

Was die Verwaltung bewegt – Themen aus 10 Jahren VM

Veith Mehde

Der Beitrag¹ wertet die Aufsätze aus den letzten zehn Jahrgängen dieser Zeitschrift aus. Auf dieser Grundlage werden die in Verwaltungspraxis und -wissenschaft virulenten Themen herausgearbeitet und systematisiert. Neben der Vielfalt der Verwaltungen ist auch die Vielzahl der Aufgaben erstaunlich, mit denen sich die Verwaltungen konfrontiert sehen. Die in der VM abgebildete Themenfülle belegt auch die Notwendigkeit eines Forums für den Austausch von Ideen, Erfahrungen und Analysen.

Einige Aussagen zur VM

Diese Zeitschrift zielt auf die Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Der Bericht über und die Analyse von Themen aus der Verwaltung soll in ihr ebenso einen Platz haben wie die wissenschaftliche Ausarbeitung. Die Praxis kann so Anregungen von anderen Teilen der Praxis, aber auch der Wissenschaft erhalten. Umgekehrt erhält die Wissenschaft einen wertvollen Eindruck davon, was die Themen sind, die die Praxis bewegen. Interessante Reformvorhaben und Problemlösungen, aber auch originelle Thesen können so in einem gemeinsamen Forum diskutiert und für beide Seiten nutzbar gemacht werden.

Das Konzept – soviel darf man aus den redaktionellen Entscheidungsabläufen berichten – wird von den Autorinnen und Autoren verstanden. Die Ablehnung von Beiträgen aufgrund von fehlender fachlicher Einschlägigkeit stellt jedenfalls die

absolute Ausnahme dar. Auch den Personen, die aufgrund von in dieser Hinsicht bestehenden Unsicherheiten zunächst per E-Mail oder telefonisch das Interesse der Redaktion an einem bestimmten Thema erfragen, konnte eben dieses Interesse bislang in aller Regel bestätigt werden.

Vergleichsweise selten, aber natürlich ebenfalls sehr erwünscht, ist die Reflexion über die Verwaltungswissenschaft. Ihre Entwicklung ist immer wieder ein Thema im Heft gewesen. Besonders hervorzuheben ist hier Heft 6/2015, das als Themenheft die schriftlichen Fassungen der Vorträge dokumentiert, die auf einer von Hans Peter Bull, Klaus Lenk und Rainer Prätorius organisierten Tagung gehalten wurden. Die Tagung zielte ausdrücklich auf „eine neue Eröffnungsbilanz“ für die Verwaltungswissenschaft.

Die VM kennt ausweislich der Struktur der jeweiligen Hefte nur zwei Literaturgattungen: Zum einen gibt es „Auf ein Wort“ – das Editorial, das in der Regel von Praktikern geschrieben wird, die sich typischerweise zu Themen äußern, die sie aktuell in ihrem Berufsleben bewegen. Die Form bietet auch die Gelegenheit, besonders prominenten Autorinnen und Autoren – insbesondere aus der Praxis – die Möglichkeit eines kurzen Statements zu aktuellen Fragen zu geben. Was die Au-

torinnen und Autoren anbelangt, so sei zunächst der Hinweis gestattet, dass es offenbar nicht schädlich für die Karriere ist, wenn man ein Editorial für die VM verfasst. Jedenfalls bei einigen von ihnen ist festzustellen, dass recht bald, nachdem sie bei uns ein Editorial geschrieben haben, ein nächster Karriereschritt anstand.² Ein Zusammenhang soll selbstverständlich nicht behauptet werden. Mitunter verbergen sich dahinter auch besonders originelle Geschichten oder kurz ausformulierte, möglicherweise nicht schon in allen Details ausgearbeitete Gedanken.

Die weit überwiegende Mehrzahl der Beiträge sind Aufsätze. Dennoch ist das aber natürlich nur die halbe Wahrheit. Hinter dem, was wir auch in der Redaktion als „Aufsätze“ bezeichnen, weil sie eben in den genannten Aufsatzteil eingehen, verbergen sich höchst unterschiedliche Textarten. Diese können sich eher auf die Praxis beziehen oder einen theoretischen Ansatz wählen. Es gehört zu den Besonderheiten einer ausdrücklich auch auf die Verbindung von Wissenschaft und Praxis zielenden Zeitschrift wie der VM, dass sich in ihr auch Aufsätze finden, die schon in der Überschrift den Anspruch erheben, nicht nur zu analysieren, sondern auch Empfehlungen abzugeben.³ In jedem Fall werden eine jedenfalls grundsätzlich wissenschaftliche Herangehensweise und ein ebensolcher Anspruch gefordert.



Prof. Dr. Veith Mehde
Lehrstuhl für Öffentliches
Recht und Verwaltungs-
wissenschaft, Leibniz
Universität Hannover

¹ Es handelt sich um die schriftliche Fassung eines Vortrags, den der Verfasser am 10.3.2017 aus Anlass der Übergabe der Festschrift zum 80. Geburtstag von Heinrich Reinermann in Speyer gehalten hat.

² Vgl. etwa die Beiträge des Oberbürgermeisters Albig (2011) und der Landesministerin Schwesig (2011).

³ Vgl. etwa Blättler/Hunziker (2015).

Der für die VM typische Text ist die wissenschaftliche Analyse von bestimmten Entwicklungen. Hier finden sich oftmals Auswertungen von Befragungen oder auch von Interviews, die Auskunft über die Einschätzung dieser Entwicklungen durch Betroffene bzw. Akteure geben.⁴ Auch andere Datenerhebungen spielen eine Rolle, wie etwa bei der Auswertung von öffentlich zugänglichen Quellen zu den Bezügen von Führungskräften in öffentlichen Unternehmen – und zum Teil

so sie denn über die erforderliche wissenschaftliche Distanz zur eigenen Arbeit verfügen. Dieser Art von erfahrungsba- sierten Analysen verdanken wir etwa tie- fere Einblicke in die Entwicklung und das spätere Ausklingen eines Leitbilds für die Entwicklung von Staat und Verwaltung: Wer die Geschichte des „aktivierenden Staates“ schreiben möchte, kommt an dem Aufsatz von Bernhard Blanke nicht vorbei.⁶ Ganz besonders zum Verständnis von kommunalpolitischen Prozessen trägt

in diesen Fällen sehr gerne auch die Mög- lichkeit der Replik¹⁰ und – wie man bei Gericht sagen würde – der Duplik, also der Gegenthese zur Gegenthese.¹¹

Vielfalt der Verwaltungen

Deutschland ist ein Land der föderalen und damit auch der administrativen Viel- falt. Dabei sind die Verwaltungszustän- digkeiten zwischen den verschiedenen Ebenen höchst unterschiedlich verteilt. Dies zeigt sich zwangsläufig auch in den Beiträgen der VM. Der Bund spielt natür- lich eine Rolle, aber – entsprechend der föderalen Kompetenzverteilung – domi- nierend als Gesetzgeber. Die Verwaltungen finden sich in erster Linie in den Ländern und natürlich in den Kommunen. In letz- teren ist auch der Kontakt zu den Bürge- rinnen und Bürgern besonders ausgeprägt. Fragen der Verwaltungsreform stellen sich aber natürlich auch in vielgestaltigen Spe- zialverwaltungen. So fanden sich in der VM Untersuchungen zur Bundeswehr¹², zum Justizvollzug¹³, zur kirchlichen Ver- waltung¹⁴, zum Krankenhaussektor¹⁵, zur Rentenversicherung¹⁶, zum Schornsteinfe- gerwesen¹⁷, zu den Universitäten¹⁸, zu der kommunalen Wirtschaftsförderung¹⁹ oder zu der Europäischen Zentralbank.²⁰

»Deutschland ist ein Land der föderalen und damit auch der administrativen Vielfalt.«

der fehlenden Transparenz in dieser Hin- sicht.⁵ Besondere Glanzlichter setzen die in der wissenschaftlichen Literatur an- sonsten selten anzutreffenden „Erfah- rungsberichte“ – genauer gesagt: Analy- sen, die auf eigenen Erfahrungen beruhen und die diese beschreiben. Personen, die an bestimmten Prozessen als Akteure be- teiligt waren, können natürlich eben diese Entwicklungen und die darin wirkenden Kräfte besonders gut einschätzen und da- her auch besonders interessant berichten,

der Beitrag zum „beratenden Sanierungs- manager“⁷ in einer Kommune bei – ein Thema, das später auch eine interessante übergreifende Analyse erfahren hat.⁸

Auf besonderes Interesse dürfte auch eine Textform stoßen, die man als Debat- tenbeitrag bezeichnen könnte. Bei ihm dominiert die These, die auch durchaus einen starken politischen Einschlag haben und die einen Beitrag zur Meinungsbil- dung leisten kann.⁹ Natürlich geben wir

In einer Reihe von Aufsätzen zeigt sich die große Vielfalt der Aufgaben, mit de- nen Verwaltungen heute konfrontiert sind. Diese reichen vom Krisenmanagement²¹, über Geschäftsprozess-²², Innovations-²³ und Qualitätsmanagement²⁴ hin zum Wis- sensmanagement.²⁵ Die Informationsge- sellschaft stellt besondere Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit der Verwal- tungen.²⁶ Die Flüchtlingskrise war zwei-

4 Vgl. etwa Proeller/Hammerschmid/Reichard/ Röber (2011); Papenfuß/Friedländer (2015).

5 Papenfuß (2011); ders. (2012); Papenfuß/Sandig (2012).

6 Blanke (2009); spätere Entwicklung kritisieren Sandberg/Embacher (2014) mit dem Begriff des „deaktivierenden Staates“.

7 Bajohr (2009).

8 Des Themas „Staatskommissare als Manager kommunaler Haushaltskonsolidierungsprozesse“ hat sich Duve (2008) angenommen.

9 Vgl. etwa Bogumil/Ebinger/Holtkamp (2011); Weiß (2013); Wewer (2014a); siehe auch die Aus- führungen von Hansmann (2010) zum „mutwillig erzeugte(n) Einnahmeproblem“ der Kommunen.

10 Siehe etwa von Lucke/Herzog/Heise (2014); Märker/Wehner (2014); Reichard (2011).

11 Siehe etwa Bogumil/Ebinger/Holtkamp (2011); Wewer (2014b).

12 Fölsing/Scherm (2013).

13 Bolay/Volz (2009); dies. (2013); Edel/Grüb (2010).

14 Vgl. Hill (2010); Fleßa/Braun/Bartels/Herbst (2010).

15 Döring (2015); Eicher/Steiner (2016).

16 Rüschi (2014).

17 Fuß/Pointvogel (2008).

18 Kühl (2007); Schwabe (2009); Scherm/de Schrevel (2013); Griese/Kumbruck/Johann (2016); siehe

auch die Beiträge in dem Themenheft 4/2008 zu den Reformen im Hochschulwesen.

19 Piesold (2016).

20 Bauer/Foerster (2008).

21 Schuppan/Köhl (2016b).

22 Heitzer/Fischer (2008).

23 Daum (2012); die weitere Perspektive zeigt Hill (2011) auf: „Von Innovationsmanagement und Management der Unsicherheit zur zukunftsfähigen Verwaltung“.

24 Kunze (2010).

25 Steinert (2007); Glock/Broens (2008).

26 Spalink/Waschinsky (2007).

fellos das dominierende Thema zum Jahreswechsel 2015/2016. Heft 3/2016 war vollständig diesem Thema gewidmet.

Die Debatte über Ideen und Konzepte

Die VM trat auf dem Höhepunkt der Diskussionen über das Neue Steuerungsmodell in Deutschland auf den Markt und diente von vornherein immer auch als Forum für die Diskussion des Konzepts mit seinen verschiedenen Einzelaspekten. Der

2010er Jahren deutlich weg von der Frage der Umsetzung hin zur Evaluation³¹ und Bilanzierung, wobei durchaus die Frage aufgeworfen wurde, ob die Reform „geseitert“³² sei. Gleichzeitig ist auch die Wirkung von Evaluationen ein Thema der verwaltungswissenschaftlichen Diskussion geworden.³³

Der Wandel der Anforderungen an die Verwaltungen zeigt sich auch daran, dass Aufgaben und Methoden, die man traditionell nicht im öffentlichen Sektor ver-

nicht überraschen. Auch der Wandel selbst wurde unter der Überschrift „Change Management“ ein Thema der sich mit den Reformen auseinandersetzenen Verwaltungswissenschaft.³⁹ „Die öffentliche Verwaltung als Vorbild für Private“⁴⁰ ist allerdings bislang keine Beschreibung des jetzigen, sondern allenfalls eines früheren Zustands – und natürlich eine Forderung mit Blick auf erhoffte zukünftige Entwicklungen. Inzwischen gehört die Diskussion über das Open Government zu den zentralen Gegenständen der veraltungspolitischen Diskussion.⁴¹

»In der Vielzahl der Aufsätze, die sich mit dem Thema Finanzen und Haushalt auseinandersetzen, spiegeln sich bestimmte Verschiebungen der Verwaltungsreformdiskussion.«

Begriff der Steuerung ist dadurch längst etablierter Teil der Diskussionen über die öffentliche Verwaltung geworden. Auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen sind Weiterentwicklungen unter der Überschrift „Neue Wege in der Steuerung“²⁷ und sogar eine „Verwaltungssteuerung 3D“²⁸ diskutiert worden. In der Informationstechnik wurden Potenziale identifiziert, die zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodell beitragen können.²⁹ Auch die „Wiederbelebung“ des mit dem Begriff des „Public Management“ gekennzeichneten Ansatzes ist in der VM gefordert worden.³⁰ Generell, so muss man aber diagnostizieren, verschob sich die Blickrichtung von Wissenschaft und Praxis in den

muten würde, auf ihre Anwendbarkeit auf Verwaltungen untersucht wurden. Dazu gehört etwa das Risikomanagement.³⁴ Das „Geschäftsprozessmanagement“ ist „als Kernaufgabe der Verwaltungsmodernisierung“ bezeichnet worden.³⁵ Wenn man über „Benchmarking als Analyseansatz“ liest, ist man längst nicht mehr darüber überrascht, dass es sich um eine Stellungnahme zur öffentlichen Verwaltung handelt.³⁶ Die Verwendung des Begriffs des „Verwaltungscontrollings“³⁷ stellt inzwischen eine Selbstverständlichkeit dar. Die Reflexion über die Frage „Wie misst man Wirkung?“³⁸ kann infolge des Versuchs, von der Input- hin zu einer Output- und sogar Outcome-Orientierung zu gelangen,

Finanzen/Haushalt

In der Vielzahl der Aufsätze, die sich mit dem Thema Finanzen und Haushalt auseinandersetzen, spiegeln sich bestimmte Verschiebungen der Verwaltungsreformdiskussion. Auch für das Haushaltsrecht gilt der klassische Slogan „Nach der Reform ist vor der Reform“. Während das Neue Steuerungsmodell wie auch das New Public Management praktisch keine alleinigen Themen für Aufsätze mehr sind, hat die Reform des kommunalen Haushaltsrechts einen festen Platz auch im zweiten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts gehabt.⁴² Dies ist auf die Entscheidung der Länder zurückzuführen, den Kommunen das kaufmännische Rechnungswesen (Doppik) vorzuschreiben. Bei den Landeshäushalten stellt das kaufmännische Rechnungswesen noch die Ausnahme dar.⁴³ Für eine Übertragung auch auf sie sprechen allerdings gute Argumente.⁴⁴

Dass es sich bei der Doppik um einen Versuch der Politik handeln könnte, „das Neue Steuerungsmodell verbindlich einzuführen“ ist in dieser Zeitschrift ausgeführt worden.⁴⁵ Ein bis heute virulentes Thema stellen dabei auch die erheblichen Unterschiede in der Umsetzung der Dop-

27 Hill (2014).

28 Blönningen/Müller-Osten (2013).

29 Winkel (2008).

30 Herzberg (2013).

31 Buschhoff/Mosiek (2008); vgl. auch die Darstellung von Proeller/Siegel (2012) zum „Versuch, über die Ergebnisse kommunaler Verwaltungsformen zu diskutieren“.

32 Bolay (2012).

33 Dazu Konzendorf (2013).

34 Blättler/Hunziker (2015); Motel/Richter (2016).

35 So der Beitrag von Heitzer/Fischer (2008).

36 Krömmelbein/Sieg (2008).

37 Vgl. dazu Müller/Papenfuß/Schaefer (2009).

38 Müller-Osten/Rogers (2012).

39 Hill (2013); Müller/Straatmann/Hörning/Müller (2011); vgl. auch Siegel (2010).

40 Niederelz (2008).

41 Vgl. etwa Hoffmann/Klessmann (2011); Janda (2011); Krabina (2011); Wirtz/Schmitt (2015); Breiter/Kubicek (2016); vgl. auch von Lucke (2009) zu „Transparenz 2.0“.

42 Vgl. dazu auch das Themenheft 3/2014.

43 Zur Ausnahme Hamburg: Raupach/Hilgers (2012) und Hessen: Gerhardt/Krüger (2007).

44 Künzer (2008).

45 Bogumil/Ebinger/Holtkamp (2011).

pik zwischen den verschiedenen Bundesländern dar.⁴⁶ Inzwischen hat sich aber die Diskussion längst hin zu dem wiederum neuen, dieses Mal von der europäischen Ebene herrührenden Thema verschoben, namentlich zu Versuchen einer europäischen Vereinheitlichung der Rechnungslegungsstandards („EPSAS“).⁴⁷

Die Reformen haben auch neue Themen mit sich gebracht, die in der VM ein Forum gefunden haben. Das gilt etwa für die „(k)ommunale Risikoberichterstattung“.⁴⁸ Schließlich bringt es die Zeit mit sich, dass auch die Mechanismen, mit denen eine Haushaltskonsolidierung erreicht werden kann, analysiert und damit natürlich auch immer Handlungsempfehlungen

diesen Programmen wurde in der VM berichtet,⁵³ andererseits wurden aber durchaus auch kritische Bemerkungen („symbolische Haushaltspolitik“)⁵⁴ gemacht. Schließlich fand auch die Debatte, ob die Kommunalverfassungen Auswirkungen auf die Verschuldungssituation haben, in der VM eine Fortsetzung.⁵⁵

Personal

Wenn die Aufsätze in der VM ein Indiz darstellen, dann kann konstatiert werden, dass viele Themen, die aus der allgemeinen politischen Diskussion bekannt sind, ihre Spuren in den Verwaltungen hinterlassen haben. So macht sich der demografische Wandel auch in den und für die Verwal-

einheitlichen Arbeitgebermarke bemüht hat.⁵⁷ Als einen erschwerenden Effekt kann man auch die Zunahme von Diskontinuitäten in den Erwerbsbiografien der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen ansehen.⁵⁸ Die größer werdende Zahl der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland verlangt als „Strategie zur Organisationsentwicklung“ auch eine „(i)nterkulturelle Öffnung“.⁵⁹

Die Personalarbeit beschränkt sich auch in öffentlichen Verwaltungen längst nicht mehr auf das Einstellen und Befördern von Mitarbeitern. Viele der Aktivitäten laufen heute unter dem Schlagwort „Personalmanagement“. Dieses soll natürlich möglichst strategisch erfolgen.⁶⁰ Von modernen Arbeitgebern wird auch ein adäquates Personalentwicklungskonzept erwartet, wobei allerdings für die Praxis einiger Verbesserungsbedarf diagnostiziert wird.⁶¹ Gerade bei Nachwuchsführungskräften wird die kollegiale Beratung als ein taugliches Instrument der Personalentwicklung angesehen.⁶² „Älteres Personal in Behörden“ ist als „ein vernachlässigtes Potenzial für Innovationen“ beschrieben worden.⁶³

Ebenfalls aus dem privaten Sektor in den öffentlichen hinübergeschwappt ist die Debatte über „Compliance“.⁶⁴ Dabei stellt sich unter anderem die Frage, wie die entsprechenden Überlegungen auf die eher traditionellen, unter dem Begriff der „Verwaltungsethik“ behandelten Themen bezogen werden können.⁶⁵ Dabei ist in der VM parallel zum „Wandel der Verwaltungen“ ein „Wandel der Ethikkonzepte“ diagnostiziert worden.⁶⁶ Auch die Korrupti-

»Die Reformen haben auch neue Themen mit sich gebracht, die in der VM ein Forum gefunden haben.«

gegeben werden. So wurde in der VM etwa die Möglichkeit der „Kommunikation zur Unterstützung der Haushaltskonsolidierung von Kommunen“ aufgezeigt.⁴⁹ Auch konnte man ein Plädoyer für „(i)ntelligentes Sparen“ lesen, in dem auch verschiedene Mechanismen aufgezeigt wurden, mit denen gewährleistet werden kann, dass die Bemühungen um die Haushaltskonsolidierung diesem Kriterium gerecht werden.⁵⁰

Vor dem Hintergrund eines sich verändernden regulatorischen Umfelds spielte bei den Aufsätzen auch das kommunale Schuldenmanagement eine Rolle.⁵¹ Für die besonders hoch verschuldeten Kommunen sind in verschiedenen Bundesländern Programme aufgelegt worden, die zu einer Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit beitragen sollen.⁵² Über – offenbar durchaus vielversprechende – Erfahrungen mit

tungen bemerkbar und führt dort zu besonderen Herausforderungen.⁵⁶ Ein Indiz für einen tatsächlich auch im öffentlichen Dienst festzustellenden Fachkräftemangel stellt wohl die Tatsache dar, dass man sich in Berlin mit dem Slogan „Hauptstadt machen“ um die Etablierung einer

46 Krengel (2008); Lasar (2010).

47 Budäus/Burth/Hilgers (2013); Budäus/Hilgers/Raupach (2014); Gerhards (2014); ders. (2016); ders. (2017); vgl. dazu auch die verschiedenen Beiträge in dem ausschließlich EPSAS gewidmeten Themenheft 5/2015.

48 Burth/Hilgers (2012).

49 Greb (2012).

50 Hill (2008).

51 Rehm (2013).

52 Vgl. etwa für Hessen: Hilgers/Burth (2011).

53 Keilmann/Duve/Gnädinger (2013).

54 Holtkamp (2016).

55 Banner (2014).

56 Dazu Jock/Lessau (2011); Kunze (2013); Hurrle (2014).

57 Richter/Berlin (2016).

58 Plattfaut (2012).

59 Griese/Marburger (2013).

60 Vgl. dazu Theymann (2008); zur strategischen Steuerung des Organisationswandels vgl. Schilling/Ruckh/Rübcke (2009).

61 Rüsck (2014).

62 Werner (2008).

63 Joerger (2008).

64 Vgl. dazu etwa Liedtke (2014).

65 Faust (2014).

66 Faust (2007).

onsprävention wird als ein Teil der Personalentwicklung angesehen.⁶⁷ Hier können auch entsprechende Schulungen, wie sie zum Teil schon etabliert worden sind, zu dem gewünschten Erfolg beitragen.⁶⁸

Führung

Zu einem ganz elementaren Teil der Diskussion über Verwaltungsmodernisierung hat sich die Frage der Führung innerhalb der hierarchischen Organisation entwickelt. Auch hier stand die Entwicklung im privaten Sektor Pate. Heinrich Reiner mann hat sich in dieser, von ihm selbst

den Daten und Kennzahlen kann auch für Zwecke der Führung genutzt werden, bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich.⁷²

Organisation

Das Thema der Verwaltungsorganisation nimmt natürlich einen zentralen Platz ein. Es wäre aber verkürzt, wollte man die organisatorischen Fragen, die in der VM abgebildet sind, auf die Verwaltungen im engeren Sinne beschränken. Vielmehr hat die Debatte über die Steuerung längst auch die Unternehmen in öffentli-

etwa Zielvereinbarungen mit dem Top-Management, über deren Ausgestaltung man in der VM eine empirische Erhebung mit weiteren Vorschlägen lesen konnte.⁷⁵

Zu den interessantesten Diskussionen betreffend die Verwaltungsstrukturen in Deutschland gehören zweifellos jene über die kommunale Gebietsreform. Der mitunter erbittert geführte Streit betrifft – prospektiv – die Frage der Potenziale solcher Reformen,⁷⁶ zum anderen – retrospektiv – jene der Wirkungen.⁷⁷ In der VM gab es darüber hinaus auch Analysen entsprechender Reformvorhaben aus Österreich⁷⁸ und der Schweiz.⁷⁹ Dabei gibt es auch hier einen Bezug zum E-Government, wird doch ein konsequentes Nutzen der Möglichkeit der Vernetzung als ein Mechanismus angesehen, der Gebietsreformen letztlich sogar überflüssig machen könnte.⁸⁰

»Das Thema ‚E-Government‘ erweist sich als klassische Querschnittsmaterie.«

ins Leben gerufenen Zeitschrift gegen die Wahrnehmung gewandt, dass Managementkonzepte für den öffentlichen Sektor systemfremd seien und diesen im Gegenteil Unverzichtbarkeit auch für die Verwaltungen attestiert.⁶⁹ Die Führungsaufgabe ist mit der Nutzung verschiedener Instrumente assoziiert, über die Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung reflektieren sollten. So ist etwa „(d) as Mitarbeitergespräch als Daueraufgabe“ beschrieben worden.⁷⁰ Zielvereinbarungen können im Sinne eines „Management by Objectives“ genutzt werden.⁷¹ Die immer größere Zahl der zur Verfügung stehen-

chem (Teil-)Eigentum erfasst. Auf kommunaler Ebene hat die Doppik mit dem Erfordernis des Konzernabschlusses die Wahrnehmung des „Konzerns Kommune“⁷³ in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt. Die Mechanismen und die Intensität der Steuerung sind ein lohnender Gegenstand von Evaluationen.⁷⁴ Die in der Öffentlichkeit immer wieder mit einigen Irritationen verbundenen Informationen über das Gehaltsniveau des Spitzenmanagements in öffentlichen Unternehmen führt zu Diskussionen, welche speziellen Regelungen für öffentliche Unternehmen zu verabschieden sind. So finden sich hier

E-Government

Als ein ganz deutlicher Schwerpunkt der Zeitschrift hat sich das E-Government herauskristallisiert. Das Thema erweist sich dabei als klassische Querschnittsmaterie: Es gibt kaum ein Thema, das nicht auch einen Bezug zum E-Government aufweisen würde. Gleichzeitig ergeben sich einige spezielle Einzelfragen. So gehört zu den unverzichtbaren Rahmenbedingungen eines erfolgreichen E-Governments, dass angemessen leistungsfähige IT-Dienstleister zur Verfügung stehen. Der IT-Planungsrat hat eine ebenenübergreifende E-Government-Strategie verabschiedet.⁸¹ Auf kommunaler Ebene stellt sich allerdings die Frage, ob die kommunalen Anbieter leistungsstark genug sind, um den Herausforderungen zu begegnen. Einiges spricht dafür, dass es in diesem Bereich zu „Kooperationen und Fusionen“ kommen muss.⁸²

67 Faust (2012).

68 Wüstner (2014).

69 Reiner mann (2012).

70 König/Rehling (2007).

71 Kucera (2010).

72 Hunziker (2011); speziell zu „Perspektiven für den Einsatz von Kennzahlensystemen bei der IT-Steuerung der Bundesverwaltung“: Kossahl/Kießling/Kolbe (2011).

73 Zum „Konzern Stadt“ Breimeier/Brinckmann/Kilian (2007); siehe auch die Darstellung zu „Kommunalwirtschaft im Wandel: vom Munizipal sozialismus zum Konzern Stadt?“ von Hansmann (2015).

74 Lasar/Buchholz/Bußmann/Kröner (2014); Steiner/Brenner/Saxenhofer (2015); Krause (2016); zur Evaluierung des neuen Haushalts- und Rechnungswesens: Hellenbrand/Frischmuth (2011).

75 Papenfuß/Friedländer (2015).

76 Westphal/Glapiak/Schrandt (2013).

77 Dazu Hammerschmid/Hübner/Löffler/Schuster (2015).

78 Stangl/Stötzer (2015).

79 Steiner/Kaiser (2013).

80 Vgl. Schuppan (2008).

81 Vgl. dazu Wentzel (2010).

82 Lühr (2008); in diesem Sinne auch die Bemerkung von Kammer (2007): „Die Chance „Public Merger“!“.

Wie in der Industrie werden auch in der Diskussion über die Verwaltungsreform die Entwicklungen durchnummeriert. Insofern ist natürlich in der VM auch der Trend „Verwaltung 4.0“ dargestellt und analysiert worden,⁸³ und zwar wenige Jahre, nachdem man sich noch fragte, ob „das Web 2.0 ein anderes Government“ bringe.⁸⁴ Gefragt wurde auch, ob „Cloud Computing in der öffentlichen Verwaltung“⁸⁵ seinen Platz hat. Ebenfalls aus der Wirtschaft bekannt ist die zunehmende Bedeutung von „Big Data“, dem konkret für das Verwaltungscontrolling ein großes Potenzial zugesprochen wird.⁸⁶

Die Überlegungen, wie mit Hilfe von E-Government die Erbringung von Verwaltungsleistungen bürgerfreundlicher gestaltet werden kann,⁸⁷ hat zur Entwicklung einer an die jeweiligen Lebenslagen anknüpfenden Struktur geführt.⁸⁸ Auch die Evaluation von E-Government-Angeboten, die sich speziell an die Bürger richten, ist ein Thema in der VM gewesen.⁸⁹ Dabei sei auf die noch folgenden Ausführungen zu den Potenzialen der Bürgerbeteiligung⁹⁰ und der Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger⁹¹ hingewiesen. Inzwischen findet sich – in Anlehnung bzw. Übertragung der Diskussion von Industrie 4.0 – das Schlagwort des „Smart Government“.⁹²

Man kann immer nur mit einem gewissen Erstaunen feststellen, wie viele Themen sich in diesem Bereich ergeben, die einen erheblichen Aufwand mit sich bringen und in der Umsetzung den Bedarf an besonderem Sachverstand offensichtlich werden lassen. Außer damit befassten Personen wird kaum jemand im Blick haben, dass sich aufgrund europäischer Regelungen die Verwaltungen auf die elektronische Rechnungsstellung und -verarbeitung einzustellen haben.⁹³ Dass im Meldewesen

der Datenaustausch trotz einer äußerst heterogenen Struktur automatisch erfolgt, ist für die damit befassten Verwaltungen ein erheblicher Fortschritt.⁹⁴ Der elektronische Entgeltnachweis (ELENA) ersetzt zahlreiche Bescheinigungen auf Papier.⁹⁵ Auch Beschaffungsverfahren können elektronisch abgewickelt werden.⁹⁶

Der Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern

Kaum ein Aspekt der Diskussionen über Verwaltungsreformen dürfte so wirkungsvoll gewesen sein wie jener über den verbesserten Umgang mit den Bürgerinnen

Im Nachhinein mag man sich über die Emotionalität wundern, mit der die Beschreibung der von Verwaltungsentscheidungen betroffenen Personen als „Kundinnen und Kunden“¹⁰⁰ zum Teil bekämpft wurde. Man darf den Befürwortern dieser Bezeichnung durchaus unterstellen, dass es ihnen nicht darum ging, den Bürgerstatus abzuschaffen, sondern im Gegenteil um Verbesserungen im Sinne eben jener Adressatinnen und Adressaten.¹⁰¹ Dass dabei die Sensibilitäten vieler Personen, die sich – sicherlich in vielen Fällen sehr zu Recht – von privaten Leistungsanbietern keinesfalls besser behandelt fühlen als von öffentlichen Ver-

»Kaum ein Aspekt der Diskussionen über Verwaltungsreformen dürfte so wirkungsvoll gewesen sein wie jener über den verbesserten Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern.«

und Bürgern. Kommunen begannen – inspiriert durch die Reformvorschläge oder jedenfalls in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit ihnen – Bürgerämter einzurichten und zu einem echten „Bürgerservice“ auszubauen.⁹⁷ Der konsequente nächste Schritt von da ist der Ausbau zu einer „One-Stop-City“, in der alle Angelegenheiten für eine bestimmte Lebenslage an einem Ort erledigt werden können.⁹⁸ Wenn man die Forderung nach Bürokratieabbau auf die Spitze treibt, muss man sich allerdings eigentlich eine „No-Stop-Verwaltung“⁹⁹ als Ziel setzen.

waltungen, von den Befürwortern der Reformen nicht in Betracht gezogen wurden, mag man kritisieren, sollte dies aber wohl in Anbetracht der guten Absichten durchaus entschuldigen. Es versteht sich beinahe von selbst, dass auch die einheitliche Behördenrufnummer D115 ein Thema in der VM war.¹⁰²

Mit der Debatte über die Bürgerkommune wurde auch die Brücke von der Verwaltungsreformdiskussion hin zu jener über die Veränderung des Verhältnisses von Politik und Gesellschaft geschlagen.¹⁰³

83 Schuppan/Köhl (2016).

84 Traunmüller (2010); vgl. auch Müller/Lenz (2010).

85 Schulz (2010).

86 Schmid (2016).

87 Vgl. dazu noch unter IX.

88 Hunnius/Schuppan/Stocksmeier (2016); vgl. auch Meunier/Richter/Zink (2011).

89 Döring/Mucha (2013).

90 Tischer (2013).

91 Döring/Mucha (2013).

92 von Lucke (2016).

93 Lohmann/Werres (2014); Küchler-Stahn/Gelep (2015).

94 Tramer (2007).

95 Lenk (2010).

96 Zum Electronic Procurement vgl. Wirtz/Lütje/Schierz (2009).

97 Zu den entsprechenden Entwicklungen in der Stadt Heidelberg: Lerche (2012).

98 Siehe etwa Meunier/Richter/Zink (2011).

99 Dazu Brüggemeier (2010).

100 Zur Frage der „Kundenfreundlichkeit“ vgl. Mandelartz (2010).

101 Vgl. dazu die Formulierung bei Lerche (2012, S. 324), die „Bürgerinnen und Bürger“ seien „heute Kunden und keine Bittsteller“.

102 Rauscher/Vogel/Reiners (2011).

In den 2010er Jahren geriet „Stuttgart 21“ in die Rolle eines Schlagwortes, das geradezu ein Synonym für die Notwendigkeit einer verbesserten Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger an Verwaltungsentscheidungen zu sein schien. Insofern ist es nicht überraschend, dass die Debatte über Partizipation in verschiedenen Ausprägungen immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses geriet. Vielfach wird dabei die Möglichkeit zur Partizipation als eine Bringschuld der Verwaltung interpretiert. So wurden „Partizipationsdefizite als Managementfehler in Wirtschaft und Verwaltung“ beschrieben.¹⁰⁴ Bei den Bemühungen um verbesserte Beteiligungsformen kann auch eine Befragung der Bürgerinnen und Bürger eine wichti-

auch immer den Ansatzpunkt, Anregungen für die Verantwortlichen in anderen Gebietskörperschaften zu geben. Vermutlich bleibt es aber trotz dieser Möglichkeiten richtig, auch die bisherigen Medienkanäle nicht aufzugeben, da nur ein „doppelte(r) Medienmix in der Bürgerbeteiligung“¹¹² Erfolg verspricht.

Ausbildung und Studium

Natürlich spielte auch die Frage der Vorbildung der in der Verwaltung arbeitenden Personen über die Jahre immer wieder eine erhebliche Rolle. Insbesondere in der Hochschullandschaft hat es durch die fast flächendeckende Einführung von Bachelor- und Master-Programmen auch un-

recht kann inzwischen von den Ländern weitgehend selbständig geregelt werden. Insofern sind allgemeine Aussagen für Deutschland insgesamt kaum mehr denkbar. Auch können bei der Anwendung die entsprechenden rechtlichen Regelungen durchaus einengend ausgelegt werden, so dass möglicherweise bestehende Spielräume im Verwaltungsvollzug gar nicht genutzt werden.¹¹⁵

Hinzu kommt die Frage, ob das Studium weiterhin intern – auf den eigenen (Fach-)Hochschulen – oder aber extern durch unabhängige Institutionen erfolgen sollte, was in der Regel auch mit dem Verlust der Stellung als Anwärterinnen und Anwärter verbunden ist. Dabei wird ein Reformbedarf in der Ausbildung diagnostiziert, ergeben sich doch aufgrund der neuen Mittel der Steuerung ebenso neue Herausforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes.¹¹⁶ Traineeprogramme werden auch für den öffentlichen Dienst als eine Möglichkeit der Ausbildung qualifizierten Personals angesehen.¹¹⁷

»Die Zahl der Themen, mit denen sich die öffentlichen Verwaltungen konfrontiert sehen, kann man nur als eindrucksvoll bezeichnen.«

ge Funktion übernehmen.¹⁰⁵ Noch einen Schritt weiter geht man, wenn man „Bürgerinnen und Bürger als Koproduzenten öffentlicher Leistungen und Wirkungen“ ansieht.¹⁰⁶

Die Fragen der Bürgerbeteiligung und des E-Governments gehen dabei mitunter eine Verbindung ein. Insbesondere die sozialen Medien werden dabei als ein Element einer modernen Form der Beteiligung der Einwohnerschaft angesehen – wengleich jedenfalls im Jahr 2010 noch Unsicherheiten der Verwaltungen im Umgang mit diesen diagnostiziert wurden.¹⁰⁷ So beschäftigen sich Beiträge mit der E-Partizipation¹⁰⁸ und speziell den E-Petitionen¹⁰⁹ und den mit dem Begriff „Government 2.0“ beschriebenen Möglichkeiten.¹¹⁰ In der VM wurde die Forderung „Mehr Netzbeteiligung wagen“ erhoben.¹¹¹ Alle diese Beiträge haben neben der Analyse des Bestehenden natürlich

mittelbare Auswirkungen auf den Zugang zu den Laufbahnen im öffentlichen Dienst gegeben.¹¹³ Dabei stellt sich die Frage, ob es über Masterstudiengänge einen Zugang zum höheren Verwaltungsdienst gibt.¹¹⁴ Die Entwicklung der Abschlüsse hat es mit sich gebracht, dass der Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen, die sich heute typischerweise „Hochschulen“ nennen, laufbahnrechtlich schwerlich darstellen lässt. Das Laufbahn-

Fazit

Die Zahl der Themen, mit denen sich die öffentlichen Verwaltungen konfrontiert sehen, kann man nur als eindrucksvoll bezeichnen. Die Veröffentlichungen in der VM bilden dabei natürlich nicht einmal einen erschöpfenden Einblick. Sie zeigen aber, was in Verwaltungswissenschaft und -praxis als einer Darstellung mit wissenschaftlichem Anspruch würdig angesehen wird. Ein wesentlicher Treiber der Themenvielfalt sind nach wie vor die Ansätze und Ideen, die das Management im privaten Sektor prägen. Auch aus den bezeichneten Spezialthemen ergeben sich Anregungen, die für Praxis wie für die Wissenschaft von Interesse sein dürften.

103 Vgl. Winkel (2013).

104 König (2009).

105 Drescher (2013).

106 Timm-Arnold/Löffler (2013); vgl. auch Löffler/Timm-Arnold (2016).

107 Mohser/Harding (2010).

108 Tischer (2013); Weiß (2013); Märker/Wehner (2014).

109 Reiners (2016).

110 Müller/Lenz (2010); vgl. auch Klessmann (2010).

111 Seckelmann/Bauer (2012).

112 Kubicek/Lippa (2009).

113 Vgl. dazu Bolay (2013).

114 Junghans (2014).

115 Vgl. Rienaß (2014).

116 Schröter/Röber (2015).

117 Fischer (2016).

Die Verwaltung, so kann man nach alledem feststellen, ist und sie wird bewegt. Die VM wird auch in Zukunft als ein Forum zur Verfügung stehen, das einen Beitrag dazu leistet, dass dies auch so bleibt.

Literatur

Albig, T. (2011): „Auf ein Wort...“: Stadt neu denken, VM 4/2011, 170.

Bajohr, S. (2009): Beratender Sanierungsmanager in einer hoch verschuldeten Kommune, VM 4/2009, 171-186.

Banner, G. (2014): Kommunalhaushalte am Abgrund? Ein Regimedefekt, VM 3/2014, 164-168.

»Die Verwaltung, so kann man nach alledem feststellen, ist und sie wird bewegt.«

Bauer, M.W./Foerster, H. (2008): Managementwandel in der Europäischen Zentralbank, VM 3/2008, 115-121.

Blättler, S./Hunziker, S. (2015): Kommunales Risikomanagement: Erfahrungen und Empfehlungen, VM 2/2015, 83-88.

Blanke, B. (2009): Erzählungen zum aktivierenden Staat, VM 3/2009, 115-125.

Blönnigen, P./Müller-Osten, A. (2013): Verwaltungssteuerung 3D – der Finanzreformwürfel, VM 5/2013, 258-267.

Bogumil, J./Ebinger, F./Holtkamp, L. (2011): Vom Versuch, das Neue Steuerungsmodell verpflichtend einzuführen – Wirkungen des Neuen Kommunalen Finanzmanagements in NRW, VM 4/2011, 171-180.

Dies. (2012): Vom Versuch, unerfreuliche Ergebnisse als normative Wissenschaft abzutun – Eine Replik auf die Replik von Christoph Reichard, VM 1/2012, 3-6.

Bolay, F.W. (2012): Ist die Neue Verwaltungssteuerung in Hessen gescheitert?, VM 1/2012, 17-20.

Ders. (2013): Reform des Verwaltungsstudiums in Hessen, VM 1/2013, 20-23.

Ders./Volz, J. (2009): Wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung als Modernisierungskonzept des Justizvollzugs?, VM 2/2009, 59-65.

Dies. (2013): Länderübergreifendes Benchmarking im Justizvollzug, VM 2/2013, 90-97.

Breiter, A./Kubicek, H. (2016): Offene Verwaltungsdaten und Verwaltungstransparenz – Stand der Forschung und offene Fragen, VM 6/2016, 283-296.

Bremeier, W./Brinckmann, H./Kilian, W. (2007): Kommunale Unternehmen im Konzern Stadt, VM 2/2007, 68-78.

Brüggemeier, M. (2010): Auf dem Weg zur No-Stop-Verwaltung, VM 2/2010, 93-101.

Budäus, D./Burth, A./Hilgers, D. (2013): European Public Sector Accounting Standards (EPSAS) – Bedarf, aktuelle Entwicklungen und Perspektiven, VM 6/2013, 289-295.

Budäus, D./Hilgers, D./Raupach, B. (2014): Standardisierung des öffentlichen Rechnungswesens: Vom IMK-Beschluss 2003 zu EPSAS 2015, VM 3/2014, 153-156.

Burth, A./Hilgers, D. (2012): Kommunale Risikoberichterstattung – Eine vergleichende

Analyse doppischer Lageberichte, VM 1/2012, 7-16.

Buschhoff, C./Mosiek, T. (2008): Evaluation von Verwaltungsmodernisierung, VM 3/2008, 122-126.

Daum, R. (2012): Public Innovation – Stand und Perspektiven des Innovationsmanagements im öffentlichen Sektor, VM 6/2012, 320-323.

Döring, M. (2015): Das Streben nach Qualität – Qualitätssicherung und -management im deutschen Krankenhaussektor, VM 1/2015, 36-45.

Döring, M./Mucha, S. (2013): Was Bürger bem(a)erken – Eine Evaluation des Maerkers Brandenburg, VM 1/2013, 45-55.

Drescher, S. (2013): Die Befragung – ein geeignetes Element kommunaler Partizipation?, VM 5/2013, 274-280.

Duve, T. (2008): Staatskommissare als Manager kommunaler Haushaltskonsolidierungsprozesse, VM 6/2008, 283-293.

Edel, F./Grüb, B. (2010): Public-Private-Partnership im Bereich der Justizvollzugsanstalten, VM 1/2010, 42-50.

Eicher, B./Steiner, R. (2016): Realisierungsmodelle bei Krankenhausinvestitionen – Einflussfaktoren für deren Auswahl, VM 6/2016, 315-321.

Faust, T. (2007): Wandel der Verwaltungen – Wandel der Ethikkonzepte, VM 6/2007, 327-330.

Ders. (2012): Vorsorge gegen Korruption – eine Herausforderung für die administrative Personalentwicklung, VM 5/2012, 250-254.

Ders. (2014): Compliance, Integrität und Orientierung: ein Verwaltungsethik-Kompass, VM 4/2014, 213-223.

Fleiß, S./Braun, K./Bartels, M./Herbst, M. (2010): Reformen in der kirchlichen Verwaltung, VM 5/2010, 263-271.

Fischer, C. (2016): Traineeprogramme als innovative Form der Nachwuchsausbildung im öffentlichen Dienst, VM 5/2016, 250-262.

Fölsing, A./Scherer, E. (2013): Digital Natives: „Kompatibel“ mit der Bundeswehr?, VM 3/2013, 164-168.

Fuß, F./Pointvogl, A. (2008): Die Reform des Schornsteinfegerwesens in Deutschland, VM 1/2008, 11-22.

Gerhards, R. (2014): IFRS, IPSAS, EPSAS – Was folgt als nächstes? – Eine Replik, VM 1/2014, 52-55.

Ders. (2016): EPSAS: Die Europäische Kommission beschleunigt das Tempo, VM 4/2016, 217-221.

Ders. (2017): Öffentliche Finanzkontrolle vor neuen Erwartungslücken?, VM 1/2017, 41-45.

Gerhardt, E./Krüger, K. (2007): Innerbehördliche Leistungsverrechnung in der hessischen Landesverwaltung, VM 5/2007, 262-267.

Glock, C./Broens, M. (2008): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung mithilfe von Social-Software-Applikationen, VM 5/2008, 273-276.

Greb, D. (2012): Kommunikation zur Unterstützung der Haushaltskonsolidierung von Kommunen, VM 1/2012, 42-49.

Griese, K.-M./Kumbruck, C./Johann, A. (2016): Suffiziente Mobilität zur Reduzierung von CO₂-Emissionen an deutschen Hochschulen und Universitäten – eine empirische Analyse, VM 2/2016, 98-103.

Griese, C./Marburger, H. (2013): Interkulturelle Öffnung – Strategie zur Organisationsentwicklung, VM 4/2013, 220-222.

Hammerschmid, G./Hübner, S./Löffler, L./Schuster, F. (2015): Kreisgebietsreform in Mecklenburg-Vorpommern – Ein Erfolgsbeispiel für andere?, VM 4/2015, 182-191.

Hansmann, M. (2010): Das mutwillig erzeugte Einnahmenproblem, VM 5/2010, 236-242.

Ders. (2015): Kommunalwirtschaft im Wandel: vom Munizipalsozialismus zum Konzern Stadt?, VM 4/2015, 171-181.

Heitzer, B.P./Fischer, H. (2008): Geschäftsprozessmanagement als Kernaufgabe der Verwaltungsmodernisierung, VM 6/2008, 312-317.

Hellenbrand, A./Frischmuth, B. (2011): Evaluierung des neuen Haushalts und Rechnungswesens, VM 3/2011, 140-143.

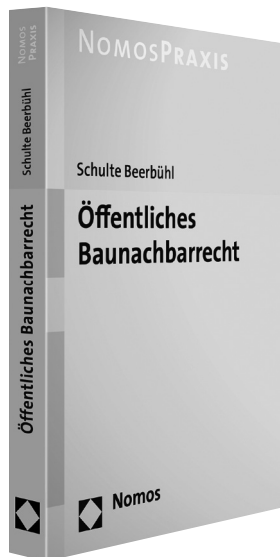
Herzberg, J. (2013): Public Management in der Netzwerkgesellschaft – Theorie und Steuerungsimplikationen, VM 4/2013, 188-196.

Hilgers, D./Burth, A. (2011): Konzept einer doppischen Kommunalschuldenbremse für das Land Hessen, VM 5/2011, 242-251.

Hill, H. (2008): Intelligentes Sparen, VM 2/2008, 59-65.

- Ders. (2010): Anforderungen an die Architektur einer modernen kirchlichen Verwaltung, VM 3/2010, 115-120.
- Ders. (2011): Von Innovationsmanagement und Management der Unsicherheit zur zukunfts-fähigen Verwaltung, VM 1/2011, 3-7.
- Ders. (2013): Wandel-Galerie – Alte und neue Konzepte zum Change Management, VM 5/2013, 227-236.
- Ders. (2014): Neue Wege in der Steuerung, VM 6/2014, 283-291.
- Hoffmann, C./Klessmann, J. (2011): Open Data in der öffentlichen Verwaltung, VM 6/2011, 306-314.
- Holtkamp, L. (2016): Symbolische Haushaltspolitik, VM 1/2016, 14-26.
- Hunnus, S./Schuppan, T./Stocksmeier, D. (2016): Lebenslagenorientiertes E-Government, VM 4/2016, 187-193.
- Hunziker, A.W. (2011): Führen mit Kennzahlen in der öffentlichen Verwaltung, VM 2/2011, 73-77.
- Hurrle, B. (2014): Demografieorientiertes Personalmanagement in der Kommunalverwaltung, VM 5/2014, 272-278.
- Janda, T.C. (2011): Mehr Transparenz und Partizipation durch Open Government Data, VM 5/2011, 227-238.
- Jock, C./Lessau, A. (2011): Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Verwaltung – Ansichten aus der Praxis, VM 4/2011, 198-203.
- Joerger, G. (2008): Älteres Personal in Behörden – ein vernachlässigtes Potenzial für Innovationen, VM 6/2008, 327-331.
- Junghans, H. (2014): Fehlende formalrechtliche Anerkennung externer Masterstudiengänge im Beamtenbereich – empirische Daten und Lösungsansätze, VM 2/2014, 84-91.
- Kammer, M. (2007): Die Chance „Public Merger“!, VM 6/2007, 289-295.
- Keilmann, U./Duve, T./Gnäding, M. (2013): Praxisbericht zur Umsetzung des Kommunalen Schutzschildes in Hessen, VM 3/2013, 115-122.
- Klessmann, J. (2010): Soziale Medien in der öffentlichen Verwaltung vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit partizipativer Verwaltung, VM 4/2010, 179-187.
- König, A. (2009): Partizipationsdefizite als Managementfehler in Wirtschaft und Verwaltung und ihre Vermeidung durch optimierte Kommunikation, VM 3/2009, 160-162.
- König, S./Rehling, M. (2007): Das Mitarbeitergespräch als Daueraufgabe, VM 1/2007, 10-15.
- Konzendorf, G. (2013): Zum Einfluss von Evaluationen auf die politische Entscheidungsfindung, VM 4/2013, 171-178.
- Kossahl, J./Kießling, M./Kolbe, L.M. (2011): Perspektiven für den Einsatz von Kennzahlensystemen bei der IT-Steuerung der Bundesverwaltung, VM 3/2011, 156-167.
- Krabina, B. (2011): Internes Datenmonitoring für Open Government Data, VM 5/2011, 239-241.
- Krause, T. (2016): Autonomie trifft Bürokratie, VM 2/2016, 68-72.
- Krengel, F. (2008): Zwischenstand beim neuen kommunalen Haushaltsrecht, VM 4/2008, 213-219.
- Krömmelbein, M./Sieg, R. (2008): Benchmarking als Analyseansatz der externen Finanzkontrolle, VM 2/2008, 89-91.
- Kubicek, H./Lippa, B. (2009): Der doppelte Medienmix in der Bürgerbeteiligung, VM 6/2009, 305-316.
- Kucera, M. (2010): Zielvereinbarungen in der Verwaltung, VM 4/2010, 188-192.
- Küchler-Stahn, N./Gelep, A. (2015): Die elektronische Rechnungsverarbeitung in der öffentlichen Verwaltung, VM 2/2015, 96-102.
- Kühl, S. (2007): Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten?, VM 4/2007, 212-216.
- Künzer, A. (2008): Jahresabschlussanalyse in der Landesverwaltung, VM 3/2008, 148-153.
- Kunze, A. (2010): Qualitätsmanagement in der Bundesverwaltung – ein Kennzeichen guter Verwaltung, VM 1/2010, 51-55.
- Lasar, A. (2010): Keine Harmonisierung im öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesen, Teil 1: VM 1/2010, 3-16; Teil 2: VM 3/2010, 128-136.
- Lasar, A./Buchholz, G./Bußmann, C./Kröner, J. (2014): Konzernsteuerung in Kommunen – Entwicklungsstand, Probleme, Empfehlungen, VM 5/2014, 248-260.
- Lenk, K. (2010): ELENA oder der Weg in die durchorganisierte Informationsgesellschaft, VM 3/2010, 137-146.
- Lerche, R. (2012): Vom Bürgeramt zum Bürgerservice – Heidelberger Erfahrungen, VM 6/2012, 324-328.
- Liedtke, A. (2014): Compliance-Anforderungen an IT-Verfahren von Bund und Länder, VM 6/2014, 302-314.
- Löffler, E./Timm-Arnold, P. (2016): Nachhaltige kommunale Haushaltssicherung durch die Koproduktion öffentlicher Wirkungen mit Bürgerinnen und Bürgern?, VM 6/2016, 306-314.
- Löhr, U. (2008): Konsolidierung der öffentlichen IT durch Kooperationen und Fusionen, VM 5/2008, 268-272.
- Lohmann, B./Werres, S. (2014): Neue Vorgaben für die elektronische Rechnungsstellung bei öffentlichen Aufträgen, VM 4/2014, 199-206.
- von Lucke, J. (2009): Transparenz 2.0 – Transparenz durch E-Government, VM 6/2009, 326-334.
- Ders. (2016): Deutschland auf dem Weg zum Smart Government, VM 4/2016, 171-186.
- von Lucke, J./Herzog, C./Heise, C. (2014): In unserem eigenen Interesse! Replik auf Göttrik Wermer zum Beitritt Deutschlands zur Open Government Partnership (OGP), VM 4/2014, 187-198.
- Märker, O./Wehner, J. (2014): Wer bewahrt die E-Partizipation vor falschen Maßstäben? – Eine Replik, VM 2/2014, 59-66.
- Mandelartz, H. (2010): Kundenfreundlichkeit – eine Bilanz, VM 1/2010, 31-35.
- Meunier, M./Richter, A./Zink, W. (2011): Berlin auf dem Weg zur One-Stop-City, VM 5/2011, 258-262.
- Mohser, C./Harding, J. (2010): Öffentliche Verwaltungen im Umgang mit Social Media noch unsicher, VM 6/2010, 332-334.
- Müller, P./Lenz, J. (2010): Was kann Government 2.0? Eine Reflexion auf neue Logiken der politischen Partizipation, VM 3/2010, 147-156.
- Müller, S./Papenfuß, U./Schaefer, C. (2009): Grundsachverhalte und empirische Analyse zur instrumentellen Ausgestaltung des kommunalen Verwaltungscontrollings, VM 1/2009, 13-18.
- Müller, K./Straatmann, T./Hörning, U./Müller, F. (2011): Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen, VM 4/2011, 211-218.
- Müller-Osten, A./Rogers, S. (2012): Wie misst man Wirkung?, VM 3/2012, 158-163.
- Motel, J./Richter, M. (2016): Risikomanagement in einer Bundesbehörde, VM 2/2016, 73-82.
- Niedererl, P.H. (2008): Die öffentliche Verwaltung als Vorbild für Private, VM 3/2008, 162-166.
- Papenfuß, U. (2011): Spärliche Offenlegung der Managervergütung in öffentlichen Unternehmen, VM 6/2011, 288-298.
- Ders. (2012): Weiter keine strukturelle Offenkulturlösung bei der Managervergütung öffentlicher Unternehmen – Follow-up Studie bei Landeshauptstädten und Bund, VM 4/2012, 198-204.
- Papenfuß, U./Friedländer, B. (2015): Mehrjährige Zielvereinbarungen mit Top-Managern öffentlicher Unternehmen, VM 3/2015, 138-144.
- Papenfuß, U./Sandig, T. (2012): Dürrtuge Transparenz bei der Managervergütung von öffentlichen Unternehmen der Bundesländer, VM 4/2012, 193-198.
- Piesold, R.-R. (2016): Strukturen einer effizienten Wirtschaftsförderung, VM 4/2016, 194-203.
- Plattfaut, R. (2012): Diskontinuierliche Erwerbsbiografien und alternde Belegschaften als Herausforderung für das Management von Prozessen in der Verwaltung, VM 4/2012, 218-222.
- Proeller, I./Hammerschmid, G./Reichard, C./Röber, M. (2011): Verwaltungsführung in der deutschen Bundes- und Landesverwaltung, VM 2/2011, 67-72.
- Proeller, I./Siegel, J. (2012): Vom Versuch, über die Ergebnisse kommunaler Verwaltungsreformen zu diskutieren, VM 3/2012, 136-140.
- Raupach, B./Hilgers, D. (2012): Quo Vadis? Die Reform des Hamburger Haushalts- und Rechnungswesens, VM 6/2012, 283-291.
- Rauscher, M./Vogel, D./Reiners, M. (2011): Mehrebenenperspektive bei der Institutionalisierung von mehr Servicequalität – Projekt D115, VM 1/2011, 50-56.
- Rehm, H. (2013): Neuere Tendenzen im kommunalen Schuldenmanagement, VM 2/2013, 71-81.
- Reichard, C. (2011): Vom Versuch, NSM und NKF in einen Topf zu werfen, VM 6/2011, 283-287.
- Reinermann, H. (2012): Gegen Selbstvergessenheit im öffentlichen Dienst, VM 2/2012, 58-63.
- Reiners, M. (2016): E-Petitionen im Kontext von E-Government – Neue Einflusspotenziale für die Bürgerinnen und Bürger?, VM 1/2016, 47-54.
- Richter, A./Berlin M. (2016): „Hauptstadt machen“ – Die Arbeitgebermarke für die Berliner Verwaltung, VM 4/2016, 204-207.
- Rienaß, U. (2014): Verpasst Berlin die Chancen des neuen Laufbahnrechts?!, VM 2/2014, 78-83.
- Rüsch, H. (2014): Ganzheitliches Personalentwicklungskonzept zur Gewinnung von Führungskräften am Beispiel der Deutschen Rentenversicherung Westfalen, VM 1/2014, 39-51.
- Sandberg, B./Embacher, S. (2014): Auf dem Weg zum De-Aktivierenden Staat?, VM 1/2014, 30-38.
- Scherm, E./de Schrevel, M. (2013): Struktur und Controlling der unternehmerischen Universität, VM 6/2013, 296-301.

- Schilling, M./Ruckh, L./Rübcke, F. (2009): Organisationswandel strategisch steuern, VM 1/2009, 41-48.
- Schmid, A. (2016): Big Data: Evolution des Verwaltungscontrollings, VM 1/2016, 34-39.
- Schröter, E./Röber, M. (2015): Verwaltungsausbildung zwischen Tradition und Moderne: Ein dreidimensionales Portrait, VM 3/2015, 125-137.
- Schulz, S.E. (2010): Cloud Computing in der öffentlichen Verwaltung?, VM 1/2010, 36-41.
- Schuppan, T. (2008): Gebietsreform im E-Government-Zeitalter, VM 2/2008, 66-78.
- Schuppan, T./Köhl, S. (2016a): Verwaltung 4.0: Modernisierungsrelevant oder alter Wein in neuen Schläuchen?, VM 1/2016, 27-33.
- Dies. (2016b): Krisenmanagement – Herausforderung für das Public Management?!, VM 3/2016, 115-125.
- Schwabe, G. (2009): IT-Governance an Universitäten – State of the Art und das Konzept der Universität Zürich, VM 5/2009, 261-270.
- Schwesig, M. (2011): „Auf ein Wort...“: Mehr als nur Rückenschule, VM 6/2011, 282.
- Seckelmann, M./Bauer, C. (2012): Mehr Netzbeteiligung wagen, VM 2/2012, 81-87.
- Siegel, J.P. (2010): Begrenzte Rationalität, evolutionäre Anpassung und Fähigkeiten der Verwaltung: Überlegungen zum strategischen Veränderungsmanagement, VM 4/2010, 171-178.
- Spalink, D./Waschinsky, A. (2007): Staatliche Öffentlichkeitsarbeit in der modernen Informationsgesellschaft, VM 3/2007, 115-121.
- Stangl, M./Stötzer, S. (2015): Gemeindefürdestrukturreformen in Österreich – Auswirkungen aus Sicht der Praxis, VM 2/2015, 89-95.
- Steiner, R./Kaiser, C. (2013): Rolle der Kantone bei Gemeindefusionen in der Schweiz, VM 3/2013, 144-149.
- Steiner, R./Brenner, K.R./Saxenhofer, A. (2015): Verbreitung und Effekte von Public-Corporate-Governance-Richtlinien am Beispiel der Schweizer Kantone, VM 2/2015, 59-64.
- Steinert, M. (2007): Anwendungsbeispiele für kommunales Wissensmanagement, VM 6/2007, 296-299.
- Theymann, W. (2008): Strategisches Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung, VM 5/2008, 277-279.
- Tischer, J. (2013): Identifikationsdienste für das Management von E-Partizipation auf kommunaler Ebene, VM 1/2013, 3-12.
- Timm-Arnold, P./Löffler, E. (2013): Vom Vater Staat zum Partner Staat: Bürgerinnen und Bürger als Koproduzenten öffentlicher Leistungen und Wirkungen, VM 4/2013, 197-204.
- Tramer, K. (2007): Elektronischer Datenaustausch im Meldewesen, VM 6/2007, 300-302.
- Traunmüller, R. (2010): Bringt das Web 2.0 ein anderes Government?, VM 2/2010, 102-105.
- Weiß, J. (2013): Wer rettet die Demokratie vor der E-Partizipation?, VM 6/2013, 283-288.
- Wentzel, J. (2010): Die Nationale E-Government-Strategie: Ein Schritt vor, zwei zurück?, VM 6/2010, 283-292.
- Westphal, V.-G./Glapiak, T./Schrandt, F. (2013): Personalwirtschaftliche Anpassungspotenziale im Fall der Reduzierung der Anzahl der Landkreise in Brandenburg, VM 5/2013, 237-244.
- Wewer, G. (2014a): Im eigenen Interesse? – Deutschland und die Open Government Partnership, VM 4/2014, 171-186.
- Ders. (2014b): Wahrheit oder Mehrheit, Aktivismus oder Wissenschaft? Zur Replik von Heise, Herzog und von Lucke, VM 5/2014, 233-238.
- Werner, R.R. (2008): Personalentwicklung von Nachwuchsführungskräften, VM 2/2008, 92-97.
- Winkel, O. (2008): Betriebswirtschaftliche Steuerung im informationstechnischen Wandel, VM 3/2008, 127-140.
- Ders. (2013): Perspektiven der Bürgerkommune in Deutschland – von der kleinen Demokratie zur erweiterten Partizipation?, VM 3/2013, 123-135.
- Wirtz, B.W./Lütje, S./Schierz, P.G. (2009): Electronic Procurement in der öffentlichen Verwaltung, VM 4/2009, 207-221.
- Wirtz, B.W./Schmitt, D. (2015): Open Government: Konzeption und Gestaltung im gesellschaftlichen Diskurs, VM 1/2015, 46-54.
- Wüstner, K. (2014): Korruptionsprävention – eine empirische Untersuchung zu Schulungsmaßnahmen im öffentlichen Dienst in Deutschland, VM 5/2014, 261-271.



Baurecht 2017

Öffentliches Baunachbarrecht

Von RiVG Dr. Hubertus Schulte Beerbühl

2017, 332 S., brosch., 44,- €

ISBN 978-3-8487-3171-8

nomos-shop.de/27531

Nachbarstreitigkeiten mit öffentlich-rechtlichem Einschlag beschäftigen zahlreich die Verwaltungsgerichte in Deutschland. Eine zusammenfassende Darstellung zur aktuell geltenden Gesetzeslage und zur Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte zum Öffentlichen Baunachbarrecht wird indessen oftmals nur am Rande in Lehrbüchern und Kommentaren geboten. Dabei gilt es hier ganz besonders, in den häufigen Drei-Parteien-Konstellationen die Besonderheiten des materiellen Rechts einerseits und des Verfahrens- und Prozessrechts andererseits zu beachten. Der Band gibt einen Einblick in die Gerichtspraxis zur Durchsetzung des materiellen Rechts sowie zur Verteidigung vor ungerechtfertigten Angriffen. Die wichtigsten Gesetzestexte werden wiedergegeben und zahlreiche Fallkonstellationen werden durch Beispiele veranschaulicht.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos