

# 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 Mindestlohnsgesetz 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 konn-

ten, ist insbesondere auf ein bis heute ungeklärtes Wissensverständnis und eine Tendenz zu theoretischen Ausdifferenzierungen ohne ausreichende Bindung an den Organisationsalltag zurückzuführen. Ein konzeptioneller Neuaufbruch im Wissensmanagement würde bedeuten, 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*

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 einleuchtende These beruhte bislang weitgehend auf anekdotischer Evidenz: Es ist bisher nicht gelungen, den Einfluss der Siedlungsstruktur auf die konkreten kommunalen Finanzbedarfe wissenschaftlich valide zu bestimmen. In Hessen wurde dazu nunmehr mit wissenschaftlicher Unterstützung ein Siedlungsindex entwickelt. Ausgehend von dieser Messgröße kann mit einheitlichen Geobasisdaten die unterschiedliche Siedlungsstruktur (von zentriert bis zersiedelt) definiert und sich daraus ergebende Mehrbedarfe einzelner Kommunen errechnet werden.

#### Barrieren für eine integrierte Verkehrsplanung in deutschen Kommunen

142

*Alexander Rammert*

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

#### Mitteilungen

151

#### Impressum

152