

*Jonas Hafner, Philipp Gräfe, André Kastilan und Louisa Anna Süß*

## **Politik und Verwaltung verstehen und verändern**

### **1. Prägnant und präzise**

Der vorliegende Sammelband ist Jörg Bogumil gewidmet, der im Dezember 2024 seinen 65. Geburtstag feierte. In 23 Beiträgen blicken Weggefährtinnen und Weggefährten aus Wissenschaft und Praxis auf das vielfältige Wirken Jörg Bogumils in der politikwissenschaftlichen Forschung.<sup>1</sup> Sie reflektieren über die Entwicklungspfade der öffentlichen Verwaltung und lokalen Politik der letzten Jahrzehnte, analysieren Reformtrends sowie nachhaltige Ideen und zeigen, wie sich Verwaltungen und kommunale Akteure für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wappnen. Darüber hinaus heben sie die zahlreichen Querverbindungen hervor, die Jörg Bogumil als einer der profiliertesten deutschen Verwaltungswissenschaftler immer wieder zwischen wissenschaftlichem Forschungshorizont und praktischem Handeln, insbesondere auch durch seine Gutachtertätigkeiten für Politik und Verwaltungen, aufgebaut hat.

Jörg Bogumil wurde am 19. Dezember 1959 in Hamburg geboren, jedoch verschlug es ihn zum Studium der Sozialwissenschaften ins Ruhrgebiet, das bis heute seinen Lebensmittelpunkt, gelegentlichen Forschungsgegenstand (Bogumil 2011, 2020, 2021, 2022a, 2023; Bogumil/Heinze 2019; Bogumil et al. 2012; Bogumil et al. 2013) und (vermutlich auch zu einem großen Teil aufgrund von Borussia Dortmund) seinen Herzensort darstellt. An der Ruhr-Universität in Bochum befasste er sich als Student in der gemeinsam mit Stefan Immerfall angefertigten Diplomarbeit mit verschiedenen Ansätzen des sozialwissenschaftlichen Erfahrungsprozesses und den ihnen zugrundeliegenden spezifischen Wahrnehmungsweisen gesellschaftlicher Wirklichkeit (Bogumil/Immerfall 1985). Jörg Bogumils akademische Laufbahn setzte sich anschließend in Anstellungen an der FernUniversität in Hagen, der Philipps-Universität Marburg, der Fachhochschule Dortmund und

---

1 Wir danken den Herausgeberinnen und Herausgebern der Gelben Reihe sowie Sandra Frey und Joanna Werner von Nomos für die überaus gute Zusammenarbeit. Auch danken wir Hanna Schömann und Kai Lahsberg für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Festschrift. Für hilfreiche Anmerkungen und Ergänzungen zum vorliegenden Einleitungskapitel danken wir Falk Ebinger und Sascha Gerber.

nochmals der FernUniversität in Hagen fort, wo er im Mai 1995 bei Ulrich von Alemann zum Dr. rer. soc. promoviert wurde. In seiner Dissertation setzte er sich mit der Zielgruppe der bildungsfernen jungen Erwachsenen als Adressaten sozialstaatlicher Politik in der Stadt Dortmund auseinander (Bogumil 1995).

Parallel zu seinen wissenschaftlichen Ambitionen, engagierte er sich von 1984 bis 1989 für die Grünen im Rat der Stadt Bochum und wurde 1985 ihr Fraktionsvorsitzender. Nachdem er sich 1989 gegen eine politische Laufbahn entschied, fokussierten sich seine Bemühungen auf eine akademische Karriere. So habilitierte er sich, nachdem er ab 1996 im Lehrgebiet Politikfeldanalyse und Verwaltungswissenschaft (Roland Czada) als Postdoktorand gearbeitet hatte, 2001 an der FernUniversität in Hagen und erhielt die *venia legendi* für Politik- und Verwaltungswissenschaft. Seine Habilitationsschrift, in der er die Auswirkungen verschiedener Modernisierungsimpulse auf die politische Steuerungsfähigkeit und die demokratische Legitimation kommunalen Handelns sowie die daraus resultierenden Veränderungen auf das kommunale Entscheidungssystem untersuchte (Bogumil 2001), wurde 2002 mit dem renommierten kommunalwissenschaftlichen Goerdeler-Preis ausgezeichnet.

Nach Vertretungsprofessuren an der FernUniversität in Hagen (Politikfeldanalyse und Verwaltungswissenschaft) und der Humboldt-Universität zu Berlin (Verwaltungswissenschaft) sowie der Professur für Verwaltungswissenschaft/Public Sector Reform an der Universität Konstanz, folgte Jörg Bogumil einem Ruf – 20 Jahre nach seinem Studium – zurück an die Ruhr-Universität Bochum, an welcher er seit 2005 den Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik innehat. Damit verbunden ist er einer von drei geschäftsführenden Leitern des Zentrums für interdisziplinäre Regionalforschung (ZEFIR), das in einer Tradition der Ruhrgebietsforschung steht. Von 2008 bis 2011 war Jörg Bogumil Dekan der Fakultät für Sozialwissenschaft und Sprecher der Fakultätenkonferenz, 2011 wurde er in den Senat der Universität gewählt und ist seit 2017 dessen Vorsitzender. Als Verantwortlicher der Fakultät für Sozialwissenschaft, begleitete er zudem beginnend ab 2010 zunächst die Planungen und dann den Neubau des Universitätsgebäudes GD, das die sozial-, wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Fakultäten 2018 bezogen. Zuletzt war er an der Konzeptionierung des berufsbegleitenden, weiterbildenden Masterstudiengangs „Digitales Verwaltungsmanagement“ der Ruhr-Universität beteiligt und ist dessen wissenschaftlicher Leiter. In der Deutschen Vereinigung für Politikwissenschaft engagierte er sich jahrelang, zunächst als Sprecher des AK Lokale Politikforschung und später als Sprecher der Sektion Policy Analyse und Verwaltungswissenschaft.

## **2. Professionell und prägend**

Drei Merkmale zeichnet die Forschungsarbeit von Jörg Bogumil aus: Die immense Breite seines Werkes, die Verknüpfungen und Transfers zwischen diesen Feldern und die empirische Erdung der Forschungsarbeit. Es sind praktische Probleme und Fragen, die ein neues Forschungsgebiet interessant machen. Oft sind es kleine und nicht-staatliche empirische Forschungsaufträge und Gutachten für politische Stiftungen, Vereine, Parteien und Verbände, welche die notwendigen Ressourcen und Zugänge für oft tiefe wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit neuen Phänomenen eröffnen. So forderte die Hans-Böckler-Stiftung schon 1998 einen Bericht zur kommunalen Umsetzung des neuen Steuerungsmodells in Hagen an (Bogumil/Kißler 1998). Die Friedrich-Ebert-Stiftung beauftragte einen Leitfaden zur Umsetzung von Bürgerkommunen (Bogumil/Holtkamp 2002). Aufträge der Stiftung Westfalen-Initiative befeuerten die Forschungsarbeiten im Feld der Verwaltungsreformen und der Ruhrgebietsforschung (Bogumil/Ebinger 2005; Bogumil/Kottmann 2006; Heinze et al. 2019), ein umfangreiches Gutachten für den Sachverständigenrat für Umweltfragen (Bauer et al. 2007) brachte grundlegende Erkenntnisse zu den Effekten von Verwaltungsreformen und Kommunalisierungen im Umweltbereich. Zahlreiche jüngere Gutachten behandeln das Feld der kommunalen Jugendhilfe, Sozialpolitik und Integration (u.a. Bogumil/Seuberlich 2017; Bogumil et al. 2021; Bogumil/Hafner 2019, 2021) und eine Expertise im Auftrag des Sachverständigenrats für Integration und Migration skizziert die Verwaltungsverflechtung in der Migrations- und Integrationspolitik (Bogumil et al. 2023). Die Fülle und Breite der so entstandenen grauen Literatur ist kaum überschaubar und ihr Wert für die wissenschaftliche Arbeit von Jörg Bogumil kaum zu unterschätzen.

Zwar kann an dieser Stelle das bisherige wissenschaftliche Wirken und Werk Jörg Bogumils nicht in seiner ganzen Breite und in jeder Facette gewürdigt werden, doch sollen im Folgenden ein paar Wegmarken herausgegriffen werden (vgl. auch das Schriftenverzeichnis in diesem Band). Seine Forschungsinteressen liegen offenkundig sowohl in der Lokalen Politikforschung als auch in der Verwaltungswissenschaft, wobei kennzeichnend für seine Arbeitsweise häufig die Verknüpfung beider Themenbereiche ist. Insbesondere in der früheren Phase seiner akademischen Laufbahn fokussierten sich seine Bemühungen auf kommunale Modernisierungstendenzen was beispielsweise die Arbeiten zum Bürgerladen Hagen (Kißler et al. 1994), zum Reformmodell der Bürgerkommune (Bogumil et al. 2003), seine Habilitationsschrift, aber auch das umfangreiche Forschungs-

programm zum Umsetzungsstand des Neuen Steuerungsmodells (NSM) verdeutlichen.

Das NSM wurde in den 1990er Jahren als Teil einer umfassenden Reformstrategie zur Modernisierung der deutschen Kommunalverwaltungen eingeführt. Dieses Konzept, das auf dem internationalen Ansatz des *New Public Management* basiert, formulierte als wesentliche Elemente die Zusammenführung von Aufgaben- und Finanzverwaltung in Fachbereichen, die Umstellung von einer Input- auf eine Outputsteuerung, die Implementierung eines Kontraktmanagements zwischen Politik und Verwaltung sowie eine stärkere Kundenorientierung. Die vielzitierte Evaluationsstudie zu Wirkungen des NSM nach zehn Jahren zeichnet ein ambivalentes Bild (vgl. Bogumil et al. 2007a; Bogumil 2014): Zwar wurden in vielen deutschen Kommunen eine Reihe von Modernisierungsmaßnahmen ergriffen, jedoch wurde das NSM nur in wenigen Fällen als ganzheitliches Reformkonzept umgesetzt. Häufig wurde es eher als ein Werkzeugkasten verstanden, aus dem einzelne Instrumente selektiv übernommen wurden. Trotz gewisser Effizienzgewinne durch die angestoßenen Maßnahmen ist aber bei Berücksichtigung der Kosten der Verwaltungsmodernisierung sogar von einer, zumindest finanziell gesehen, eher negativen Gesamtbilanz auszugehen. Während einige Fortschritte, insbesondere in der Bürger- und Kundenorientierung, erzielt wurden, blieb die Umsetzung des NSM oft fragmentarisch und selektiv, was auf konzeptionelle Mängel und finanzielle Herausforderungen zurückzuführen ist. In vielen Kommunen kam es auch zu einer Rückkehr zu traditionellen hierarchischen Strukturen. Diese Rückbesinnung auf das weberianische Modell ist teilweise als Reaktion auf die unbeabsichtigten Folgen des NSM zu verstehen.

Darüber hinaus leistete Jörg Bogumil wichtige Beiträge zur lokalen Politikforschung, indem er den Einfluss verschiedener Reformvorhaben und politischer Entwicklungen auf kommunale Entscheidungsprozesse vor allem in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg analysierte (Bogumil 2001). Die gemeinsamen Arbeiten mit Lars Holtkamp zu kommunaler Konkordanz- und Konkurrenzdemokratie – insbesondere durch den erstellten Index – trugen dazu bei, Kommunalpolitik in Deutschland trotz großer Variationen der Gemeindegröße, Kommunalverfassungen der Bundesländer und unterschiedlicher politischer Kulturen genauer beschreiben zu können. Mit ihrem als „praxisorientierte Einführung“ benannten Lehrbuch über Kommunalpolitik und -verwaltung, welches bereits in der zweiten Auflage bei der Bundeszentrale für politische Bildung erschienen ist, bieten sie Studierenden bis hin zu Praktikern einen verständlichen Zugang zur lokalen Politik und deren Herausforderungen (Bogumil/Holtkamp 2013, 2023). Zuletzt betrachtete Jörg Bogumil das kommunalpolitische Ehrenamt

kommunaler Mandatsträger in Nordrhein-Westfalen (Bogumil et al. 2017b) und das „unbekannte Wesen“ der ehrenamtlichen Bürgermeister in Deutschland (Bogumil et al. 2024; Süß et al. 2022). Vor allem mit letzteren Publikationen setzte er an einer Forschungslücke an, da es zuvor keine politikwissenschaftliche Forschung zu Bürgermeistern im Ehrenamt gab. Das Buch leistete sowohl einen wichtigen Beitrag für den akademischen Diskurs über das kommunalpolitische Ehrenamt sowie kommunale Entscheidungsprozesse und politische Eliten in ländlichen Räumen, aber traf auch in der interessierten Fachöffentlichkeit einen Nerv, was sich in zahlreichen Beiträgen in praxisorientierten Fachzeitschriften und der medialen Berichterstattung über die Publikation niederschlug.

Auf Seiten seiner verwaltungswissenschaftlichen Betätigung nimmt sicherlich die als Standardwerk geltende und in dritter Auflage veröffentlichte Einführung in die „Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland“ (Bogumil/Jann 2005, 2009, 2020) eine zentrale Stellung ein. Werner Jann und Jörg Bogumil haben hiermit 2005 neues Terrain betreten, da sie mit ihrem Lehrbuch die erste Betrachtung des Themenfeldes aus politik- bzw. sozialwissenschaftlicher Perspektive in Deutschland vorgelegt haben. Neben einer umfangreichen Aufarbeitung der Entwicklung der Verwaltungswissenschaft(en) in Deutschland, liefern sie umfassende Einsichten zum institutionellen Aufbau und zu internen Strukturen und Prozessen der öffentlichen Verwaltung sowie zu ihren Entwicklungsphasen und den Perspektiven der Verwaltungsforschung. Ihnen gelingt es, dem Leser ein tieferes Verständnis für die Funktionsweise von öffentlichen Verwaltungen zu vermitteln. Von größter Bedeutung ist hierfür vermutlich die Erkenntnis, dass Verwaltungshandeln mindestens vier unterschiedlichen Referenzsystemen bzw. „Rationalitäten“ unterliegt, nämlich den Fragen der Legalität, der Legitimität, der Effizienz und der Effektivität (Bogumil/Jann 2020: 53). Im Herbst 2024 zählt Springer Link insgesamt einhunderttausend Zugriffe auf das Werk.

Versucht man wesentliche Schwerpunkte der verwaltungswissenschaftlichen Forschungsarbeit von Jörg Bogumil abzustecken, so sammelten sich im Laufe der Jahre u.a. die Modernisierung von Kommunalverwaltungen, die Governance von Hochschulen, die Migrations- und Integrationsverwaltung, die Verwaltungsdigitalisierung und Verwaltungsverflechtung sowie in besonderem Maße die Verwaltungsreformen auf Länderebene als Untersuchungsfelder. Zur Verwaltungspolitik der Länder war und ist er in vielfältigen Fragestellungen in die Gestaltung von Reformprozessen eingebunden. Öffentliche Gutachtenaufträge, Stellungnahmen bei Anhörungen und für (Enquête-)Kommissionen adressieren dabei Funktionalreform, Verwaltungsstrukturreform und Gebietsreform in den Ländern. Kaum einem landespolitischen Thema kommt dabei so viel Aufmerksamkeit zu, wie

wenn durch Gebietsreformen bisherige kreisfreie Städte eingekreist oder Kommunen zusammengelegt werden sollen. Ihre Brisanz ergibt sich zum einem aus dem Umstand, dass auf kollektiver Ebene häufig lokale Identitäten betroffen sind: So herrscht beispielsweise noch heute, fünfzig Jahre nach der Eingemeindung von Wattenscheid zu Bochum im Zuge der nordrhein-westfälischen Gebietsreform, der Eindruck vor, dass viele Einwohnerinnen und Einwohner im Westen Bochums sich als Wattenscheiderinnen und Wattenscheider und weniger als Bochumer identifizieren. Zum anderen dominieren im politischen und wissenschaftlichen Diskurs die Aspekte Bürgernähe, Demokratie und Wirtschaftlichkeit, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Fehlt es an breiten, sog. Reformkoalitionen, kann dies zum Scheitern der Pläne führen, wie dies zuletzt die Reformversuche in Brandenburg und Thüringen im Jahr 2017 zeigten. Gelingt das Vorhaben, führt dies mittelfristig zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit der Kommunen (Bogumil/Ebinger 2019: 260). Zwar können Gebietsvergrößerungen durchaus zu einem höheren Aufwand der ehrenamtlichen Mandatsträger führen und die Wege zur Verwaltung vergrößern, allerdings gibt es keine stichhaltigen Hinweise für negative Wirkungen auf die Legitimität und Bürgernähe kommunalen Handelns, sofern bestimmte Gebietsflächen nicht überschritten werden (ebd.: 260).

Über die Jahre wurde das thematische Spektrum, zu welchem Jörg Bogumil die Regierungen und Verwaltungen hinsichtlich ihrer Verwaltungspolitik beraten hat und berät, immer vielfältiger. Es erstreckt sich, über die Begutachtung von Gebietsreformen in Brandenburg und Thüringen hinaus, auf Funktionalreformen in Brandenburg (Bogumil/Ebinger 2012) und Niedersachsen (Bogumil/Seubertlich 2016; Bogumil et al. 2017c), über die brandenburgische Straßenbauverwaltung (Bogumil/Ebinger 2013) und die nordrhein-westfälische Schulverwaltung (Bogumil et al. 2016b) und -governance (2024), bis hin zur baden-württembergischen Umwelt- und Naturschutzverwaltung (Bogumil et al. 2016a; Bogumil et al. 2017a) und den durch das Land Nordrhein-Westfalen geförderten Kommunalen Integrationszentren sowie seit 2024 seine Mitgliedschaft im NRW-Digitalbeirat.

Jörg Bogumil beschäftigen aber auch die Reformprozesse im unmittelbaren universitären Umfeld, wenn es also um die Veränderung der Governance-Strukturen und die Leistungsfähigkeit von Hochschulen geht. Ähnlich wie beim Neuen Steuerungsmodell auf kommunaler Ebene, war er hier einer der ersten Forscher, welche die am NPM orientierte Modernisierung von Hochschulen umfassend, also eine Vielzahl von Instrumenten und nicht nur einzelne Instrumente, empirisch sowohl bezüglich Implementierung als auch Wirkungen auf die Performanz untersuchten. Jörg Bogumil betrachtete die Wirkungen unterschiedlicher Steue-

rungsinstrumente wie die Schaffung von Hochschulräten. Besonderes Kennzeichen dieses neuen Leitungsorgans ist, dass externe Vertreter an wesentlichen Entscheidungen der Hochschulen beteiligt werden, wobei sich die Kompetenzen der Hochschulräte zwischen den Bundesländern unterscheiden. Ein von vielen Akteuren aus den Hochschulen erwarteter Zusammenhang zwischen der Besetzung des Hochschulrates und dem an der Hochschule vorhandenen Anteil von Drittmitteln aus der Privatwirtschaft ist jedoch nur in sehr geringem Umfang nachweisbar (Bogumil et al. 2007b: 4). Hinsichtlich zweier weiterer zentraler neuer Steuerungsinstrumente, Zielvereinbarungen und Verfahren der formelgebundenen Mittelvergabe, ist zu konstatieren, dass ihre Wirkungen auf die Performance von Universitäten, eingeschätzt durch Hochschulakteure, im Zeitverlauf (2010–2014) zurückgegangen sind. Dies ist aber nicht verwunderlich, da die Umsetzung immer wieder durch landesseitige Änderungen der Steuerungsinstrumente untergraben wurde. Insofern ist festzustellen, dass „Zielvereinbarungen und Verfahren der formelgebundenen Mittelvergabe in der Praxis teilweise nur auf dem Papier existieren“ (Bogumil et al. 2015: 73) und die traditionelle, konsensuale Kultur und akademische Gremien nicht zwangsläufig durch hierarchisch-administrative Selbststeuerung ersetzt werden (ebd.: 73).

Beginnend mit der sog. „Flüchtlingskrise“<sup>2</sup> stellt seit 2015 die Migrations- und Integrationsverwaltung einen wesentlichen Forschungsschwerpunkt von Jörg Bogumil dar. Ausgangspunkt bildete seine Frage danach, warum die Aufnahme und Registrierung von Geflüchteten in manchen Bundesländern (scheinbar) „besser“ funktioniere als anderswo. Wer sich zu diesem Zeitpunkt mit den Verwaltungsstrukturen der Asylzuwanderung auseinandersetzen wollte, konnte jedoch nur auf einen sehr begrenzten Literaturbestand zurückgreifen. Wie auch die Verwaltungsorganisation selbst fristete die Forschung hierzu ein Schattendasein, nachdem im Zuge des Asylkompromisses von 1993 die fluchtbedingte Zuwanderung stark zurückging und das Thema auch an politischer Salienz verlor.

Nachdem somit zuerst die Auseinandersetzung mit den Systemen der Erstaufnahme der Länder und dem Asylverfahren erfolgte (Bogumil et al. 2016d, 2016c), wechselte mit einer Studie zur Rolle der Kommunen (Bogumil et al. 2017d) in der Flüchtlingspolitik und einem Gutachten zu integrationspolitischen Akteuren und Institutionen in den Bundesländern (Bogumil/Hafner 2017) der Fokus auf den sich anschließenden „Prozess“ der Integration. Mit der vielbeachte-

---

2 Hiermit gemeint ist die Überforderung des politisch-administrativen Systems in den Jahren 2015 und 2016 v. a. im Hinblick auf die Verteilung und Unterbringung von Asylsuchenden im Bundesgebiet sowie die Entgegennahme und Prüfung von Asylanträgen.

ten Monografie „Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik“ (Bogumil et al. 2018) wurde dann im Jahr 2018 eine Synthese der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse zur Migrations- und Integrationsverwaltung im Bundesstaat vorgelegt. Es folgten weitere Studien, Gutachten und Sammelbände zur kommunalen Integrationspolitik und -verwaltung sowie zuletzt ein Gutachten für den Sachverständigenrat für Integration und Migration, in welchem im Hinblick auf die Frage der Zusammenarbeit und Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern und Kommunen in den Politikfeldern Migration und Integration eine Bilanz der Entwicklungen der letzten Jahre gezogen wird (Bogumil et al. 2023). Eine der zentralen Erkenntnisse dieser Studien ist, dass in der Migrations- und Integrationspolitik eine besonders ausgeprägte Verwaltungsverflechtung vorherrscht.

Verwaltungsverflechtungen haben in den vergangenen Jahren besondere Beachtung in Jörg Bogumils Forschungsarbeiten gefunden. Nachdem er zunächst mit Sabine Kuhlmann die Thematik als weitgehenden „missing link“ in der Forschung herausstellte (Bogumil/Kuhlmann 2022), legte er jüngst mit dem Aufsatz zu „Verwaltungsverflechtungen im föderalen System“ (Bogumil/Gräfe 2024b) ein eigenes Analysekonzept mit engen empirischen Bezügen vor. „Verwaltungsverflechtung“ bezeichnet dabei jene Interdependenz, die zwischen Verwaltungen in ihrem Vollzugshandeln bestehen. Diese resultiert daraus, dass die entsprechenden Verwaltungsaufgaben im föderalen System vertikal auf mehreren Verwaltungsebenen und zudem oft auch (z.B. durch den Querschnittscharakter der Integrationspolitik) horizontal auf verschiedenste Verwaltungsträger verteilt sind sowie häufig derart ineinander greifen, dass ein formal institutionalisierter Zwang zur Kooperation zwischen den Verwaltungsträgern entsteht. Verwaltungsverflechtungen sind dabei nicht per se problematisch, können jedoch zu teils schwerwiegenden Schnittstellenproblemen führen, wie in der Migrations- und Integrationspolitik (Bogumil/Kuhlmann 2022; Bogumil et al. 2023) und der Sozialpolitik (Bogumil 2022b; Bogumil/Gräfe 2024a). Probleme entstehen, wenn der erfolgreiche Verwaltungsvollzug von den Vorarbeiten bzw. den Entscheidungen anderer Behörden abhängig ist, oder aber wenn Verwaltungen sich gar nicht koordinieren und somit Doppelarbeiten und sogar widersprüchliche Entscheidungen die Regel werden.

Um hier Abhilfe zu schaffen, sind zum einen Zuständigkeitsveränderungen zu betrachten, die allerdings zumeist umfassende Gesetzesreformen erforderlich machen und daher als schwer zu erreichen gelten (exemplarisch für die Migrations- und Integrationsverwaltung vgl. Bogumil et al. 2023: 71ff.). Jenseits der Zuständigkeitsveränderungen geht es vor allem um Optimierungen der Interaktionen zwischen Verwaltungen. Vermehrt wird beispielsweise auf organisatori-

sche Bündelungen zurückgegriffen (ebd.). Sowohl auf kommunaler Ebene ist die Einrichtung von integrierten Verwaltungseinheiten für Migration und Integration zu beobachten als auch in einigen Landesministerien die thematische Bündelung der Bereiche Migration und Integration. Auch in der Sozialpolitik werden Programme zur Überwindung der Fragmentierung des Sozialrechts wie etwa die Förderung von rechtskreisübergreifendem Case Management und organisationaler Bündelung verstärkt verfolgt (Bogumil et al. 2021; Bogumil/Gräfe 2024a).

Nicht zuletzt die Digitalisierung der Verwaltung erscheint hier als ein wiederkehrendes Thema mit großem Potenzial, Verwaltungskoordination zu erleichtern und Fragmentierungen zu überwinden. In den letzten Jahren hat Jörg Bogumil verschiedene Digitalisierungsprojekte der Verwaltung eng verfolgt und sowohl Erfolge wie auch Scheitern untersucht. Neben Studien zur Digitalisierung in den Bürgerämtern (Schwab et al. 2019; Schwab et al. 2020) und der kommunalen Sozialverwaltung (Gräfe/Bogumil 2024) wurde zuletzt intensiv die Digitalisierung der Baugenehmigung, der Kfz-Zulassung, der Steuerverwaltung und von Elternleistungen untersucht (Gräfe et al. 2024). Im Allgemeinen lässt sich dabei feststellen, dass viele Vorhaben oft zu wenig die Umsetzung in den (kommunalen) Vollzugsbehörden berücksichtigen und dort zu Mehraufwänden und wenig Ertrag führen, weil z.B. Schnittstellen in die Fachanwendungen fehlen. Zudem sind viele digitale Lösungen auch technisch fehlerbehaftet und werden unzureichend von der Bevölkerung in Anspruch genommen.

Im Hinblick auf Jörg Bogumils universitäre Lehre sind zuvorderst seine Verdienste für die Erarbeitung einschlägiger Lehrwerke zu nennen. Neben den zuvor erwähnten Standardwerken „Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland“ sowie „Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung“ zählt hierzu das gemeinsam mit Josef Schmid verfasste Lehrbuch „Politik in Organisationen“ (Bogumil/Schmid 2001), welches auch weiterhin einen sehr aktuellen Zugang zur Mikropolitik bietet. Diese Grundlagenwerke dürften vielen Jahrgängen von Studierenden auf verständliche Art Wissen zu lokaler Politik, Verwaltungswissenschaft und Organisationstheorien nähergebracht haben und weiterhin näherbringen.

An der Ruhr-Universität sind diese Werke fundamentaler Bestandteil der Lehre zu lokaler Politikforschung und der politikwissenschaftlich ausgerichteten verwaltungswissenschaftlichen Lehre im Rahmen einer breitgefächerten sozialwissenschaftlichen Fakultät. Neben der jeweils im Sommersemester stattfindenden Vorlesung „Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung“ gehören zum Repertoire von Jörg Bogumil Seminare zu „klassischen“ politikwissenschaftlichen Themen wie Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie, zur Mikropolitik, zu

Verwaltungswissenschaft, Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau, Digitalisierung der Verwaltung, aber eben auch der immer wieder neue Zugang zu aktuell relevanten und doch oft spezifischen Themen wie zuletzt der Beschleunigung von Planfeststellungs- und Genehmigungsverfahren. Ganz allgemein kann dem Jubilar nach Durchsicht der zurückliegenden Lehrevaluationen eine Bestnote für die Universitätslehre ausgestellt werden. Aus den Fragebögen geht hervor, dass die Studierenden an diesem Dozenten zuvorderst die Fähigkeit des Herunterbrechens komplexer Sachverhalte auf ihren Kern sowie das umfangreiche Einbringen von Praxiswissen und -beispielen schätzen.

### 3. Praxisorientiert und politisch

Der enge Praxisbezug zeigt sich nicht nur dann, wenn Jörg Bogumil von Staatskanzleien Ministerien, Kommunen, Parteien oder Stiftungen um seine Expertise gebeten wird. Er ist vielmehr integraler Bestandteil seines Wissenschaftsverständnisses. So enthalten die aus seinen Forschungsprojekten resultierenden Publikationen stets auch Handlungsempfehlungen, die den betroffenen Akteuren die Verantwortung für die Beseitigung von Missständen oder das Verwirklichen von Optimierungspotenzialen direkt zuweisen. Dort, wo möglich, auch abseits der klassischen wissenschaftlichen Foren, versucht er, Veränderungsimpulse zu setzen, um Politik und das Verwaltungshandeln nachhaltig zu verbessern.

Jörg Bogumils inneres Anliegen ist es, die Erkenntnisse aus der Forschung eben nicht nur der wissenschaftlichen *community* zukommen zu lassen, sondern vor allem in politische Entscheidungsprozesse einzubringen. Neben dem Beitrag zur informierten Politikformulierung ist meist zudem die Legitimationsstiftung für den Entscheidungsprozess und dessen Ergebnis ein wesentliches Ziel der Einbindung wissenschaftlicher Expertise (Bogumil 2018: 157). Damit wissenschaftliche Erkenntnisse eine reelle Chance haben, die Verwaltungspraxis tatsächlich zu beeinflussen, muss die Logik wissenschaftlicher Expertise mit der Logik politischer Entscheidungs rationalität verkoppelt werden (ebd.: 158f.). Für den Jubilar ergibt sich hieraus, dass keine Handlungsvorschläge zu entwickeln sind, die sich nicht durchsetzen lassen oder nicht finanziert werden (ebd.: 173). Auch sollten politische Handlungsrestriktionen in Gutachten offen benannt werden und Vorschläge so formuliert werden, dass sie verstanden werden und auch „Nichtfachleuten“ in kurzer Zeit erklärbar sind. Gleichzeitig sollten möglichst verschiedene Handlungsoptionen mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen betrachtet werden, damit die dafür legitimierte Politik unter diesen wählen kann (ebd.: 173). Den-

noch besteht auch unter diesen Bedingungen die Gefahr, dass sich letztlich eine Machtlogik durchsetzt und Reformprozesse blockiert, weshalb es notwendig ist, dass „man [als Politikberater; Anm. der Autorin und Autoren] zumindest versucht, sich in die Logik der Entscheidungsträger und ihrer Zwänge einzudenken“ (ebd.: 175f.).

Wie bereits erwähnt, unterliegen Verwaltungen komplexen und teils konfliktierenden Anforderungen. Verwaltungshandeln zielt prinzipiell auf eine Gleichbehandlung der Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen ab. Gleichzeitig bestehen vielfach Sonderregelungen, um eine Einzelfallgerechtigkeit zu gewährleisten. Für viele Bereiche lässt sich konstatieren, dass das Ausmaß an bürokratischen Regelungen und Verfahren zu dysfunktionalen Ergebnissen und immensen Bürokratielasten bei den Bürgern und Unternehmen führt. Gründe hierfür sind, trotz einiger in den vergangenen Jahrzehnten getroffener Maßnahmen, eine zunehmende Regelungsdichte und Kompliziertheit der Normen sowie eine von Absicherungs- und Zuständigkeitsdenken geprägte Verwaltungspraxis (vgl. Bogumil/Voßkuhle 2024).

Um effektive Veränderungen am Status quo vorzunehmen, kann kritisch über den Perfektionsanspruch von Verwaltungshandeln nachgedacht werden. Hierbei geht es um das Abschaffen unnötiger Informations- und Erfüllungsaufwände, den stärkeren Rückgriff auf Pauschalierungen, Bagatellgrenzen, Stichtagsregelungen und Genehmigungsfiktionen sowie die bessere Nutzung von Digitalisierungspotenzialen (ebd.; Bogumil/Gräfe 2024a). Hilfreich kann zudem die verstärkte Durchführung sog. Praxischecks sein, bei denen die Regulierungsbehörde gemeinsam mit relevanten Stakeholdern bestimmte Anwendungsfälle aus der Praxis untersucht. Fundamental ist hingegen Jörg Bogumils Forderung, die Ausbildung von Verwaltungsmitarbeitern zu reformieren (vgl. Bogumil/Voßkuhle 2024). Die stark von Juristen dominierte Verwaltung und die dadurch auf die Rechtsanwendung fixierte Verwaltungsausbildung führt zu einem übertriebenen Sicherheitsdenken und einer Angst vor möglicher Kritik durch Rechnungshöfe oder Verwaltungsgerichte. Vielmehr müsste eine reformierte Ausbildung die Nutzung von Ermessensspielräumen und die Ermöglichung rechtskonformer Lösungen betonen (ebd.). Die Grundidee hinter alledem liegt darin, „weg von der Misstrauensverwaltung, hin zu mehr Vertrauen in die Bürger und zu weniger Bürokratie“ (ebd.) zu gelangen.

#### 4. Pragmatisch und persönlich

Als „Schülerinnen und Schüler“ Jörg Bogumils sind wir von ihm als Chef und Doktorvater geprägt. Wir danken ihm für die gute und lehrreiche Zusammenarbeit und maßen uns an, seine Arbeitsweise zu charakterisieren:

- *Prägnant*: Wenn ihm eine Sache besonders fern liegt, ist das die Schwafelei. Texte (von wissenschaftlichen Publikationen bis hin zu E-Mails) sind klar zu formulieren, geschwollene Begriffe und unnötig komplexes akademisches Vokabular sind zu vermeiden. Nur so finden wichtige Botschaften ihre Abnehmer unter den Studierenden wie auch den Entscheidungsträgern.
- *Präzise*: Worthülsen oder inhaltsleere Sätze lässt er nicht durchgehen. Stets ist dann die Frage zu beantworten: „Was genau bedeutet das jetzt?“
- *Professionell*: Trotz seiner Funktion als Professor, trifft es „professionell“ viel besser als „professoral“. Ein professorales Gebaren (im abwertenden Sinne) scheint seiner Natur nämlich zu widersprechen.
- *Prägend*: Unzählige Studierende und viele (ehemalige) Doktoranden hat er in den letzten Jahrzehnten begleitet und gefördert. Neben der wissenschaftlichen *community* ist sein Name auch in vielen Verwaltungen des Landes bekannt und geschätzt.
- *Praxisorientiert*: Texte werden nicht für den akademischen Elfenbeinturm geschrieben. Sie sollen von einer möglichst breiten Leserschaft wahrgenommen und vor allem verstanden werden. Ihm ist es daher auch wichtig, seine Positionen unmittelbar in Interviews und Medienbeiträgen selbst erläutern zu können.
- *Politisch*: Er versteht es als Wissenschaftler politische Erwägungen und Zwänge zu antizipieren und zu berücksichtigen, wodurch er häufig eine Brücke für einen gelingenden Wissenstransfer schlagen kann. Er verfügt über ein ausgeprägtes politisches Gespür, welches er selbst als Senatsvorsitzender an der Ruhr-Universität einsetzt.
- *Pragmatisch*: Der Idealzustand wäre zwar schön, doch ist es für ihn viel wichtiger ins Handeln zu kommen, konkrete Verbesserungen einzuleiten und dabei manchmal auch das *second* oder *third best* in Kauf zu nehmen.
- *Persönlich*: Das Netzwerk von Jörg Bogumil ist weitverknüpft. Benötigt man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter einen Kontakt aus diesem Repertoire, zögert er nicht, einen an diesen Strukturen teilzuhaben. Er unterstützt und gibt die nötigen Freiräume; er leitet, ohne ins Micromanagement abzugleiten; er denkt mit und lässt sich überzeugen. Und nicht zuletzt überlässt er immer gerne seine Dauerkarten beim BVB, wenn er selbst mal nicht ins Stadion kann.

## 5. You'll Never Walk Alone

### I. Reflexionen über Verwaltung und Verwaltungswissenschaft

Die deutsche Verwaltungswissenschaft zeichnet sich durch ihre Interdisziplinarität aus. Dieser Pluralität der Perspektiven ist der erste Teil dieses Sammelbandes gewidmet, der die Reflexion über Verwaltung, Verwaltungswissenschaft und die sie Beforschenden in den Fokus stellt. In seinem Beitrag nimmt sich *Werner Jann* daher die Rolle der Verwaltungswissenschaftler vor und stellt die Frage, was diese sein wollen: Sind sie Klempner, Ingenieur oder einfach „nur“ Wissenschaftler? Unter anderem bezugnehmend auf Jörg Bogumils Selbstverständnis, plädiert der Autor dafür, dass sich Verwaltungswissenschaftler auch der „Klempnerei“ bedienen und sich somit der Politik- und Verwaltungsberatung annehmen sollten.

*Ludger Pries* nimmt in seinem Beitrag eine organisationsssoziologische Perspektive auf das klassische Bürokratiemodell nach Max Weber ein und zeigt auf, inwiefern dieses, in Verbindung mit Ulrich Becks Thesen einer reflexiven Moderne, nützlich ist, um die Herausforderungen der modernen Verwaltung zu verstehen.

*Arthur Benz* erläutert aus einer politikwissenschaftlichen Perspektive das Konzept der Mehrebenenverwaltung, welches aufgrund des Wandels von Staatlichkeit an Bedeutung gewonnen hat und in unterschiedlichen politischen Systemen und Konstellationen verschiedene Formen annehmen kann.

*Martin Burgi* betrachtet in seinem Beitrag Subventions- bzw. Förderprogramme und Gemeindesteuern als Instrumente der Kommunalpolitik. Mit einem rechtswissenschaftlichen Blick setzt er Impulse für die praktische und politikwissenschaftliche Relevanz dieses Themas.

*Roland Czada* befasst sich umfassend mit den Formen, der Leistungsfähigkeit und Legitimation funktionaler Selbstverwaltung. Er konstatiert, dass funktionale Selbstverwaltung in Deutschland zunehmender Kritik ausgesetzt sei, Reformen aber aufgrund ihrer historisch gewachsenen Strukturen und komplexen Verflechtungen schwierig seien, wobei eine vollständige Verstaatlichung oder Vermarktlichung keine tragfähigen Lösungen bieten würden.

*Franz Lehner* widmet sich in seinem Beitrag Deliberativen Organisationen, indem er danach fragt, ob diese eine zukunftsfähige Alternative zu bürokratischen Strukturen darstellen, welche die Lösung zentraler gesellschaftlicher Probleme wie Nachhaltigkeit, soziale Ungleichheit und Digitalisierung eher behindern würden. Deliberative Organisationen seien in diesen Kontexten leistungsfähiger, da sie sich durch egalitäre, temporäre Strukturen auszeichnen, die auf einen

rationalen, lösungsorientierten Diskurs abzielen und eine breite Akzeptanz trotz divergierender Interessen erreichen sollen.

*Hans-Josef Vogel* betrachtet zunächst, ausgehend von einer praxisorientierten Bestandsaufnahme von Handlungsbedarfen, das politische Konzept der „Intelligenten“ bzw. „Guten Regulierung“ und verdeutlicht die Notwendigkeit eines differenzierten Umgangs mit Bürokratiekritik. Darauf aufbauend formuliert er in instruktiver Weise Ansätze für bessere Rechtsetzung und Rechtsumsetzung und hebt hierbei insbesondere die Bedeutung des Faktors „Zeit“ sowie einer verständlichen Sprache hervor.

## *II. Verwaltungsreformen im Wandel der Zeiten*

Im zweiten Teil des Sammelbandes steht die Verwaltungsreformpolitik im Wandel der Zeiten im Fokus. Verwaltungsreformen sind häufig quasi-konjunkturelle Erscheinungen, die aber nicht nur Moden oder ständiges Veränderungsbedürfnis ausdrücken, sondern vielmehr auch Lernprozesse abbilden (Bogumil/Jann 2020: 47). Zwar bleibt manchmal fraglich, ob und wann immer das richtige gelernt und die richtigen Schlüsse gezogen werden, doch ist es gerade deshalb notwendig, dass eine anwendungsorientierte Verwaltungswissenschaft sich kritisch und konstruktiv mit diesen Debatten und ihren Zielen und Umsetzungsvorstellungen auseinandersetzt (ebd.).

*Sabine Kuhlmann* gibt zu Beginn einen Überblick über die wesentlichen Reformkonjunkturen der vergangenen Jahrzehnte in Deutschland. Sie problematisiert, dass Reformkonzepte oft nur in Ansätzen und Einzelmaßnahmen umgesetzt werden, so dass die Reformrealität oft durch in Teilen dysfunktionales Stückwerk oder widersprüchliche Mischungen „alter“ und „neuer“ Reformelemente geprägt ist.

Ein wesentliches Beispiel ist das Neue Steuerungsmodell (NSM), das 32 ½ Jahre nach seiner erstmaligen Vorstellung durch Banner im Beitrag von *Stephan Grohs* kritisch gewürdigt wird. Er zeigt auf, dass das NSM in den Kommunen vor allem in einzelnen Reformelementen – und weitgehend ohne die unternehmerische Rhetorik von einst – seine Wirkungen hinterlassen hat. In Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen der Kommunalverwaltungen, die insbesondere Personalentwicklung und politische Steuerung betreffen, offenbart das NSM jedoch am deutlichsten Schwächen.

*Tanja Klenk* und *Sylvia Veit* fokussieren anschließend auf die aktuelle Reformdebatte der Verwaltungsdigitalisierung. Auch sie stellen fest, dass mit der Digitalisierung in Bundesministerien paradoxe Effekte eintreten, die auf Seiten

der Beschäftigten zwar eine schnellere Aufgabenerledigung, aber zugleich eine Zunahme der Arbeitslast bedeuten.

*Sascha Gerber* und *Falk Ebinger* beleuchten Jörg Bogumils Werk aus ihrer Perspektive als „Verwaltungs(modernisierungs)praktiker“. Anhand der Themen NSM, Verwaltungskonfiguration und Verwaltungsverflechtung, Digitalisierung sowie Repräsentative Verwaltung werden die Lücken der Verwaltungsmodernisierung und der zugehörigen Forschung aufgezeigt, die für die praktische Verwaltungsmodernisierung von Bedeutung sind.

*Frank Nullmeier* wirft einen Blick in die Bürgergeld-Reform und diskutiert hiervon ausgehend die Konstellationen von Vertrauen und Kontrolle in staatlichen Interaktionen. Am Schluss steht ein Plädoyer für eine Sozialverwaltung, die weder mit übermäßigem Misstrauen noch Vertrauen agiert, dafür aber mit angemessener Vorsicht und dem Interesse, den Bürgern wirklich die Inanspruchnahme ihrer Rechte zu ermöglichen.

*Natalie Behnke* widmet sich der Entwicklung eines Resilienzmanagements, das die Lehren aus der immer dichter werdenden Abfolge von Krisen zieht. In ihrem Beitrag macht sie deutlich, dass einfache Rezepte (wie der Ruf nach Zentralisierung) hier in die falsche Richtung führen und es vielmehr auf die Herstellung von Resilienz-Ressourcen ankommt.

*Uwe Wagschal* thematisiert die nationale Haushaltskonsolidierung in Deutschland und im internationalen Vergleich der OECD. Diskutiert werden die Wirkungen von Verschuldungsgrenzen und Verschuldungsregeln und mögliche Gründe, warum einige Länder „disziplinierter“ als andere die Konsolidierung vorantreiben.

Abschließend widmet sich *Josef Schmid* der Einführung von hauptamtlichen Dekanen als Teil jüngerer Hochschulreformen. Aus einer mikropolitischen Perspektive zeichnet er eine umfangreiche Rollenveränderung nach, hin zu einem politischen Manager in einer ganz besonderen Organisation.

### *III. Kommunen als politische Handlungs- und Lebensräume*

Der dritte Teil der Festschrift umfasst Beiträge mit dem Fokus auf die lokale Ebene. Dabei knüpfen die Autoren an Diskurse der Lokalen Politikforschung an und/ oder nehmen soziologische Perspektiven ein.

*Lars Holtkamp* untersucht die kommunale Konkordanzdemokratie, indem er ein erweitertes Modell des Konzeptes anbietet und anhand von neuen Daten aktuelle Entwicklungen analysiert. Dabei diskutiert er vor allem in Hinblick auf

die Rolle der AfD in Kommunalparlamenten Trends in Richtung Konkordanz- oder Konkurrenzdemokratie.

Am Fallbeispiel der Bürgerkonferenzen in Bochum zeigt *David H. Gehne* die Wirkung aleatorischer Auswahlverfahren für Bürgerbeteiligung auf. Dabei schlägt er einen Bogen von verschiedenen Formen der Demokratie auf kommunaler Ebene (repräsentativ, direkt, kooperativ) zu Teilnahmequoten an Bürgerkonferenzen, wodurch er Grenzen, aber auch Potenziale dieser zufallsgestützten Partizipationsform aufzeigt.

*Rolf G. Heinze* betrachtet aus einer soziologischen Perspektive die Revitalisierung des Kommunalen als Transformationsstrategie im Kontext verschiedener Krisen mit einem Fokus auf die Daseinsvorsorge. Fragen der Steuerung und Innovationsfähigkeit im Zusammenspiel von Zivilgesellschaft, Markt und Staat zur Gestaltung dieser aktuellen Herausforderungen stehen dabei im Zentrum des Beitrags.

Mit einem stadtsoziologischen Blick analysiert *Sören Petermann* die Wahrnehmung von Vielfalt durch die Stadtbevölkerung in verschiedenen großen deutschen Städten in Ost und West. Dabei geht er der These nach, ob Unterschiede zwischen den Städten auch zu Unterschieden im perzipierten Erleben von Vielfalt führen.

*Sebastian Kurtenbach* und *Klaus Peter Strohmeier* untersuchen in einer Interviewstudie, wie nachbarschaftliche Beziehungen unter den Bedingungen gesellschaftlicher Fragmentierung soziale Kohäsion fördern können. Dabei wird durch einen kontrastiven Ansatz mit der Betrachtung städtischer und ländlicher Räume der Frage nachgegangen, inwiefern der Einfluss von Nachbarschaft auf sozialen Zusammenhalt auch über unterschiedliche kontextuelle Rahmenbedingungen hinweg festzustellen ist.

*André Jethon* und *Christoph Reichard* betrachten aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive die Rolle des *Performance Budgetings* für Kommunen. Sie präsentieren Ergebnisse einer Befragung und diskutieren auf dieser Basis die Relevanz von Ist-Daten der Produktziele in der Prüfung und Evaluierung von Produkthaushalten vor allem in Debatten des Gemeinderats und Verhandlungen zwischen der Kämmerei und Fachbereichen der Kommunalverwaltung.

*Hermann Wollmann* blickt auf 50 Jahre Arbeitskreis Lokale Politikforschung (LoPoFo) mit einem Fokus auf dessen Entstehungsgeschichte zurück. Ausgehend von dem multidisziplinär zusammengesetzten Gründerkreis, der „Heidelberg-Connexion“, skizziert er die Breite der Debatten der letzten Dekaden zu Implementationsforschung, Politikfeldern auf kommunaler Ebene, der Krise des

Sozialstaats in den 1970er Jahren, verschiedene Reformen von Kommunalverfassungen sowie diverse Modernisierungsvorhaben der Kommunalverwaltungen.

#### IV. Abschluss

Abschließend wirft *Stefan Immerfall* einen Blick zurück auf die gemeinsamen Anfänge mit Jörg Bogumil als Studenten des in den 1980er Jahren noch nicht sehr weit verbreiteten Studiengangs Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität. Er beschreibt ihre damalige Sicht auf Wissenschaft sowie die Perspektive ihrer Generation hinsichtlich gesellschaftlicher Herausforderungen und greift aktuell wahrgenommene Zukunftsaussichten junger Menschen auf.

#### Literatur

- Bauer, Michael W./Bogumil, Jörg/Knill, Christoph/Ebinger, Falk/Krapf, Sandra/Reißig Kristin (2007): *Modernisierung der Umweltverwaltung. Reformstrategien und Effekte in den Bundesländern*. Berlin: edition sigma.
- Bogumil, Jörg (1995): *Die Kellerkinder der Bildungsexpansion. Bildungsschwache junge Erwachsene als Adressaten sozialstaatlicher Politik. Eine kommunale Fallstudie am Beispiel der Entwicklung in Dortmund zwischen 1982 und 1992*. Sinzheim: Pro Universitate.
- Bogumil, Jörg (2001): *Modernisierung lokaler Politik. Kommunale Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld zwischen Parteienwettbewerb, Verhandlungszwängen und Ökonomisierung*. Baden-Baden: Nomos.
- Bogumil, Jörg (2011): Steuerung und Koordination der "Metropolregion" Ruhrgebiet. Ein Problem- aufriss. In: Engel, Klaus/Großmann, Jürgen/Hombach, Bodo (Hrsg.): *Phönix flieg! Das Ruhrgebiet entdeckt sich neu*, 577–592. Essen: Klartext.
- Bogumil, Jörg (2014): 20 Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz. In: Wiechmann, Elke/Bogumil, Jörg (Hrsg.): *Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel. Festschrift für Leo Kiffler*, 39–58. Baden-Baden: Nomos.
- Bogumil, Jörg (2018): Die Logik der Politikberatung. Analysen am Beispiel der Verwaltungspolitik der Länder. In: Bauer, Michael W./Grande, Edgar (Hrsg.): *Perspektiven der Verwaltungswissenschaft*, 153–182. Baden-Baden: Nomos.
- Bogumil, Jörg (2020): Die Zukunft des Ruhrgebietes. Auf dem Weg zur ökologischen Wissensregion. In: Roters, Wolfgang/Gräf, Horst/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): *Zukunft denken und verantworten. Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, 543–551. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg (2021): Bochum als Shootingstar der Wissensarbeit: ein gutes Beispiel für den Strukturwandel im Ruhrgebiet! In: Rudolph, Karsten/Rüther, Daniela (Hrsg.): *Bochum. Von hier aus*, 185–202. Münster: Aschendorff.

- Bogumil, Jörg (2022a): Das neue Ruhrgebiet: Die transformierte Wissensregion. In: Hombach, Bodo/Richter, Frank (Hrsg.): *Auf Streife durchs Revier. Kriminalität im Ruhrgebiet und gesellschaftliche Folgen*, 25–41. Baden-Baden: Tectum.
- Bogumil, Jörg (2022b): Im Dickicht kommunaler Sozialverwaltungen: Problemlagen und Handlungsoptionen. In: Nonhoff, Martin/Haunss, Sebastian/Klenk, Tanja/Pritzlaff-Scheele, Tanja (Hrsg.): *Gesellschaft und Politik verstehen. Frank Nullmeier zum 65. Geburtstag*, 545–562. Frankfurt am Main: Campus.
- Bogumil, Jörg (2023): Die Zukunft des Ruhrgebietes. Auf dem Weg zur ökologischen Wissensregion. In: Roters, Wolfgang/Gräf, Horst/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): *Zukunft denken und verantworten. Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*, 659–667. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg/Bogumil, Simon/Ebinger, Falk (2017a): *Weiterentwicklung der baden-württembergischen Naturschutzverwaltung. Wissenschaftliches Ergänzungsgutachten im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg*. Bochum/Kassel/Wien.
- Bogumil, Jörg/Bogumil, Simon/Ebinger, Falk/Grohs, Stephan (2016a): *Weiterentwicklung der baden-württembergischen Umweltverwaltung. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg*. Bochum/Speyer/Wien.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Kuhlmann, Sabine/Hafner, Jonas/Heuberger, Moritz/Krönke Christoph (2018): *Bessere Verwaltung in der Migrations- und Integrationspolitik. Handlungsempfehlungen für Verwaltungen und Gesetzgebung im föderalen System*. Baden-Baden: Nomos.
- Bogumil, Jörg/Ebinger, Falk (2005): *Die Große Verwaltungsstrukturreform in Baden-Württemberg. Erste Umsetzungsanalyse und Überlegungen zur Übertragbarkeit der Ergebnisse auf NRW*. Ibbenbüren: IVD.
- Bogumil, Jörg/Ebinger, Falk (2012): *Gutachten zur möglichen Kommunalisierung von Landesaufgaben in Brandenburg. Stellungnahme im Auftrag der Enquetekommission „Kommunal- und Landesverwaltung – bürgernah, effektiv und zukunftsweisend – Brandenburg 2020“ des brandenburgischen Landtages*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Ebinger, Falk (2013): *Die Zukunft der Straßenbauverwaltung in Brandenburg. Möglichkeiten einer effizienten und effektiven Aufgabenwahrnehmung im Straßenwesen. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Ebinger, Falk (2019): Verwaltungs(struktur)reformen in den Bundesländern. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttlik (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 5., vollständig überarbeitete Auflage, 251–261. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg/Fahlbusch, Boris/Kuhn, Hans-Jürgen (2016b): *Weiterentwicklung der Schulverwaltung des Landes NRW. Gutachten im Auftrag des Finanzministeriums*. Bochum/Berlin.
- Bogumil, Jörg/Garske, Benjamin/Gehne, David H. (2017b): *Das kommunale Ehrenamt in NRW. Eine repräsentative Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Nachteilsausgleich kommunaler Mandatsträger bei flexiblen Arbeitszeiten*. Bochum: ZEFIR.
- Bogumil, Jörg/Gehne, David H./Süß, Louisa A. (2024): *Ehrenamtliche Bürgermeister in Deutschland. Das unbekannte Wesen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg/Gerber, Sascha/Heinze, Rolf G./Hoose, Fabian/Seuberlich, Marc (2013): *Zukunftsweisend. Chancen der Vernetzung zwischen Südwestfalen und dem Ruhrgebiet*. Essen: Klartext.

- Bogumil, Jörg/Gräfe, Philipp (2024a): *Fragmentierung der Sozialpolitik – Schnittstellen und Brüche zwischen unterschiedlichen Sozialpolitikfeldern. Eine Literaturstudie*. Duisburg/Bremen: Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (DIFIS) (DIFIS-Studie, 2024/6).
- Bogumil, Jörg/Gräfe, Philipp (2024b): Verwaltungsverflechtungen im föderalen System. *Politische Vierteljahrsschrift* 65, 417–446. DOI: 10.1007/s11615-023-00525-6.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007a): *10 Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. Berlin: edition sigma.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Seuberlich, Marc (2017c): *Die niedersächsischen Ämter für regionale Landesentwicklung – Ergebnisse der begleitenden wissenschaftlichen Evaluation. Wissenschaftliches Abschlussgutachten im Auftrag der Staatskanzlei in Niedersachsen*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas (2017): *Integrationspolitische Akteure und Institutionen in den Bundesländern. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Sachverständigenrats deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR)*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas (2019): *Kommunale Integrationsarbeit in Nordrhein-Westfalen. Ausgangsanalyse und Handlungsempfehlungen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI)*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas (2021): *Kommunale Integrationspolitik in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme und Zukunftsoptionen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen (MKFFI)*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Heinze, Rolf G. (2021): *Steuerung kommunaler Sozialleistungen im Kreis Recklinghausen. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Jobcenters der Kreisverwaltung Recklinghausen*. Bochum (ZEFIR-Materialien, 16).
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Kastilan, André (2017d): *Städte und Gemeinden in der Flüchtlingspolitik. Welche Probleme gibt es – Und wie kann man sie lösen?* Essen.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Kastilan, André (2023): *Zuständigkeiten und Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen in den Politikfeldern Migration und Integration. Expertise im Auftrag des Sachverständigenrats für Integration und Migration für das SVR-Jahresgutachten 2024*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Kuhlmann, Sabine (2016c): Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise. Die Erstaufnahmeeinrichtungen der Länder und die Zukunft des Verwaltungsvollzugssystems Asyl. *Verwaltung & Management* 22 (3), 126–136. DOI: 10.5771/0947-9856-2016-3-126.
- Bogumil, Jörg/Hafner, Jonas/Kuhlmann, Sabine (2016d): Verwaltungshandeln in der Flüchtlingskrise. Vollzugsdefizite und Koordinationschaos bei der Erstaufnahme und Asylantragsbearbeitung. *Die Verwaltung* 49 (2), 289–300. DOI: 10.3790/verw.49.2.289.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (2019): Von der Industrieregion zur Wissensregion. Strukturwandel im Ruhrgebiet. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 69 (1–3): 39–46.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha (2007b): *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie*. Unter Mitarbeit von Katrin Lenz und Manfred Wannöffel. Bochum.

- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Lehner, Franz/Strohmeier, Klaus P. (2012): *Viel erreicht – wenig gewonnen. Ein realistischer Blick auf das Ruhrgebiet*. Essen: Klartext.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2002): *Bürgerkommune konkret. Vom Leitbild zur Umsetzung. Ein Leitfaden für die kommunale Praxis erarbeitet für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert Stiftung.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013): *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2023): *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars/Schwarz, Gudrun (2003): *Das Reformmodell Bürgerkommune. Leistungen – Grenzen – Perspektiven*. Berlin: edition sigma.
- Bogumil, Jörg/Immerfall, Stefan (1985): *Wahrnehmungsweisen empirischer Sozialforschung. Zum (Selbst-) Verständnis des sozialwissenschaftlichen Erfahrungsprozesses*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2005): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2009): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 2., völlig überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. 3., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, Jörg/Jochheim, Linda/Gerber, Sascha (2015): Universitäten zwischen Detail- und Kontextsteuerung: Wirkungen von Zielvereinbarungen und Finanzierungsformeln im Zeitvergleich. In: Bungarten, Pia/John-Ohnesorg, Marei (Hrsg.): *Hochschulgovernance in Deutschland*, 55–78. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1998): *Die Umgestaltung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung in der Stadtverwaltung Hagen. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Phase I: Bestandsaufnahme*. Hagen.
- Bogumil, Jörg/Kottmann, Steffen (2006): *Verwaltungsstrukturreform – die Abschaffung der Bezirksregierungen in Niedersachsen*. Ibbenbüren: IVD.
- Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine (2022): Verwaltungsverflechtung als „missing link“ der Föderalismusforschung: Administrative Bewältigung der Flüchtlingskrise im deutschen Mehrebenensystem. *der moderne staat* 15 (1), 84–108. DOI: 10.3224/dms.v15i1.06.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bogumil, Jörg/Seuberlich, Marc (2016): *Die neuen Ämter für regionale Landesentwicklung – eine erste Bestandsaufnahme*. Bochum.
- Bogumil, Jörg/Seuberlich, Marc (2017): *Kommunale Präventionspolitik. Auf dem Weg zu einer etablierten Verwaltungspraxis?* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung (Arbeitspapiere wissenschaftliche Begleitforschung „Kein Kind zurücklassen!“ Werkstattbericht, 10).
- Bogumil, Jörg/Voßkuhle, Andreas (2024): Wie Bürokratieabbau wirklich gelingt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 08.02.2024 (33), 6.

- Gräfe, Philipp/Bogumil, Jörg (2024): Digitalisierung der kommunalen Sozialverwaltung. In: Brett-schneider, Antonio/Grohs, Stephan/Jehles, Nora (Hrsg.): *Handbuch Kommunale Sozialpolitik*, 1-15. Wiesbaden: Springer VS.
- Gräfe, Philipp/Wehmeier, Liz M./Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine (2024): *Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, Rolf G./Bogumil, Jörg/Beckmann, Fabian/Gerber, Sascha (2019): *Vernetzung als Innovati-onsmotor – das Beispiel Westfalen*. Münster: Stiftung Westfalen-Initiative.
- Kißler, Leo/Bogumil, Jörg/Wiechmann, Elke (1994): *Das kleine Rathaus. Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch den Bürgerladen Hagen*. Baden-Baden: Nomos.
- Schwab, Christian/Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine/Gerber, Sascha (2020): Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Bürgerämtern. In: Klenk, Tanja/Nullmeier, Frank/Wewer, Götrik (Hrsg.): *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, 437–448. Wiesbaden: Springer VS.
- Schwab, Christian/Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Gerber, Josef (2019): *Digitalisierung der Bürgerämter in Deutschland*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study, 427).
- Süß, Louisa A./Bogumil, Jörg/Gehne, David H. (2022): Der ehrenamtliche Bürgermeister: Ein unbekanntes Wesen. *Ländlicher Raum* 21 (3): 54–58.

