



# Verwaltung & Management

Zeitschrift für moderne Verwaltung

Öffentliche Aufgaben ■ E-Government ■ Finanzen und Rechnungswesen ■  
Führung und Strategie ■ Public Governance ■ Organisation ■ Personalmanagement

## Aus dem Inhalt

**Benjamin Friedländer/Manfred Röber**

Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleistungen

**Tobias Krause**

Autonomie trifft Bürokratie

**Jens Motel/Martin Richter**

Risikomanagement in einer Bundesbehörde

**Stefanie Köhl/Tino Schuppan**

Modularisierung bei Stellenbeschreibungen

**2** | 2016  
März | April

[www.vum.nomos.de](http://www.vum.nomos.de)



**Nomos**

## Auf ein Wort...

### Rekommunalisierung öffentlicher Dienstleistungen

Benjamin Friedländer/Manfred Röber

Nach einer längeren Privatisierungsphase im OECD-Raum gibt es Anzeichen, dass sich die Gewichte zwischen Trägern der Daseinsvorsorge (wieder) zugunsten öffentlicher Institutionen verschieben. Einige Beobachter leiten daraus einen allgemeinen Rekommunalisierungstrend ab. Die skizzierten Befunde in vier europäischen Ländern zeigen derzeit jedoch keinen richtungsweisenden Trend. Vielmehr stehen Kommunen vielfältige institutionelle Arrangements zur Aufgabenerbringung zur Verfügung, zwischen denen sie wählen können. Dies stellt sie vor die Herausforderung, organisationspolitische Entscheidungen sorgfältig zu treffen und im Sinne einer integrierten Gesamtsteuerung möglichst „passgenaue“ Steuerungsprinzipien für jedes Arrangement festzulegen, um demokratisch legitimierte politische (Sach-)Ziele effizient und effektiv verfolgen zu können.

### Autonomie trifft Bürokratie

Tobias Krause

Als Erbringer öffentlicher Leistungen besitzen kommunale Unternehmen eine große gesamtgesellschaftliche Bedeutung. Jüngere Skandale bei den Beteiligungen haben zur Verabschiedung von Public-Corporate-Governance-Kodizes und Beteiligungsrichtlinien geführt, die das Verantwortungsbewusstsein und die Compliance in den Organisationen stärken sollen. Dennoch bleibt ein immanentes Spannungsfeld erhalten, denn öffentliche Unternehmen müssen den Spagat zwischen gemeinwohlorientierter Zweckerfüllung und betriebswirtschaftlichem Ertragsdenken leisten. Eine kürzlich durchgeführte Umfrage bei Geschäftsführern kommunaler Unternehmen bringt tiefergehende Erkenntnisse zur Steuerung der Beteiligungen. Aus Sicht der Gesteuerten fokussieren Kommunen ihre Steuerung auf strategische Themenbereiche wie die Bandbreite der Geschäftsaktivitäten oder die Gründung von Tochterfirmen. Personalentscheidungen werden laut Aussage weitestgehend autonom getroffen. Der wahrgenommene Bürokratisierungsgrad unterscheidet sich stark im Hinblick auf die jeweilige Branche.

### Risikomanagement in einer Bundesbehörde

Jens Motel/Martin Richter

Risikomanagement ist im öffentlichen Sektor ein aktuelles Thema geworden, und zwar zu Recht, weil die Logik sehr überzeugend ist: Risikomanagement erweitert nämlich den Handlungsspielraum. Je früher Risiken erkannt werden, umso mehr Zeit steht zur Verfügung, mit den erkannten Risiken – proaktiv – umzugehen. Andererseits besteht die Gefahr des naiven Konzepttransfers oder dass ein Risikomanagementsystem inadäquat oder mit einem vermeidbar hohen Aufwand installiert wird. Der Fall des BAFA zeigt deshalb – beispielhaft – Wege auf, wie ein Risikomanagement in einer kurzen Zeit (weniger als 1,5 Jahre) und mit einem geringen Aufwand an Ressourcen eingeführt und erfolgreich betrieben werden kann.

### Modularisierung bei Stellenbeschreibungen

Stefanie Köhl/Tino Schuppan

Der Beitrag beschäftigt sich mit einem wichtigen und zugleich sensiblen Thema im öffentlichen Dienst, der tariflichen Stellenbeschreibung und -bewertung. Konkret wird am Beispiel des Landesbetriebes Straßenwesen Brandenburg (LS) untersucht, ob und inwieweit Stellenbeschreibungen auf Basis vormodellierter und wiederverwendbarer Bausteine zu einem gewissen Teil standardisierbar sind. Denn Stellenbeschreibungen und -bewertungen sind insgesamt sehr aufwändig und können auch von mikropolitischen Auseinandersetzungen geprägt sein. Zunächst werden eini-

- 58 ge Grundlagen zur Methodik der Stellenbeschreibung und -bewertung beschrieben. Danach wird aufgezeigt, welchen Beitrag der Modulansatz leisten kann, um Probleme der Stellenbeschreibung abzumildern. Anschließend werden ausgewählte Ergebnisse des anwendungsorientierten Forschungsprojektes dargestellt und kritisch reflektiert sowie weitere Perspektiven der Nutzung aufgezeigt.

### Kann die Verwaltung transparent handeln?

Roger A. Fischer

Verwaltungstransparenz ist heute Gegenstand vieler Forderungen und so mancher Reform – Anlass genug, diese Idee im Kontext darzustellen: Wie ist der Staat der Neuzeit ursprünglich mit seinen Betriebsinformationen umgegangen? Warum kann das damals entwickelte Grundmodell heute an vielen Stellen so nicht mehr überzeugen? Was meinen die neuen Forderungen nach mehr Verwaltungstransparenz? Und welche Abwägungen sind hier zu treffen? Der nachfolgende Beitrag soll daran erinnern, dass die Offenlegung von Verwaltungsdaten als solche kein Selbstzweck sein kann. Der große Nutzen der Verwaltungstransparenz wird sich vielmehr nur einstellen, wenn sie mit klarer Zwecksetzung und einem wachen Bewusstsein für Risiken verfolgt wird.

### Suffiziente Mobilität zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen an deutschen Hochschulen und Universitäten – eine empirische Analyse

Kai-Michael Griesel/Christel Kumbruck/Anne Johann

Die Bundesregierung hat sich im Jahr 2007 als Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 die Treibhausgasemissionen um 40 Prozent gegenüber dem Vergleichsjahr 1990 zu senken. Dieser Artikel geht der Frage nach, welchen Beitrag das betriebliche Mobilitätsmanagement an Hochschulen und Universitäten in Deutschland zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen leisten kann. Dabei wird exemplarisch der Ausstoß von CO<sub>2</sub>-Emissionen durch das Mobilitätsverhalten aufgegriffen. Auf Basis einer empirischen Untersuchung als Teil eines Forschungsprojektes in der Region Osnabrück-Emsland wird dargestellt, wie sich in Anlehnung an das Konzept der suffizienten Mobilität sowohl kurz- als auch langfristig CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren lassen. Der Begriff der Suffizienz lässt sich auf das lateinische Verb „sufficere“ zurückführen, was mit „hinreichen“ oder „genügen“ übersetzt werden kann. Im Hinblick auf das Mobilitätsverhalten wird damit eine Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen durch veränderte Verhaltensweisen beschrieben.

### Schaffung friedlicher Koexistenz im multikulturellen Staat am Beispiel Singapur

Doris Gutting

Deutschland ist Anfang 2016 gespalten in Asylbefürworter und Asylgegner. Gerade vor dem Hintergrund einer heterogener werdenden Gesellschaft gilt es, Bürgerfrieden und friedliche Koexistenz im zunehmend multikulturellen Staat sicher zu stellen. Der kleine, wirtschaftlich hocheffiziente südostasiatische Stadtstaat Singapur verfügt nicht nur über einen sehr hohen Ausländeranteil, sondern ist per se ethnisch multikulturell. Dass eine gemischt-kulturelle Zusammensetzung potenziell für Zündstoff sorgen kann, wurde von der Regierung bereits bei der Staatsgründung vor 50 Jahren erkannt. Der Beitrag zeigt, wie es dort im Zeitablauf gelungen ist, die friedliche Koexistenz unterschiedlicher Nationen, Kulturen und Religionen zu organisieren. Aufgrund anderer politischer Voraussetzungen kann Singapur nicht als Vorbild für Deutschland fungieren, jedoch verdienen die Herangehensweisen zum Umgang mit Heterogenität auch hierzulande Beachtung und können einige Anhaltspunkte für staatliches Handeln in Deutschland liefern.

### Impressum