

# Verwaltung & Management

Zeitschrift für moderne Verwaltung

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

## Aus dem Inhalt

**Pia Lehmkuhl/Heinke Röbken/Marcel Schütz**  
Die Krux der vertrauensvollen Zusammenarbeit

**Michael Gerstacker/Stephanie Blättler**  
Wie Kommunen systematisch ihre Risiken  
managen

**Tino Schuppan**  
Ein Plädoyer für mehr anwendungsorientierte  
Forschung

**Anna Schulze/Juliane Bender/Fabian Weber**  
Blockchain in der Bundesverwaltung:  
Machbarkeitsanalyse

[www.verwaltung-management.de](http://www.verwaltung-management.de)



**Nomos**

2 | 2019  
März | April

# Inhalt

## Auf ein Wort...

### Die Krux der vertrauensvollen Zusammenarbeit

Pia Lehmkuhl/Heinke Röbken/Marcel Schütz

Die Interaktion von Personalrat und Dienststelle wird durch die Gesetzgebung und insbesondere durch den darin fixierten Grundsatz der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ umfassend geregelt. Letzterer ist als formale Vorgabe legal definiert, stellt zugleich jedoch aufgrund seiner nicht ausreichend möglichen (und auch nicht gewollten) Spezifizierung einen gewissen Spielraum auch für informelle Aushandlungsprozesse abseits des dokumentierten Regelwerks dar. Der vorliegende Beitrag nimmt sich der Koexistenz von Formalität und Informalität des Verwaltungshandelns im Bereich der Personalvertretung an und exploriert anhand einer qualitativen Studie mögliche Nähe- und Distanzverhältnisse der Mitbestimmungsparteien und deren Implikationen auf das gemeinsame Wirken.

### Wie Kommunen systematisch ihre Risiken managen

Michael Gerstacker/Stephanie Blättler

Risikomanagement gewinnt für Kommunen zunehmend an Bedeutung. Häufig bestehen jedoch nur vereinzelte und eher vage Vorstellungen darüber, wie sicher (bzw. risikobehaftet) Prognosen, Planwerte und Prozesse sind. Um herauszufinden, weshalb Risikomanagement in Kommunen mit unterschiedlicher Priorität betrieben wird, welche Hindernisse sich bei der Einführung und „im laufenden Betrieb“ ergeben und welche Rahmenbedingungen ein erfolgreiches Risikomanagement begünstigen, hat die KGSt unter Begleitung der Hochschule Luzern eine Umfrage durchgeführt. Danach hält eine Mehrheit der Befragten Risikomanagement zur Verbesserung der Verwaltungssteuerung für unverzichtbar. Zeitmangel, begrenzte Personalressourcen, fehlendes (Fach-)Wissen der Beschäftigten und eine unzureichende Unterstützung durch die kommunalen Entscheidungsträger stehen einer Einführung jedoch oftmals entgegen.

### Debattenbeitrag: Ein Plädoyer für mehr anwendungsorientierte Forschung

Tino Schuppan

Christoph Reichard hat eine wichtige Debatte darüber angestoßen, wie die „Peer-Reviewed-Kultur“ den Wissenschaftsbetrieb verändert. Caroline Fischer hat diese Debatte um die neuere Open Access-Bewegung ergänzt, die, so ihre Argumentation, stärkere Anreize in Richtung Praxistransfer und Anwendungsorientierung setzen kann. Ohne an dieser Stelle auf die inhaltlichen Argumente im Einzelnen einzugehen, ist diese Debatte für Verwaltung & Management besonders wichtig, da sich diese Zeitschrift als Austauschplattform zwischen Wissenschaft und Praxis versteht. Oder anders formuliert: Verwaltung & Management will und soll kein Peer-Reviewed-Journal sein, sondern durch zeitnahe Veröffentlichungen einen fachlichen Diskurs in Deutschland zu verschiedenen Themen zu Verwaltung und Verwaltungmodernisierung anführen, wobei die Beiträge selbstverständlich grundlegenden wissenschaftlichen wie fachlichen Standards genügen müssen.

### Wirkung von Führungsverhalten auf die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit von Mitarbeitern in Behörden mit konfliktbehaftetem Bürgerumgang

Karl-Heinz Fittkau

Die vorgelegte Studie konnte die Wirkung Transformationaler Führung in Behörden mit konfliktbehaftetem

70 Bürgerumgang bestätigen. Die auf der Grundlage einer Befragung von 395 Berliner Polizeibeamten durchgeföhrte explorative Faktorenanalyse vermochte jedoch nicht die Wirkstruktur des Transformational Leadership Inventory (TLI) zu replizieren. Von Führungskräften wird vordergründig erwartet, dass sie selbst mit Leidenschaft „bei der Sache sind“, mit Mitarbeitern wertschätzend umgehen und Mitarbeiter bei Notwendigkeit zielgerichtet unterstützen. Diese Untersuchung sollte in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung mit konfliktbehaftetem Bürgerumgang wiederholt werden, um verallgemeinerungsfähigere Ergebnisse zu erhalten.

### Blockchain in der Bundesverwaltung: Machbarkeitsanalyse

83

Anna Schulze/Juliane Bender/Fabian Weber

64 In den vergangenen Jahrhunderten hat sich die Welt organisiert, indem sie komplexe Strukturen durch zentrale Instanzen geordnet hat: Staaten, Banken, Versicherungen dienten und dienen dem Schaffen von Vertrauen. Die Blockchain gilt als Technologie, die diese Intermediäre durch Transparenz ersetzen kann und wird deshalb als Innovation gehandelt. Aus den Eigenschaften, die die Blockchain mitbringt, erwächst zweifelsohne eine besondere Relevanz für Verwaltungen. Denn Verwaltungen sind als vertrauensschaffende Intermediäre tätig. Verwaltungen können sich die Blockchain mit ihren Vorteilen der Transparenz und Sicherheit zunutze machen. Dadurch lassen sich Prozesse und Services verbessern, effizienter gestalten und Kapazitäten für die Kernaufgaben erweitern. Der Artikel betrachtet die bisherigen Einsatzfelder der Blockchain und untersucht die Übertragbarkeit auf die Bundesverwaltung.

### Ein integratives KI-Leitlinienmodell für die öffentliche Verwaltung

90

Bernd W. Wirtz/Jan C. Weyerer

70 Künstliche Intelligenz (KI) bietet für die öffentliche Verwaltung erhebliche Potenziale und gewinnt im Rahmen der Erfüllung öffentlicher Aufgaben zunehmend an Bedeutung. Die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen ist jedoch gleichzeitig mit großen Risiken und Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung und Gesellschaft verbunden, die eine sichere und erfolgreiche Anwendung von KI in der Verwaltungspraxis gefährden. Die Bewältigung dieser Risiken und Herausforderungen stellt eine komplexe Aufgabe für die öffentliche Verwaltung dar, die klare Handlungsrichtlinien für die Steuerung von KI erfordert. Vor diesem Hintergrund wird in dieser Studie ein integratives KI-Leitlinienmodell für die öffentliche Verwaltung entwickelt, das als umfassender konzeptioneller und zielorientierter Bezugspunkt bei der Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen in der Verwaltungspraxis dienen soll.

### Mitteilungen

96

### Impressum

96

74