt verknüpft. Gleichzeitig wurde ein aus 36 strategischen und schwachstellenfokussierten Änderungsvorhaben bestehender Masterplan abgearbeitet. Dies gelang mit Hilfe einer „internen Unternehmensberatung“ im Dezernat des Oberbürgermeisters²¹. Von einem beratungserfahrenen Experten geleitet, stand sie bis Ende 2013 den projektverantwortlichen Dienststellen zur Beratung und Umsetzungshilfe zur Seite. Die verbleibende Aufgabe der Qualitätssicherung erfüllt jetzt die „Koordinierungsstelle Change²“ im Dezernat des Oberbürgermeisters, die mit zwei Mitarbeiterinnen besetzt ist.

Deutlich mehr Geduld verlangt die *kulturelle* Seite von Change². Verwaltungen arbeiten typischerweise aufgabenorientiert, nicht ziel- und wirkungsorientiert. Eine Spartenmentalität erschwert die dienststellenübergreifende Zusammenarbeit. Und die Botschaft, dass neben den Fachaufgaben auch Führungsaufgaben wahrzunehmen sind, ist für die öffentliche Verwaltung eher neu und für manchen erschreckend. 2010 wurde das Kompetenzzentrum Managemententwicklung (heute Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung) eingerichtet, das beim Finden von Talenten und Führungskräften aktiv ist und unter anderem ein strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte (Chef-Test) und einen Leitfaden zur Einarbeitung, Integration und Bewertung von neuen Mitarbeitern auf der Führungsebene entwickelt hat²². Im Feld Kulturwandel muss Vieles sich noch einwurzeln. Den eingeleiteten Wandel im Denken macht die Mannheimer Formel *Gemeinsam mehr bewirken* griffig.

Detaillierte Informationen über Change² findet der Leser unter www.mannheim.de/change2. Die Seite führt zum „Abschlussbericht Change² 2008 bis 2013: Ein Rückblick auf sechs Jahre Veränderung“. Aus diesem Bericht möchte ich folgende Themen hervorheben: Strategische Ziele, Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, Masterplan, Fachgruppe Verwaltungsarchitektur (FVA, Ende 2013 aufgelöst) und die Rolle des Change²-Lenkungsausschusses in seiner innovativen Zusammensetzung, die es möglich macht, divergierende Interessen in und zwischen Rat und Verwaltung am gemeinsamen Tisch in Einklang zu bringen. Die Seiten 131-213 informieren über Verlauf und Ergebnisse der Masterplan-Projekte. Ungewöhnlich ist das Projekt 06: Reform der Gemeinderatsarbeit. Unter anderem

¹⁸ Der spektakulärste Erfolg war die Teilnahme am European Public Sector Award (EPSA) des European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht, bei dem Mannheim für Change² als Finalist ausgezeichnet wurde.

¹⁹ SWOT steht für strengths, weaknesses, opportunities and threats. Mit der SWOT-Analyse wägt man Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ab um hieraus eine Strategie zu entwickeln.

²⁰ Eines der Ziele ist der Titel „Kulturhauptstadt Europas“ (www.mannheim2020.de). Siehe dort das Buch „Die Seele Mannheims“, das auch als E-book vorliegt.

²¹ Schon Bogumil et al. (2008) waren überzeugt, dass eine erfolgreiche Implementierung des NSM nur gelingen kann, wenn dafür Mitarbeiter freigestellt werden.

²² Mersmann, G./Hedrich, M. 2013.

wurde die Zahl der Ratsausschüsse von 21 auf 11 reduziert (Zeitersparnis und Entlastung der Gemeinderäte, Nutzung der gewonnenen Zeit für andere Arbeitsformen, Klausuren etc.). Ich verweise zudem auf die Seiten 1-11 der Etatrede 2014/2015 von Peter Kurz auf www.mannheim.de/stadt-gestalten/haushalt-201415. Change²-Reform und Haushalt sind eng verbunden. Das Fazit des Oberbürgermeisters hierzu lautet: Insgesamt zeigt der Haushaltsaufstellungsprozess, dass wir auf dem Weg zu einer integrierten Stadtpolitik deutliche Fortschritte gemacht haben, aber bei Weitem noch nicht am Ziel sind.

Ist die Mannheimer Reform auf andere Städte übertragbar?

Die Übertragbarkeit der Mannheimer Reform hängt von zwei Voraussetzungen ab, und beide sind gleich wichtig: Es muß einen (Ober)Bürgermeister mit ähnlichem Reformengagement und Durchhaltevermögen wie in Mannheim geben *und* die institutionellen und „klimatischen“ Rahmenbedingungen müssen reformförderlich sein. Ich beschränke mich auf die zweite Voraussetzung und stelle die beiden Antipoden, das baden-württembergische und das nordrhein-westfälische Kommunalregime, einander gegenüber.

Ein Kommunalregime ist umso leistungsstärker, je zwangloser und konstruktiver die beiden Gemeindeorgane Rat und Bürgermeister zusammenarbeiten²³. Alles, was diese unbefangene Art der Zusammenarbeit behindert, wirkt sich leistungsschwächend aus. Lars Holtkamp meint dasselbe, wenn er anstelle von leistungsstarken und leistungsschwachen Kommunalregimen von kommunaler Konkordanz- und kommunaler Konkurrenzdemokratie spricht²⁴. Wie funktioniert die Zusammenarbeit von Rat und Bürgermeister in Baden-Württemberg (BW) und in Nordrhein-Westfalen (NRW)?

BW: Ins Auge springt das personenorientierte Kommunalwahlrecht mit seiner besonders weitgehenden Möglichkeit des Kumulierens und Panaschierens. Die Bürger punkten angesehene Personen nach oben, darunter viele Selbständige und Freiberufler, Personen, die nicht selten auf das öffentliche Geld, für das sie Verantwortung tragen, ähnlich blicken wie auf ihre privaten Finanzen. Das Gefühl, als Person und nicht als Inhaber eines oberen Listenplatzes gewählt zu sein, verleiht Selbstbewusstsein und lockert die Fraktionsdisziplin. Es entstehen keine festen Koalitionen. Man hört einander zu, das Diskussionsklima ist, von Ausnahmen abgesehen, entspannt. Eine auf die Stärken und Schwächen, Chancen und Bedrohungen der Stadt (ihre „Eigenlogik“) reagierende mittelfristige Strategie hat, wenn der Bürgermeister sie überzeugend vertritt, eine gute Chance. Dessen achtjährige Amtszeit setzt ihn in den Stand, über Wahltermine hinaus zu denken und in Zusammenarbeit mit dem Rat an einer Strategie für die Stadt zu arbeiten. Da auch er als Person und nicht als Kandidat einer Partei oder Gruppierung gewählt wurde, kann er seine impulsgebende, strategische, vermittelnde und einigende Rolle erfüllen. Dabei hilft ihm auch seine starke Stellung in der Verwaltung. Läuft der Haushalt aus dem Ruder, bestrafen die Bürger den Bürgermeister bei seiner nächsten Kandidatur. Die Bürgermeister in BW sind mit wenigen Ausnahmen sehr gut qualifiziert. Ein leistungsstarkes Kommunalregime, hinter dem die Bürger stehen.

NRW: Die Ratswahl ist eine personalisierte Verhältniswahl mit geschlossenen Listen. Jeder Wähler hat eine Stimme, mit der er den Wahlbezirkskandidaten und die Reserveliste der Par-

²³ Ausführlicher hierzu Banner 2014.

²⁴ Holtkamp, L. 2008b.

tei oder Gruppierung wählt. Das starre, keinerlei Eingriff in die Listen gestattende Wahlrecht erzeugt eine ungleich stärkere Parteipolitisierung als in BW. Es kommt zu De-facto-Koalitionen, aber auch zu schriftlichen Koalitionsverträgen. Koalitionen sind immer teuer. Nach Einführung der Direktwahl fürchteten die Landes- und Kommunalpolitiker einen „zu starken“ Bürgermeister und taten alles, um seine Spielräume einzuengen und ihn politisch wie administrativ von der Ratsmehrheit abhängig zu machen. Die Wahlzeit wurde von acht auf fünf Jahre verkürzt und mit der Wahlperiode des Rats synchronisiert. Man hoffte, möglichst viele Wähler würden bei ihrer Entscheidung für eine Liste auch den von dieser empfohlenen Bürgermeisterkandidaten mitwählen, ohne lange über seine Eignung – vor allem über seine Fähigkeit zur Leitung der Rathausverwaltung, seiner Hauptaufgabe – nachzudenken. So gelangten ungeeignete Bürgermeister, oft frühere Gemeinderäte, ins Amt, deren Interesse mehr ihren öffentlichen Auftritten als der Verwaltungsleitung mit den mehr „internen“, als politisch uninteressant wahrgenommenen Themen wie Verwaltungsmodernisierung und verantwortliche Haushaltspolitik galt. Auch die große Zahl der ehrenamtlich geleiteten Ausschüsse, die sich mit der Fachverwaltung verbünden, hat überhöhte Ausgaben zur Folge und lässt den Schuldenberg steigen²⁵. Der Rat hat ein „Rückholrecht“, das heißt er kann Angelegenheiten, die er auf den Bürgermeister übertragen hat, jederzeit wieder an sich ziehen. Davon wird gern Gebrauch gemacht, wenn die Wähler einen Bürgermeister ins Amt wählen, den die Ratsmehrheit ablehnt. Im Grunde wollte der Landesgesetzgeber gar keinen Bürgermeister als starkes zweites Gemeindeorgan, sondern einen Rats- bzw. Mehrheitsdiener. In diesem parteipolitisch aufgeladenen Konkurrenzsystem verspürt auch der fähigste Bürgermeister wenig Anreiz, sich für eine Mittelfriststrategie seiner Stadt stark zu machen. Dazu ist auch die fünfjährige Amtszeit zu kurz²⁶. Der Versuch, eine Reform wie Change² im leistungsschwächsten deutschen Kommunalregime zu implementieren, könnte in der großen Mehrzahl der NRW-Kommunen nur scheitern.

Müssen wir uns mit leistungsschwachen Kommunalregimen à la NRW abfinden? Artikel 91d des Grundgesetzes (bestehend seit 07. 2009) lautet: „Bund und Länder können zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen und die Ergebnisse veröffentlichen“. Das „können“ wird man als „sollten“ lesen dürfen, denn verboten waren solche Leistungsvergleiche nie. Die bevorstehenden Diskussionen über den Länderfinanzausgleich wären eine gute Gelegenheit, dies zu einem öffentlichen Thema zu machen.

Literatur

- Banner, G. (1975).** Ziel- und ergebnisorientierte Führung in der Kommunalverwaltung: Erfahrungen mit „Management by Objectives“ in Duisburg. *Archiv für Kommunalwissenschaften. Erster Halbjahresband*, S.22-40.
- Banner, G. (1991).** Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell. *VOP, I*, S.6-11.

²⁵ Da erstaunt es wenig, dass die Hälfte der deutschlandweiten kommunalen Kassenkredite allein in NRW mit seinen 18 Millionen Einwohnern aufgehäuft wurde.

²⁶ Kann sich das NRW-Kommunalregime mit seinen meistens zementierten (Koalitions)Mehrheiten und seinem unsäglichen Parteienstreit auch einmal als leistungsstark erweisen? Das ist zufallsabhängig. Es kann nur gelingen, wenn der Bürgermeister ein Profi mit Führungswillen und hoher Führungsfähigkeit ist *und* wenn er eine solide Ratsmehrheit im Rücken hat (so überzeugend Timm-Arnold 2011).

- Banner, G. (1996).** Kommunale Dienstleistungen zwischen Gemeinwohlaufrag, Bürgerschaft und Markt. In M. Nierhaus (Hrsg.), *Kommunale Selbstverwaltung – Europäische und Nationale Aspekte* (S. 81-106), Duncker & Humblot: Berlin.
- Banner, G. (1997a).** Verwaltungsreform als Staatsdilemma. *V&M* November/Dezember, S. 337-341.
- Banner, G. (1997b):** Das Demokratie- und Effizienzpotential des Neuen Steuerungsmodells ausschöpfen! In J. Bogumil, & L. Kißler (Hrsg.) (1997). *Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie* (S. 125 – 137), Nomos: Baden-Baden.
- Banner, G. (1998).** Von der Ordnungskommune zur Dienstleistungs- und Bürgerkommune - Kommunale Verwaltungsmodernisierung zwischen Bürgerschaft, Markt und Staat. *Der Bürger im Staat*, 4, S. 179-186.
- Banner, G. (1999).** Die drei Demokratien der Bürgerkommune. In H. H. von Arnim (Hrsg.), *Adäquate Institutionen: Voraussetzungen für „gute“ und bürgernahe Politik?* (S. 133-162). Duncker & Humblot: Berlin.
- Banner, G. (2001a).** Aufbau und Leistung der Kommunalverwaltung. In H.-U. Derlien (Hrsg.), *Zehn Jahre Verwaltungsaufbau Ost – eine Evaluation* (S. 121-128), Nomos: Baden-Baden.
- Banner, G. (2001b).** Kommunale Verwaltungsmodernisierung: Wie erfolgreich waren die letzten zehn Jahre? In E. Schröter (Hrsg.), *Empirische Policy- und Verwaltungsforschung – Lokale, nationale und internationale Perspektiven. Festschrift Hellmut Wollmann* (S. 279-303). Leske+Budrich: Opladen.
- Banner, G. (2001c).** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell – ein kritischer Blick zurück und ein Blick voraus. In Deutscher Städtetag (Hg), *Verwaltungsmodernisierung – Baustelle ohne Ende? Dokumentation der DST-Fachkonferenz am 12. September 2001 in Berlin*. DST-Beiträge zur Kommunalpolitik, Reihe A Heft 30 (S. 19- 38), Podiumsdiskussion.
- Banner, G. (2002).** Modernisierung: in Zukunft Tagesgeschäft der Führung. In J. Bogumil (Hrsg.), *Kommunale Entscheidungsprozesse im Wandel, Theoretische und empirische Analysen* (S. 75-90). Leske+Budrich: Opladen.
- Banner, G. (2003).** Institutionelle Stützen einer zukunftsfähigen Kommunalpolitik. In M. Kopatz (Hg), *Reformziel Nachhaltigkeit. Kommunen als Mitgestalter einer nachhaltigen Entwicklung* (S. 77-93). ed. sigma: Berlin.
- Banner, G. (2005).** Aktivierend auch nach innen? Verwaltungsreformen zwischen Ländern und Kommunen. In F. Behrens et al. (Hg), *Ausblicke auf den aktivierenden Staat: Von der Idee zur Strategie* (S. 163-185). ed sigma: Berlin.
- Banner, G. (2006).** Strategische Führung und Modernisierung des Unternehmens Kommune. In W. Jann, W. Röber & H. Wollmann. (Hrsg.), *Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik* (S. 253-270). Festschrift für Christoph Reichard. ed. sigma: Berlin.
- Banner, G. (2008)** Logik des Scheiterns oder Scheitern an der Logik? Kommentar zu Lars Holtkamp, Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. *Der moderne Staat (dms)*, 2, S. 447—455.
- Banner, G. (2014)** Kommunalhaushalte am Abgrund? Ein Regimedefekt. *V&M*, 3, S. 164-168.
- Bogumil, J & Kißler, L. (Hrsg.). (1997).** *Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie – Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie*. Nomos: Baden-Baden.
- Bogumil, J, Grohs, St., Kuhlmann, S. & Ohm, A.K. (2007).** *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell - Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. ed. sigma: Berlin.
- Holtkamp, L. (2008a).** Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells. *Der moderne Staat (dms)* 2/2008, S. 423-446.
- Holtkamp, L. (2008b).** *Kommunale Konkordanz- und Konkurrenzdemokratie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- KGSt (Hrsg.). (1993).** *Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung*. Bericht 3/1993.

KGSt (Hrsg.). (1995a). *Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchskonzept. Leitlinien für ein neues kommunales Haushalts- und Rechnungsmodell auf doppischer Grundlage.* Bericht 1/1995.

KGSt (Hrsg.). (1995b). *Das Neue Steuerungsmodell, Erste Zwischenbilanz.* Bericht 10/1995.

KGSt (Hrsg.). (2013). *Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM).* Bericht 5/2013.

Mersmann, G. & Hedrich, M. (2013). Anforderungsgenaue Beurteilung und Auswahl von Führungskräften. *Innovative Verwaltung (iv)*, 6, S. 18-21.

Naschold, F., M. Oppen & A. Wegener(Hrsg.). (1997). *Innovative Kommunen – Internationale Trends und deutsche Erfahrungen.* Kohlhammer: Stuttgart.

Reichard, C. (1994). Umdenken im Rathaus: neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung. ed. Sigma: Berlin

Timm-Arnold, K.-P. (2011). *Bürgermeister und Parteien in der kommunalen Haushaltspolitik – Endogene Ursachen kommunaler Haushaltsdefizite.* VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

25 Glienicker Gespräche

Ein dynamischer Teil der Geschichte der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik Deutschland

Hans Paul Prümm

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

1 Einleitung

Dieser reminiszierende Beitrag ergänzt und konkretisiert im wahrsten Sinne des Wortes¹ meinen Beitrag „25 Glienicker Gespräche – Rück- und Vorschau“ in der Festschrift für 25 Glienicker Gespräche.²

Der Beitrag beruht in erster Linie auf eigenen Erinnerungen – von 1990 bis 2014 – und Gesprächen mit einigen Promotoren der Glienicker Gespräche (GG), vor allem mit Detlef Bischoff, Peter Heinrich und Werner Teubner, (Bilder v. l. n. r.) denen ich für ihre Geduld herzlich danke.

2 Vorläufer der Glienicker Gespräche

Fachhochschulen für die öffentliche Verwaltung bzw. für den öffentlichen Dienst – und deshalb idR. abgekürzt mit FHöD – wurden in den einzelnen Bundesländern und auf Bundesebene seit 1973 als sog. interne Einrichtungen gegründet.³ Diese Hochschulen galten im akademischen Bildungssystem nicht nur als die „zu spät gekommenen“, sondern auch als Hochschulen dritten oder gar vierten Grades. Nicht nur, aber auch deshalb gründeten hochschulpolitisch engagierte FHöD-Repräsentanten, wie etwa Detlef Bischof aus Berlin, Jost Goller⁴ aus Kehl, Wilhelm Nöth aus Hamburg oder Dieprand von Richthofen aus NRW zum einen die Rektorenkonferenz der (Fach)Hochschulen für den öffentlichen Dienst⁵ sowie zum anderen auch eine „Arbeitstagung für Fachhochschullehrer/Innen der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst“.⁶ Diese Tagungen fanden in Hof, Hamburg,⁷ Berlin und Soest statt.

Die wechselnden Organisatoren und Veranstaltungsorte machten eine Verstetigung schwierig, so dass die Idee einer bodenständigen Veranstaltung entwickelt wurde. Da Berlin hinsichtlich

¹ Siehe die entsprechenden Bilder der ppt. Unter 13.

² Hans Paul Prümm: 25 Glienicker Gespräche – Rück- und Vorschau, in: Dagmar Lück-Schneider/ Erik Kraatz(Hrsg.): Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management. Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht. Zum 25. Jubiläum der Glienicker Gespräche, 2014, S. 285.

³ Siehe dazu Diether Huhn: Die Fachhochschule für Rechtspflege und Verwaltung in Berlin, ZBR 1974, 145.

⁴ Siehe dementsprechend auch: Walter Maier/Helmut Hopp/Eberhard Ziegler (Hrsg.): Mut zur Veränderung. Festschrift für Jost Goller, 2005.

⁵ Siehe dazu unter <http://rk.poleon.de/> [01.05.2014].

⁶ Wilhelm Nöth: Vorwort, in: Ders. (Hrsg.): Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst. Ausbildung in Gegenwart und Zukunft., 1989, S. 5.

⁷ Siehe dazu Wilhelm Nöth (Hrsg.): Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst. Ausbildung in Gegenwart und Zukunft, 1989.

der Angleichung der FHöD an das allgemeine Hochschulsystem eine Vorreiterrolle spielte⁸ und auch weiter spielen wollte⁹, erschienen die seinerzeitigen Berliner Avantgardisten die geeigneten Personen, um eine ständige FHöD-Veranstaltungsreihe¹⁰ zur Verbesserung der Konditionen der FHöD zu organisieren.

3 „Glienicker Gespräche“

Aufgrund privater, aber auch institutionalisierter Kontakte zu dem seinerzeitigen Leiter der



Heimvolkshochschule Berlin, die 1985 in das Jagdschloss Glienicke eingezogen war,¹¹ entschied vor allem Detlef Bischoff, die Berliner Variante zu den o. g. Fachhochschultagen im Jagdschloss Glienicke anzubieten. Dies bot sich auch deshalb an, weil im Jagdschloss Glienicke nicht nur Tagungs-, sondern auch Übernachtungsräume zur Verfügung standen.

Abb. 1: Jagdschloss Glienicke

Da die Anzahl der Schlafzimmer im Jagdschloss limitiert war und nicht jede(r) auswärtige Teilnehmer(in) ein Zimmer mit einem(r) anderen Teilnehmer(in) teilen wollte, der Mietzins für die Nutzung der Räume angehoben sowie die Berlin-Randlage des unmittelbar an Potsdam grenzenden Areals als ungünstig erachtet wurde, gab man den idyllischen Ursprungsstandort auf.

Allerdings hat das Jagdschloss Glienicke den GG, die dann im Kudamm-Karree, auf dem Campus Lichtenberg, im Roten Rathaus und auch auf dem Campus Schöneberg durchgeführt wurden, bis heute ihren Namen gegeben; ein kurzfristiger Gedanke, die Veranstaltung zukünftig im unweit des Campus Lichtenberg der HWR Berlin gelegenen Schloss Friedrichsfelde zu lokalisieren und dann Friedrichsfelder Gespräche zu benennen, wurde wegen des „guten Klangs“ der GG nicht weiter verfolgt.



⁸ Siehe dazu Detlef Bischoff/Werner Teubner: Entstehung und Entwicklung der FHVR, in: Hans Paul Prümm/Henning Spinti (Hrsg.): Verwaltung und Recht – Entwicklung und Perspektiven. Eine Festschrift zum 35-jährigen Bestehen der FHVR Berlin und zu ihrer Integration in die HWR Berlin, 2008, S. 17 (21 ff.).

⁹ Zu dieser nicht uneigennütigen Gastgeberrolle auch Bernd Reissert: Grußwort, in: Dagmar Lück-Schneider/Erik Kraatz, Fn. 2, S. 11.

¹⁰ Peter Heinrich: Die Glienicker Gepräche als Beitrag zur Reform der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, in: Hans Paul Prümm/Henning Spinti (Hrsg.), Fn. 8, S. 39 (41).

¹¹ SFBB: Historie, unter <http://sfbf.berlin-brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb2.c.462894.de> [01.05.2014].

4 Veranstalter und Sponsoren

Im Wesentlichen wurden und werden die GG von der Berliner Hochschule – FHSVR Berlin, FHVR Berlin bzw. HWR Berlin – getragen, indem sie das Personal, die Räumlichkeiten und das sonstige Equipment zur Verfügungen stellt(e).

Daneben spielt natürlich der Teilnehmerbeitrag eine sehr wichtige Rolle.

Seit Jahren fördert der Kohlhammer Verlag die GG finanziell.

Darüber hinaus wurden die GG früher von dem (An)Institut für Wissenstransfer in Verwaltung und Rechtspflege (IWVR) und der Gesellschaft der Freunde und Förderer der FHVR Berlin (GFF), die ihr letztes Geld in einen Buddy-Bär, der die FHVR Berlin im wahrsten Sinne des Wortes hochhält, investiert hat, unterstützt.

Noch früher, als Berlin noch großzügig vom Bund subventioniert wurde, half auch die Senatskanzlei durch Besorgen von Theaterkarten oder auch durch Finanzierung hochwertiger Buffets.

5 Handelnde Personen

5.1 Die PromotorInnen und OrganisatorInnen

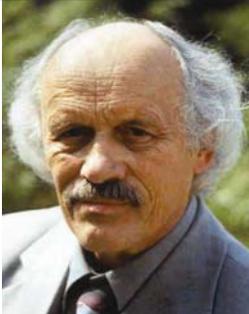
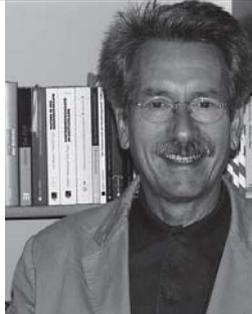
	<p>Detlef Bischoff als Prorektor und Rektor der FHVR Berlin von 1988 bis 1995.</p>		<p>Werner Teubner als Rektor der FHVR Berlin von 1995 bis 1999.</p>
	<p>Peter Heinrich als Rektor der FHVR Berlin von 1999 bis 2007.</p>		<p>Hans Paul Prümm als Rektor der FHVR Berlin in den Jahren 2007 bis 2009 und als Beauftragter des Rektors der HWR von 2009 bis 2011.</p>
	<p>Dagmar Lück-Schneider seit 2012 als Beauftragte des Präsidenten der HWR für die GG.</p>		<p>Ohne Renate Labitzke, die von 1986 bis 2010 als Sekretärin des Rektors und Prorektors der FHVR Berlin bzw. des Präsidenten der HWR Berlin die GG mit Herzblut verwaltete, wären die GG lange Zeit nicht denkbar.</p>
	<p>Denis Kirstein, einer der letzten diplomierten Verwaltungswirte der FHVR Berlin, unterstützt die GG seit 2005; seit dieser Zeit ist er auch jeweils zusammen mit Peter Heinrich, Hans Paul Prümm und Dagmar Lück-Schneider Mitherausgeber der „Redebeiträge und Thesen des *** Glienicker Gesprächs“.</p>		

Abb. 6-12: Die PromotorInnen und OrganisatorInnen

5.2 Die Prominenz

Wir haben immer versucht, einen prominenten Keynote-Speaker für den Eröffnungsnachmittag der GG zu gewinnen.

Aus der politischen Welt kamen etwa die Berliner Finanzsenatorin Annette Fugmann-Heesing, der Fraktionsvorsitzende der Linken im Bundestag Gregor Gysi oder der niedersächsische Innenminister Uwe Schünemann.

Aus dem hochschulpolitischen Bereich möchte ich hervorheben den Präsidenten der HRK Peter Gaethgen sowie den Berliner Wissenschaftsstaatssekretär und Leiter des Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg, Peer Pasternak.

Von der verwaltungswirtschaftlichen Seite sei auf den Sozialethiker Friedhelm Hengsbach, den Chefredakteur von „innovative Verwaltung“ Michael Klöker und den Serenissimus der deutschen Verwaltungswissenschaft Klaus König hingewiesen.

5.3 Die ReferentInnen

Nach der Vorgabe des Themas durch die TeilnehmerInnen des jeweils letzten GG suchten die PromotorInnen und OrganisatorInnen nach konkretisierenden Subthemen und geeigneten ReferentInnen. Diese Suche war einerseits sachkompetent-orientiert zum anderen network-oriented. Will sagen: In den ersten Vorbereitungssitzungen für das nächste GG stellte sich die Frage: Wer kennt eine sachkompetente Person, die zu dem vorgegebenen Thema einen interessanten Vortrag halten kann?

Dabei waren einige Vorgaben zu berücksichtigen: Zum einen sollten die „hausgemachten“ ReferentInnen nicht die Mehrzahl der Vorträge bestreiten, um die Offenheit der GG zu wahren. Zum anderen zahlen die GG kein Honorar – und die Aussicht auf Veröffentlichung in einem nicht sonderlich attraktiven „Discussion paper“¹² war schon des Öfteren ein Ablehnungsgrund.

Dennoch ist es aufgrund eines guten Netzwerks gelungen, jeweils hervorragende ReferentInnen für die Referate am Freitagmorgen zu gewinnen.

5.4 Die Workshop-ModeratorInnen

Bei den Workshop-ModeratorInnen stellt sich im Prinzip dasselbe Rekrutierungsproblem wie bei der Gewinnung von ReferentInnen – jedoch insofern noch verschärft, als wir den ModeratorInnen nicht einmal eine Veröffentlichungsoption anbieten konnten, weil die ModeratorInnen grundsätzlich nicht die Verfasser der Thesen ihres Workshops sein sollen – und selbst diese nicht namentlich in den „Redebeiträge und Thesen des *** Glienicker Gesprächs“ aufgeführt werden.

Aber: Es wurden immer kompetente Workshop-ModeratorInnen gefunden.

¹² Siehe dazu unter 11.1.

5.5 Die TeilnehmerInnen aus ganz Deutschland

Durchschnittlich besuchten etwa 50 TeilnehmerInnen aus ganz Deutschland das jeweilige GG, so dass wir grob gerechnet auf etwa 1250 Teilnehmer kommen. Es handelt sich dabei in erster Linie um HochschullehrerInnen von allen FHöD sowie um MitarbeiterInnen aus öffentlichen Verwaltungen und Gewerkschaften, die sich zum einen über neue Trends in der verwaltungsbezogenen Aus-, Fortbildung und Forschung informieren sowie zum anderen ihre neuen Ideen zur Entwicklung dieser Felder präsentieren wollen.

6 Nachhaltigkeit der Glienicker Gespräche

Dreimal fanden die eigentlich im Jahresrhythmus konzipierten GG nicht statt.

1994 wegen des Umzugs der FHVR vom Kurfürstendamm nach Alt-Friedrichsfelde.

1999 mangels einer hinreichenden Anzahl von Anmeldungen – hier hatten wir sehr intensive Diskussionen, ob wir mit einer Absage der GG eventuell deren Kontinuität – und damit auch deren Existenz aufs Spiel setzten, entschieden uns aber wegen des zu großen finanziellen Risikos eben zur Absage.

2003 weil fast zeitgleich die Hochschule Harz zum „Halberstädter Forum für Verwaltungswissenschaften“ als „Konkurrenzunternehmen“ eingeladen hatte – und wir befürchteten, dass eine zweite vergleichbare Veranstaltung im selben Jahr keine hinreichende Akzeptanz erfahren würde, zumal die Halberstädter KollegInnen zu diesem Forum mit Gerhard Banner und Werner Jann hochkarätige Experten präsentierten.

Unsere Befürchtung, dass dieses Halberstädter Forum den GG sozusagen das Wasser abgraben könnte, ging so weit, dass wir die Idee einer Kooperation zwischen der FHVR Berlin und der HS Harz hinsichtlich eines jährlichen Wechsels der GG und des Halberstädter Forums entwickelten. Allerdings hat sich die Angst vor Halberstadt dann relativ schnell gelegt, weil nach dem dritten Halberstädter Forum Schluss war.¹³

Dabei zeigt sich, dass ein ganz wichtiger Punkt für die Erfolgsgeschichte der GG neben der fachlichen Qualität in der Leuchtturmposition Berlins liegt: Viele TeilnehmerInnen kommen auch nach Berlin, um nach der Tagung noch das kulturelle Angebot der Bundeshauptstadt zu genießen. So schön und attraktiv Halberstadt – mit seinem Domensemble, dem „langsamsten Konzert der Welt“ von John-Cage und der Harznähe – ist, für einen alljährlichen Besuch reicht dieses kulturelle Pensum à la longue wohl doch nicht aus.

7 Kulturelles

Der zweite Spätnachmittag der GG ist einer kulturellen Veranstaltung vorbehalten. Obwohl die Teilnahme durch die Tagungsgebühr abgedeckt ist, planen eine Reihe von TeilnehmerInnen ihr eigenes Kulturprogramm, nach dem Motto: Die Berliner Philharmoniker, die Staatsoper oder das Deutsche Theater gibt's eben nur hier.

¹³ Diese Information beruht auf einer Mitteilung von Manfred Miller.

Die Veranstalter suchen natürlich jedes Jahr nach einem neuen Event oder Highlight. Waren wir ursprünglich noch etwas mehr dem Westteil Berlins verhaftet (Schaubühne oder Kleines Theater), haben wir uns – auch infolge des Umzugs der FHVR vom Kudamm nach Alt-Friedrichsfelde – verstärkt im Berliner Osten umgeschaut (Frankfurter Allee, Friedhof der Märzgefallenen, Gedenkstätte der Sozialisten, Stasigefängnis Hohenschönhausen), allerdings sind wir auf keine Berliner Himmelsrichtung fixiert.

Besonders in Erinnerung ist wohl den TeilnehmerInnen des vierten GG 1990 der „Gang über die Brücke“, als wir zu Fuß vom Jagdschloss Glienicke die „Hochschule für Recht und Verwaltung Potsdam-Babelsberg“, die Nachfolgerin der „Akademie für Recht- und Staatswissenschaft der DDR“¹⁴, besuchten.

8 Themenschwerpunkte

8.1 Nach den Tagungsüberschriften

Die Themen des folgenden GG wurden grundsätzlich bei den TeilnehmerInnen des aktuellen GG erfragt. Dieses demokratische Verfahren unter fachkompetenten Diskutanten¹⁵ führte dazu, dass wir mit den Themen der GG eigentlich immer à jour waren.

Eine Auflistung der Tagungsthemen¹⁶ unter einer Schwerpunktbildung stellt sich so dar¹⁷.

1. Verwaltungsausbildung (6, 9, 13, 14, 19, 20, 21, 22)

2. Situation der FHöD (8, 10, 18)

2. Verwaltungsreform (9, 12, 13)

3. Ausländer und Auslandsbezug (1, 2)

3. Bologna-Prozess (15, 16)

3. Wiedervereinigung (4, 5)

3. Forschung (7, 23)

4. Informationstechnik (3)

¹⁴ Siehe dazu Stefan Appelius: DDR-Kaderschmiede. Denken, aber richtig! Der Spiegel vom 29.08.2009.

¹⁵ Diese Diskursfunktion hebt Bernhard Frevel: Glienicke 2.0“ – Zur weiteren Entwicklung der fachwissenschaftlichen Community, in: Dagmar Lück-Schneider/ Erik Kraatz (Hrsg.), Fn. 2 , S. 295 , hervor.

¹⁶ Siehe die Auflistung bei Hans Paul Prümm, Fn. 2, S. 285 f.

¹⁷ Da manche Themenformulierung mehr als ein Thema umfassten, ergibt sich eine höhere Themenzahl als 25.

- 4. Internationalisierung (7)
- 4. Marketing und Sponsoring (11)
- 4. Ökonomisierung des Hochschulwesens (17)
- 4. Verwaltungsethik (24)
- 4. Weiterbildung (22)

8.2 Nach den Thesen

Dieser grobrastrige Themenüberblick lässt sich verfeinern, wenn man sich die Themen der Glienicker Thesen anschaut: Am Samstagvormittag referieren TeilnehmerInnen der Workshops deren Ergebnisse und auf dieser Grundlage werden dann die jeweiligen Glienicker Thesen abgestimmt.¹⁸ Deren Auswertung zeigt diese Schwerpunktbildung:

- 1. Polizeivollzugsdienst (5, 7, 12, 14, 15, 19, 22)

- 2. Praktika (10, 13, 14, 15, 16)
- 2. Forschung (7, 8, 9, 13, 23)
- 2. Curriculare Elemente (4, 5, 7, 8, 12)

- 3. Weiterbildung (5, 6, 9, 21)
- 3. Kooperation der FHöD (4, 7, 21, 22)

- 4. Externalisierung (6, 19, 20)
- 4. FHöD (4, 5, 13)
- 4. Reformen der Studiengänge (9, 10, 12)
- 4. Steuerbeamtenausbildung (9, 10, 14)
- 4. RechtspflegerInnen-Ausbildung (15, 16, 21)

¹⁸ Allerdings findet sich in den neueren Veröffentlichungen folgender Zusatz: „Es gehört zur Tradition der Glienicker Gespräche, dass die Ergebnisse der sich an die Plenumsveranstaltungen anschließenden Workshops in Thesen formuliert und der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Da über diese Thesen keine förmliche Abstimmung stattfand, liegt die Verantwortung bei den Herausgebern.“

- 5. Akkreditierung (13, 17)
- 5. Nachwuchsgewinnung (19, 20)
- 5. Europäische Perspektiven (7, 15)
- 5. Berufsbefähigung (10, 14)
- 5. Soziale Kompetenz (10, 14)
- 5. Multikulturalität (15, 22)
- 5. Evaluation (12, 13)
- 5. Bachelorisierung (16, 17)
- 5. Masterangebote (16, 18)
- 5. Rechtswissenschaft (9, 21)
- 5. Fremdsprachen (7, 22)
- 5. Verwaltungsreform (8, 9)

- 6. Marketing (19)
- 6. Familiengerechtes Arbeiten (19)
- 6. Ethos der Lehrenden (18)
- 6. Verantwortung als Lernziel (18)
- 6. W-Besoldung (17)
- 6. Zielvereinbarungen (17)
- 6. Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes (17)
- 6. Bologna-Prozess (15)
- 6. Frauenförderung (13)
- 6. Benchmarking (13)
- 6. Diplomarbeit (12)
- 6. Sicherheitsmanagement (10)
- 6. Public Management (9)
- 6. Fachdidaktik (22)
- 6. Kooperation FHöD und FH (8)

- 6. Mobilisierung (7)
- 6. Personalpolitische Rahmenbedingungen (6)
- 6. Lehrende (5)
- 6. Entwicklungszusammenarbeit (2)
- 6. Ausländerpolitik (1)
- 6. Verwaltungsethik (24)
- 6. Wissenschaftsethik (24)
- 6. Gute Lehre (23)

Interessant ist an dieser Auflistung nicht nur, dass das thesenmäßig meist befasste Thema die Polizeiausbildung war, sondern auch, dass unter den ersten fünf Gruppen in erster Linie hochschulspezifische Arbeitsfelder von den Praktika über die Forschung, curricularen Fragen einschließlich der Studiengang-Reformen über soziale Kompetenzen bis zu Verwaltungsreform auftauchen.

Verwaltungs-fachspezifische Fragen spielen praktisch keine Rolle.

Auch Fragen nach dem Status und Bezahlung der HochschullerInnen sind eher ephemere.

9 Veröffentlichungen

9.1 Glienicker Gespräche . Redebeiträge und Thesen

Seit 1994, also seit dem siebten GG, werden die „Redebeiträge und Thesen des *** Glienicker Gesprächs“ kontinuierlich¹⁹ in einer hochschuleigenen Reihe veröffentlicht.²⁰

Obwohl die äußere Form mehrmals geändert wurde, blieb die Veröffentlichungsstruktur im Wesentlichen gleich: Nach den Referaten folgen die Glienicker Thesen.

Dabei sind die Thesen von unterschiedlicher Struktur und Konsistenz: Einige sind mehr wissenschaftlich-fragend²¹, während andere politisch-fordernd formuliert sind²². Es gibt Thesen, die aus einem Satz bestehen²³ und solche, die sich über fast über zwei Seiten erstrecken²⁴.

¹⁹ Zu den Veröffentlichungen zuvor siehe Hans Paul Prümm, Fn. 2, S. 288.

²⁰ Siehe dazu die Fotos unter 13.

²¹ Wie die Thesen „V. Wie wird analytisch-methodisch gelernt und wie werden ‚soziale und kommunikative Schlüsselqualifikationen‘ vermittelt?“ des zehnten GG.

²² So etwa die Thesen des „Workshop 5: Masterstudiengänge“ des 16 GG.

²³ Siehe die These 1 des „Workshop 1 Themenfelder der Lehre“ des 24. GG.

²⁴ ZB. die These 6 des Workshop „Weiterbildung und Verwaltungsreform“ des neunten GG.

Diese Veröffentlichungen werden nicht nur den jeweiligen GesprächsteilnehmerInnen – mittlerweile in digitalisierter Form –, sondern auch den einschlägigen Institutionen, wie Gewerkschaften, Ministerien und Spitzenverbänden, übersandt.

9.2 Zeitschriftenbeiträge

Seit 2008 wird regelmäßig in der Verwaltungsrundschau über die GG berichtet. So Helmut Kleinschmidt über das 19. GG,²⁵ Henning Spinti über das 21. GG²⁶ sowie Dagmar Lück-Schneider über das 23.²⁷ und 24. GG.²⁸

10 Wirkungen

Eine reliable und valide Wirkungsuntersuchung bezüglich der GG und ihrer Thesen fehlt bis heute – und dürfte wohl auch nur schwer zu erstellen sein.

Deshalb sind wir hier auf eigene Einschätzungen angewiesen:

10.1 Zur Erinnerung: Aufgaben der GG

Die GG hatten und haben im Kern drei Funktionen:²⁹

- Zunächst eine *hochschuldidaktische* i. w. S., nämlich die akademische Aus-, Fort- und Weiterbildung der Studierenden und der MitarbeiterInnen in Organisationen, die sich öffentlichen Aufgaben³⁰ widmen, zu optimieren.
- Sodann eine *hochschulpolitische*, deren Ziel darin besteht, die verspäteten FHöD strukturell in das allgemeine Hochschulsystem zu integrieren.
- Last but not least eine *verwaltungswirtschaftliche*,³¹ indem sie Beiträge zur Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Probleme der öffentlichen Verwaltung und zur Entwicklungen neuer Strukturen und Instrumente zur Lösung oder Minimierung dieser Probleme durch die Lehre und Forschung evozieren.³²

²⁵ Helmut Kleinschmidt: Glienicker Gespräch 2008 – Ideenwerkstatt für die öffentliche Verwaltung, VR 2008, 221.

²⁶ Henning Spinti: Tagungsbericht: Glienicker Gespräch 2010 - „Privatisierung der akademischen Ausbildung für die öffentliche Verwaltung?“ 22.-24.04.2010 in Berlin, VR 2010, 383.

²⁷ Dagmar Lück-Schneider: 23. Glienicker Gespräch 2012 – „Gute Lehre und Forschung trotz schwieriger Rahmenbedingungen - Neue Strategien und Instrumente“ Tagungsbericht, VR 2013, 17-18.

²⁸ Dagmar Lück-Schneider: 24. Glienicker Gespräch 2013: „Verwaltungsethik“. Tagungsbericht, VR 2013, 268.

²⁹ Ähnlich Bernhard Frevel: „Glienicke 2.0“ – Zur weiteren Entwicklung der fachwissenschaftlichen Community, in: Dagmar Lück-Schneider/ Erik Kraatz (Hrsg.), Fn. 2 , S. 295 (295 f.).

³⁰ Diese Formulierung findet sich schon bei Wilhelm Nöth: Von der Fachhochschule für den öffentlichen Dienst zur Fachhochschule für öffentliche Aufgaben, in: Detlef Bischoff/ Christoph Reichard (Hrsg.): Vom Beamten zum Manager? Herausforderungen und Perspektiven der Verwaltungsausbildung, 1994, S. 127.

³¹ Zur Begrifflichkeit Hans Paul Prümm: Öffentliche Verwaltungswirtschaft - eine Begriffsskizze, in: Roland Böttcher/Wolfgang Kühnel/Hans Paul Prümm (Hrsg.): Verwaltung, Recht und Gesellschaft. Festschrift für Peter Heinrich zum 65. Geburtstag, 2006, S. 33.

³² Peter Heinrich, Fn. 10.

10.2 Einige Wirkungen der GG

Unter *hochschuldidaktischen* Aspekten ist darauf hinzuweisen, dass die Bachelorisierung der meisten Studiengänge, die für die gehobene Sachbearbeiterfunktion bzw. die mittlere Führungsebene in der öffentlichen Verwaltung vorbereiten, von den GG schon früh vertreten wurde.

Auch die damit eng zusammenhängende Auffüllung der Studiengänge mit inter- bzw. supranationalen Themen war immer ein Anliegen der GG.

Ebenso schrieben sich die GG schon sehr früh aufs Panier, dass die Studierenden ihre Praktika nicht nur bei der Heimatbehörde, sondern überall auf der Welt und auch in der Wirtschaft absolvieren können.

Hochschulpolitisch ist auf das Anwachsen externer Hochschulen bzw. Fachbereiche, die sich auf die akademische Ausbildung für die öffentliche Verwaltung konzentrieren – Berlin, Brandenburg, Hamburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt –, zu verweisen.

Außerdem bieten mittlerweile viele FHöD Masterstudiengänge an, die grundsätzlich den Zugang zur höheren Führungsebene eröffnen.³³

Unter *verwaltungswirtschaftlichen* Aspekten haben wir Ausbildung immer als Vorbereitung der Verwaltung als lernende Organisation und damit als Teil der Verwaltungsreform verstanden.³⁴

11 Manki

Trotz meiner Pensionierung im Oktober 2013 sehe ich mich durchaus berechtigt und verpflichtet, an der Diskussion über die öffentliche Verwaltung und der Ausbildung ihres Personals teilzunehmen; ich habe zwar das Arbeiten, nicht aber das Denken eingestellt.

Deshalb hier einige Hinweise, da man ja oft von außen die Probleme besser als von Innen sieht.

11.1 Marketing

Die GG sind ein Kind der ehemaligen FHVR Berlin, die sich lange Zeit, da ihr die Studierenden von den jeweiligen Dienstherren zugewiesen wurden, um ein Marketing eigentlich nicht kümmern musste.

Die damit verbundene Unpräzision zeigt sich nicht nur in der relativ einfachen Gestaltung der „Redebeiträge und Thesen des *** Glienicker Gesprächs“ – auch im Verhältnis zu anderen Veröffentlichungen der HWR –, sondern auch im Fehlen eines prägnanten Logos für die

³³ Siehe dazu Holger Junghans: Veränderungsprozesse in der Hochschullandschaft im Kontext der Verwaltungs-Masterstudiengänge. Diskrepanzen und Konzeptideen für den nachhaltigen Qualifizierungserfolg im öffentlichen Sektor, 2013.

³⁴ Siehe dazu auch Thomas Weidmann: Ausbildungsreform als Teil der Verwaltungsreform? Eine empirische Studie über die Ausbildung für den gehobenen Dienst an der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, 2000.

GG. Gemessen an der starken Stellung des Marketings in der HWR Berlin sind dies bemerkenswerte Punkte.

Es sei auch nicht verschwiegen, dass es nicht gelungen ist, den derzeitigen Regierenden Bürgermeister von Berlin, Klaus Wowereit, immerhin als Regierungsrat z. A. gelernter Verwaltungsbeamter³⁵, zu einer Teilnahme an den GG zu gewinnen – obwohl etwa das 20. GG – auch ein Jubiläums-GG – im Roten Rathaus, dem Dienstsitz des Regierenden Bürgermeisters, gestartet wurde.

11.2 Inhaltliches

Misslungen ist der Versuch, auf der Grundlage einer Untersuchung von Richard Merker³⁶ ein ständiges Gremium zur Kooperation im Rahmen von Masterprogrammen zu Stande zu bringen.

Verblüffend ist, dass Europa nie ein eigenständiges Schwerpunktthema der GG war – obwohl es, wie etwa heute in dem Referat von Florian Furtak, immer auch Gegenstand – der GG war.

Auch das Thema Verwaltungskultur taucht als Einladungstopic bisher nicht auf, gleiches gilt für Großthemen wie Sozialstaat, Armut oder auch Krieg/Verteidigung.

Auch um die Wissenschaftlichkeit der Verwaltungswissenschaft(en) haben wir uns bisher³⁷ – mit gutem Grund –³⁸ nicht beschäftigt.

12 Ausblick

Es stellt sich aber die Frage, ob es sich dabei wirklich um Desiderata der GG handelt.

Eine Einschätzung des weiteren Weges der GG hängt von der Entwicklung der öffentlichen Verwaltung³⁹ und der FHöD⁴⁰ ab. Es ist ja nicht erst seit Karl Valentin bekannt, dass Prognosen schwierig sind.⁴¹

³⁵ Klaus Wowereit: ... und das ist auch gut so. Mein Leben für die Politik, 2009, S. 280.

³⁶ Richard Merker: Zur Kooperation im Rahmen von Masterprogrammen an Fachhochschulen mit einer Ausrichtung auf die öffentliche Verwaltung, in: Hans Paul Prümm/Denis Kirstein (Hrsg.): Aus- und Weiterbildung in einer Hand – Spezifische Fachdidaktiken und Weiterbildungstools an den FHöD. Redebeiträge und Thesen des 22. Glienicker Gesprächs 2011, 2011, S. 75.

³⁷ Siehe aber Klaus Lenk: Welche Verwaltungswissenschaft braucht das Verwaltungsstudium?, in: Dagmar Lück-Schneider/Erik Kraatz (Hrsg.), Fn. 2, S. 23.

³⁸ Siehe dazu Hans Paul Prümm, Fn. 31.

³⁹ Siehe dazu Gunnar Schwarting: Verwaltung 2025 – Versuch einer Reflexion, in: Tobias Trappe (Hrsg.): Ausgewählte Probleme der Verwaltungsethik (I), 2013, S. 141 sowie Jürgen Kegelmann: Die Zukunft der Verwaltung, in: Ders./ Kay-Uwe Martens (Hrsg.): Kommunale Nachhaltigkeit. Jubiläumsband zum 40-jährigen Bestehen der Hochschule Kehl und des Ortenaukreises, 2013, S. 245.

⁴⁰ Siehe dazu Karl Wagner: Entwicklungen und Perspektiven – Wohin führt der Weg der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst?, in: Thomas Bönders (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, 2009, S. 191.

⁴¹ Das Zitat „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen“, wird Karl Valentin zugeschrieben; eine Fundstelle lässt sich aber nicht nachweisen.

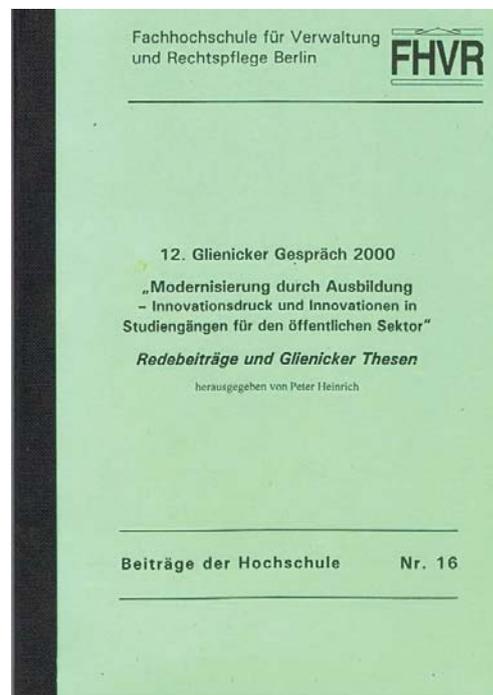
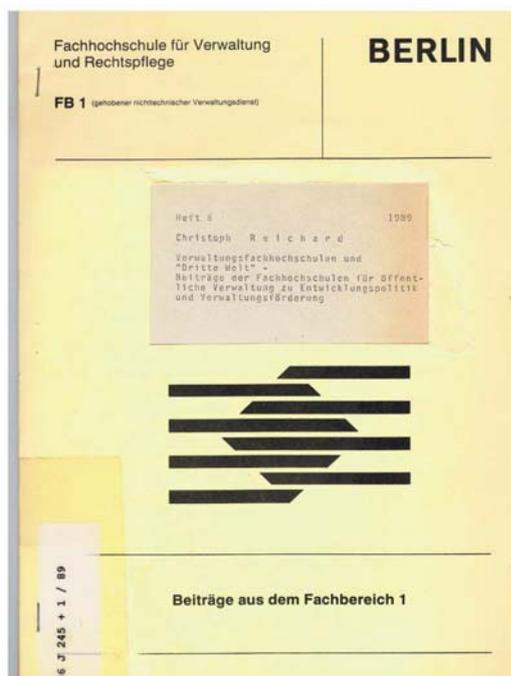
Allerdings können wir nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern müssen uns mit der Zukunft beschäftigen. Es fragt sich jedoch, ob man heute schon Prognosen für die nächsten zehn Jahre abgeben kann.

Wie schon oben angesprochen, werden die Themen des nächst-jährigen GG von den Teilnehmern des aktuellen GG benannt. Offensichtlich sind die GG der geeignete Ort, um die hochschuldidaktischen und –politischen Probleme sowie die damit zusammenhängenden Verwaltungsprobleme auf aktuellem Stand zu kommunizieren.

Insofern kann ich mir hier auch den thematischen Blick in die Zukunft sparen.⁴²

Das diskursive Verfahren zur Festlegung der Themen der GG durch HochschullehrerInnen und VerwaltungspraktikerInnen ist eine prozesshafte Absicherung der Aktualität der jeweiligen GG - und das nicht nur 25 mal, sondern – da bin ich sicher – auch ad multos annos.

13 Veröffentlichungen der GG



⁴² Zurückhaltend wie hier auch Peter Heinrich, Fn. 10, S 45; siehe auch schon den früheren Ausblick zu den GG von Werner Teubner: Anregungen zur Weiterentwicklung. Die Glienicker Gespräche, in: Rektor der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin (Hrsg.) 1998, S. 29.

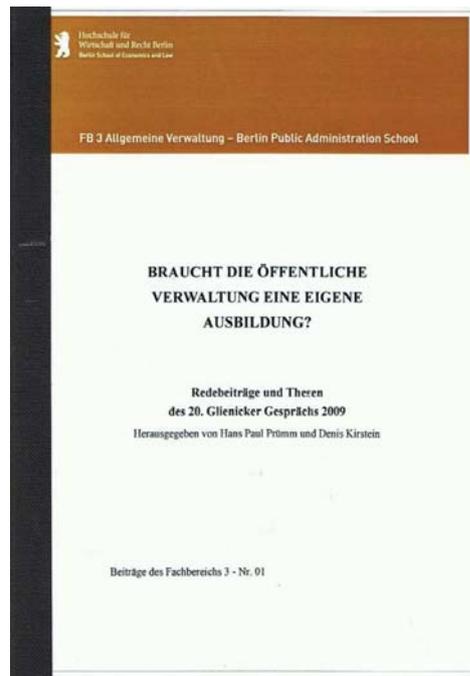


Abb. 13-16: Die erste Veröffentlichung der GG sowie die vom 12., 19. und 20. GG

Gliniecker Thesen 2014

Die folgenden Thesen sowie die Zusammenstellung möglicher Vernetzungsangebote wurden in den angebotenen drei Workshops der Veranstaltung erarbeitet und am Samstag im Plenum vorgestellt, diskutiert sowie in diesem Prozess teilweise noch leicht modifiziert oder ergänzt.

Workshop 1:

Zusammenarbeit – Interessensgruppierungen, die im Kontext der FHÖDs von Bedeutung sind!

Moderation: Prof. Dr. Bernhard Frevel (FHöV NRW Münster) / Prof. Dr. Dagmar Lück-Schneider, ferner Andreas Steffen (Ergänzende Informationen zum Nationalen E-Government-Kompetenzzentrum)

These 1:

Fachwissenschaftliche Netze

Die Lehrenden und Forschenden an FHöD sollten sich auf der fachwissenschaftlichen Ebene disziplinär und interdisziplinär vernetzen, um Grundfragen der öffentlichen Verwaltung zu thematisieren. Hierfür bedarf es einer deutlichen Verbesserung der Rahmenbedingungen.

Bsp.: Ausbau der auf die Öffentliche Verwaltung ausgerichteten Gruppierungen in Fachverbänden; „Call for Paper“-Tagungen; Unter-Arbeitsgruppen der Rektorenkonferenz der FHöD; Gliniecker Gespräche; etc.

These 2:

Sichtbarkeit und Öffentlichkeitsarbeit

Die Arbeit der FHöD, deren Expertise, Forschungspotentiale und Ausbildungsleistung sollen der allgemeinen Öffentlichkeit, den behördlichen Partnern (Ministerien, Kommunale Spitzenverbände etc.), anderen Hochschulen und Studierenden/Studienbewerber_innen deutlicher gemacht werden. Hierfür ist die FHöD-Rektorenkonferenz als Vernetzungsgremium gefordert.

These 3:

FHöD als Partner

Die FHöD sind als interdisziplinär geprägte Hochschulen mit deutlichem Bezug zu Einstellungsträgern der Öffentlichen Verwaltung aufgefordert, sich als Partner der Öffentlichen Verwaltung weiter zu entwickeln, deren Informations- und Bildungsbedarfe aufzunehmen und in praxisorientierter Lehre und Forschung zu befriedigen. Hierfür bedarf es institutioneller und personeller Vernetzungen von Hochschule und Praxis sowie des Ausbaus der Rahmenbedingungen.

Bsp.: Praxissemester, Lehr-Projekte, Lehrbeauftragte aus der Praxis, gemeinsame Tagungen, etc.

Möglichkeiten der Zusammenarbeit

Ergänzend wurde vereinbart, in der Tagungspublikation, die ja auch online zur Verfügung gestellt wird, mögliche Vernetzungs“plattformen“ zu benennen:

- Rektorenkonferenz FHöD
<http://hoed.de/>
- Hochschulrektorenkonferenz,
problematisch: Ausschluss der internen Hochschulen und Studienangebote
<http://www.hrk.de/>
- Kanzlerrunde FHöD (Austausch ist untereinander organisiert)
- Glienicker Gespräch,
zur Ausrichtung s. den Beitrag von Hans Paul Prümm im vorliegenden Tagungsband, Kapitel 8, S. 33ff.
<http://www.hwr-berlin.de/fachbereich-allgemeine-verwaltung/profil/glienicker-gespraech/>
- Workshops und die Jährlich stattfindende Mitgliederversammlungen des Akkreditierungsinstituts ACQUIN da viele FHöVs zu den Mitgliedern zählen (www.acquin.org)
- Arbeitskreis Empirische Polizeiforschung,
themengetrieben, mit jährlichem Fachtagungs- und Publikationsangebot
<http://www.empirische-polizeiforschung.de/>
- Vereinigung Deutscher Rechtslehrender
<http://vdrl.eu/>
- Berufsverband deutscher Soziologinnen, Fachgruppe Verwaltung,
bislang wurden 4 Tagungen organisiert
http://bds-soz.de/?page_id=508
- Arbeitskreis „Ilias“ der FHöD,
<http://www.fhoed.de/fachhochschulen.htm>

- Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik, themengetrieben, derzeit alle 2 Jahre Fachtagungs- und Publikationsangebot, Mitglieder aus Wissenschaft und Praxis
<http://fb-rvi.gi.de/informatik-in-recht-und-oeffentlicher-verwaltung-rvi/fachgruppe-verwaltungsinformatik.html>
- Wissenschaftliche Gesellschaft Digital Government Deutschland
<http://www.negz.org/WIDIGO>
versammelt zum E-Government nicht nur die in der GI organisierten InformatikerInnen, sondern auch andere WissenschaftlerInnen
- Nationales E-Government-Kompetenzzentrum (NEGZ), versammelt Wissenschaft, Politik und Verwaltung, Unternehmen
<http://www.negz.org/>
- Sonstige Tagungsangebote diverser Akteure mit Fokus auf die ÖV

Workshop 2: Trends in Lehre und Praxis

Moderation Dr. Erik Kraatz

These 1

Insbesondere mit der Modularisierung der Studiengänge haben sich die Aufgabenbereiche der Lehrenden über die reine Präsenzlehre hinaus erweitert, z.B. um Anleitungen zum Selbstlernen, das Erstellen und Betreuen veranstaltungsbegleitender elektronischer Angebote oder kompetenzorientierter Prüfungsformen. Hieran sollten die jeweiligen Lehrverpflichtungsverordnungen angepasst werden. Es wird daher vorgeschlagen, die Lehrverpflichtung nicht nur einseitig an die Präsenzlehre zu knüpfen, sondern vielmehr – entsprechend dem Workload für Studierende – zumindest zu ergänzen um einen sog. „Teachload“.

These 2

Jede Nutzung von Online-Plattformen für die hochschulinterne Kommunikation und die Zurverfügungstellung modulbegleitender Materialien bedarf einer Sicherstellung

- a) der Teilhabe der Lehrenden und Studierenden durch die Zurverfügungstellung elektronischer Endgeräte in der Hochschule und notwendige Schulungen sowie
- b) der Barrierefreiheit der Informationen und Materialien.

These 3

Zur Ermöglichung von Auslandsaufenthalten der Studierenden

- a) ... sind die Curricula der einzelnen Studiengänge dahingehend anzupassen, in einem Semester jene Module zu konzentrieren, für die sich anrechenbare Module im Ausland finden (Schaffung eines sog. „Mobilitätsfensters“).
- b) Für Incomings ist ein Sprachniveau der Lehrsprache von grundsätzlich B2 zu verlangen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Studierenden durch ihren Austausch auch interkulturelle Kompetenzen (über die Sprache hinaus) erwerben.
- c) ... wird für die Hochschulen, die Angebote für den öffentlichen Dienst in Europa bereithalten, die Bildung eines Netzwerks angeregt.

Workshop 3:

Forschungsförderungen im Sinne echter Forschungsförderung!

Moderation Prof. Dr. Martina Eckert (FHÖV NRW Dortmund)

These 1

Neue Herausforderungen an die öffentliche Verwaltung erfordern eine systematische Herangehensweise, die Forschung durch FHöD voraussetzt. Ihre Nähe zur Verwaltungspraxis prädestiniert sie für eine anwendungsorientierte Forschung, die einen Wissenstransfer in die Lehre und Praxis sichert.

These 2

Qualitativ hochwertige Forschung erfordert Ressourcen und Spielräume jenseits enger Deputatsvorgaben. Hierfür werden intelligente, flexible Finanzierungs- und Anreizmodelle benötigt.

These 3

Die Voraussetzungen für Forschungsaktivitäten an den FHöD sind durch verlässliche Rahmenbedingungen (z.B. durch rechtliche Grundlagen) zu gewährleisten.

These 4

Für eine adäquate Positionierung der Forschung an FHöD sind neue, auch internationale Publikationsformate, Plattformen, Konferenzen und Netzwerke (in Hochschule und Praxis) geboten.

Themen der bisherigen Glienicker Gespräche

1. Ausländer und Verwaltung als Thema im Rahmen des Studiums an den Verwaltungsfachhochschulen, 1987
2. Verwaltungsfachhochschulen und Dritte Welt – Beiträge der Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung zur Entwicklungspolitik und Verwaltungsförderung, 1988
3. Informationstechnik an Verwaltungsfachhochschulen in Lehre und Forschung, 1989
4. Verwaltungsausbildung im sich einigenden Deutschland, 1990
5. Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst in den neuen Bundesländern, 1991
6. Zukunftsaspekte der Verwaltungsausbildung, 1992
Die Reden und Materialien sind enthalten in *D. Bischoff & C. Reichard (Hrsg.), Vom Beamten zum Manager? Berlin, Hitit 1994*
7. Internationalisierung in Ausbildung und anwendungsbezogener Forschung der FHÖD, 1993
P. Heinrich & A. Strohbusch (Hrsg.), Internationalisierung in Ausbildung und anwendungsbezogener Forschung an Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst (Beiträge aus dem FB 1 H. 35), Berlin, FHVR 1994
8. Auf dem Weg zu einem einheitlichen Fachhochschulsystem?, 1995
D. Bischoff & R. Leppek (Hrsg.), Auf dem Weg zu einem einheitlichen Fachhochschulsystem (Beiträge der Hochschule Nr. 1), Berlin, FHVR 1995
9. Der Beitrag der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst zur Verwaltungsreform durch Ausbildung, anwendungsbezogene Forschung und Weiterbildung, 1996
D. Bischoff & W. Teubner (Hrsg.), Der Beitrag der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst zur Verwaltungsreform durch Ausbildung, anwendungsbezogene Forschung und Weiterbildung (Beiträge der Hochschule Nr. 2), Berlin, FHVR 1996 – vergriffen
10. Die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrates, 1997
W. Teubner & H.-P. von Stoephasius (Hrsg.), Die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst nach den Empfehlungen des Wissenschaftsrates (Beiträge der Hochschule Nr. 6), Berlin, FHVR 1997

11. Marketing und Sponsoring am Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, 1998
12. Modernisierung durch Ausbildung – Innovationsdruck und Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Sektor
P. Heinrich (Hrsg.), Modernisierung durch Ausbildung – Innovationsdruck und Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Sektor (Beiträge der Hochschule Nr. 16), Berlin, FHVR 2000
D. Bischoff (Hrsg.), Modernisierung durch Ausbildung – Innovationen in Studiengängen für den öffentlichen Sektor, Reihe Verwaltung, Recht und Gesellschaft, Band 11, Hitit Verlag, Berlin 2000
13. Leistungsorientierung in der Verwaltungsausbildung
P. Heinrich (Hrsg.), Leistungsorientierung in der Verwaltungsausbildung (Beiträge der Hochschule Nr. 19), Berlin, FHVR 2001
14. Der Beruf, die Praxis und das Studium – Entwicklungen, Wechselwirkungen, Modelle
P. Heinrich (Hrsg.), Der Beruf, die Praxis und das Studium – Entwicklungen, Wechselwirkungen, Modelle (Beiträge der Hochschule Nr. 20), Berlin, FHVR 2002
15. Der Bologna-Prozess – Chancen und/oder Risiko für die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst
P. Heinrich (Hrsg.), Der Bologna-Prozess – Chancen und/oder Risiko für die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst (Beiträge der Hochschule Nr. 24), Berlin, FHVR 2004
16. Bachelorisierung und Masterangebote – Perspektiven der Umsetzung des Bologna-Prozesses
P. Heinrich und D. Kirstein (Hrsg.), Bachelorisierung und Masterangebote – Perspektiven der Umsetzung des Bologna-Prozesses (Beiträge der Hochschule Nr. 25), Berlin, FHVR 2005
17. Ökonomisierung des Hochschulwesens
P. Heinrich und D. Kirstein (Hrsg.), Ökonomisierung des Hochschulwesens (Beiträge der Hochschule Nr. 27), Berlin, FHVR 2006
18. Hochschulen in vernetzter Verantwortung – Die Rolle der FHöD
H. P. Prümm und D. Kirstein (Hrsg.), Hochschulen in vernetzter Verantwortung – die Rolle der FHöD (Beiträge der Hochschule Nr. 28), Berlin, FHVR 2007
19. Begeisterung für die Verwaltung – ein Widerspruch in sich?
H. P. Prümm und D. Kirstein (Hrsg.), Begeisterung für die Verwaltung – ein Widerspruch in sich? (Beiträge der Hochschule Nr. 29), Berlin, FHVR 2008

20. Braucht die öffentliche Verwaltung eine eigene Ausbildung?
H. P. Prümm und D. Kirstein (Hrsg.), Braucht die öffentliche Verwaltung eine eigene Ausbildung? (Beiträge des Fachbereich 3 – Nr. 01), Berlin, HWR 2009
21. Privatisierung der akademischen Ausbildung für die öffentliche Verwaltung
H. P. Prümm und D. Kirstein (Hrsg.), Privatisierung der akademischen Ausbildung für die öffentliche Verwaltung (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung – Nr. 05/2010), Berlin, HWR 2010
22. Aus- und Weiterbildung in einer Hand – Spezifische Fachdidaktiken und Weiterbildungstools an den FHöD
H. P. Prümm und D. Kirstein (Hrsg.), Aus- und Weiterbildung in einer Hand – Spezifische Fachdidaktiken und Weiterbildungstools an den FHöD (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung – Nr. 10/2011), Berlin, HWR 2011
23. Gute Lehre und Forschung trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Neue Strategien und Instrumente
D. Lück-Schneider und D. Kirstein (Hrsg.), Gute Lehre und Forschung trotz schwieriger Rahmenbedingungen. Neue Strategien und Instrumente (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung – Nr. 14/2012), Berlin, HWR 2012
24. Verwaltungsethik - Selbstverständnis und Themenfelder in Lehre, Forschung und Praxis an den FHöD -
D. Lück-Schneider und D. Kirstein (Hrsg.), Verwaltungsethik - Selbstverständnis und Themenfelder in Lehre, Forschung und Praxis an den FHöD (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung – Nr. 17/2013), Berlin, HWR 2013

Impressum

Herausgeber der Reihe
Dekan Fachbereich Allgemeine Verwaltung

ISBN
978-3-943579-33-8

Auflage
150

Druck
HWR Berlin

Berlin, November 2014

www.hwr-berlin.de