

# Verwaltung & Management

Zeitschrift für moderne Verwaltung

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

## Aus dem Inhalt

**Hans Peter Bull**

Aus Desastern lernen

**Patrick Schweizer/Hanna Willwacher/Jan Ziekow**

Die Schätzung bürokratischer Lasten – Reformvorschläge  
zur Messung des Erfüllungsaufwands

**Olaf Winkel**

Brauchen wir einen konzeptionellen Neuaufbruch  
im Wissensmanagement?

**Ulrich Keilmann/Marc Gnädinger/Heike Weyell**

Siedlungsbedingter Finanzbedarf von  
Kommunen

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

3

2019

Mai | Juni



**Nomos**

# Inhalt

## Auf ein Wort...

### Aus Desastern lernen

*Hans Peter Bull*

Schwerwiegendes Versagen der Verwaltung wird selten umfassend aufgearbeitet. Mit einigen der größten „Verwaltungsdesaster“ haben sich zwar Gerichte befasst, über andere haben parlamentarische Untersuchungsausschüsse beraten; gleichwohl sind manche nicht oder nur unzureichend aufgeklärt worden. Der Konstanzer Verwaltungswissenschaftler Wolfgang Seibel hat es unternommen, vier besonders dramatische Fälle zu analysieren und Konsequenzen daraus zu formulieren. Aus einer ganz anderen Perspektive hat der Unternehmensberater und zeitweilige Präsident des Berliner Landesamtes für Gesundheit und Soziales (LAGeSo) Sebastian Muschter seine Erfahrungen während der Flüchtlingskrise 2015/16 beschrieben und Empfehlungen zusammengestellt, die helfen sollen, künftig solches Behördenversagen zu vermeiden.

### Die Schätzung bürokratischer Lasten – Reformvorschläge zur Messung des Erfüllungsaufwands

*Patrick Schweizer/Hanna Willwacher/Jan Ziekow*

Kosten, die durch die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben entstehen, sind häufig Gegenstand der politischen Diskussion. Diese Kosten werden über das Konzept des „Erfüllungsaufwands“ durch die Bundesregierung erfasst, von Unternehmen jedoch häufig als realitätsfern erachtet. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Ansatzpunkte identifiziert, um die Kostenschätzung zu verbessern. Dazu zählen die Periodisierung des einmaligen Umstellungsaufwands, die stärkere Berücksichtigung von Informationsaufwänden zu neuen Regelungen sowie eine stärkere Segmentierung bei der Berechnung von Lohnkosten für KMU. Dass die Vernachlässigung der genannten Kosten zu fehlerhaften Schätzungen des Erfüllungsaufwands führt, konnte anhand von Unternehmensbefragungen zu drei konkreten Gesetzen – dem Erbschaftssteuergesetz, dem Mindestlohngesetz und dem Entgelttransparenzgesetz – empirisch belegt werden. Durch eine Berücksichtigung der genannten Punkte in der Verwaltungspraxis kann eine wesentliche Verbesserung der Erfüllungsaufwandsschätzung erreicht und eine präzisere Steuerung der Kostenfolgen neuer gesetzlicher Regelungen erzielt werden.

### Brauchen wir einen konzeptionellen Neuaufbruch im Wissensmanagement?

*Olaf Winkel*

Einer reichhaltigen theoretischen Reflexion von Wissensmanagement stehen lediglich relativ bescheidene praktische Erfolge gegenüber. Dass die im Fachdiskurs dominierenden Modelle der Rolle als Impulsgeber für konkrete Innovationen nicht gerecht werden kon-

98 ten, ist insbesondere auf ein bis heute ungeklärtes  
Wissensverständnis und eine Tendenz zu theoretischen  
99 Ausdifferenzierungen ohne ausreichende Bindung an den  
Organisationsalltag zurückzuführen. Ein konzeptionel-  
ler Neuaufbruch im Wissensmanagement würde bedeu-  
ten, dass man neben diesen Defiziten auch die jüngsten  
Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz  
mit ihren gravierenden Implikationen für das Wesen von  
Wissen und Wissensmanagement in den Blick nehmen  
müsste.

### Siedlungsbedingter Finanzbedarf von Kommunen

139

*Ulrich Keilmann/Marc Gnädinger/Heike Weyell*

114 Die weitgehend exogen bestimmten siedlungstypischen  
Eigenschaften einzelner Städte und Gemeinden  
beeinflussen deren Finanzbedarf. Einschlägig sind die  
Anzahl der Ortsteile, die Fläche, die Einwohnerdichte,  
die Aufteilung der Fläche u.v.a.m. Diese spontan ein-  
leuchtende These beruhte bislang weitgehend auf an-  
ekdotischer Evidenz: Es ist bisher nicht gelungen, den  
Einfluss der Siedlungsstruktur auf die konkreten kom-  
munalen Finanzbedarfe wissenschaftlich valide zu be-  
stimmen. In Hessen wurde dazu nunmehr mit wissen-  
schaftlicher Unterstützung ein Siedlungsindex entwickelt.  
Ausgehend von dieser Messgröße kann mit einheitlichen  
Geobasisdaten die unterschiedliche Siedlungsstruktur  
(von zentriert bis zersiedelt) definiert und sich daraus er-  
gebende Mehrbedarfe einzelner Kommunen errechnet  
werden.

### Barrieren für eine integrierte Verkehrsplanung in deutschen Kommunen

142

*Alexander Rammert*

128 Dieser Diskussionsbeitrag begibt sich auf die Suche  
nach den Barrieren für einen integrierten Verkehrspla-  
nungsprozess in deutschen Kommunen, ausgestattet mit  
neuen Erkenntnissen aus der Mobilitäts- und Politik-  
feldforschung. Mit einer Diskussion der einzelnen Pla-  
nungsebenen werden eingangs die planungswissenschaftliche  
Anforderungen formuliert und mit Beispielen aus dem  
In- und Ausland hinterlegt. Anschließend werden die the-  
oretischen Ansprüche auf ihre Nutzbarkeit für die Praxis  
geprüft. Neben der häufig untersuchten Planungspraxis  
spielt besonders die politische Praxis eine nicht zu unter-  
schätzende Rolle, die über den Erfolg oder Misserfolg der  
Verkehrsplanung entscheidet. Eine nähere Betrachtung  
der administrativen und politischen Prozesse bei der Ver-  
kehrsplanung ermöglicht Problemfelder zu identifizieren  
und Lösungsansätze zu entwerfen.

### Mitteilungen

151

### Impressum

152