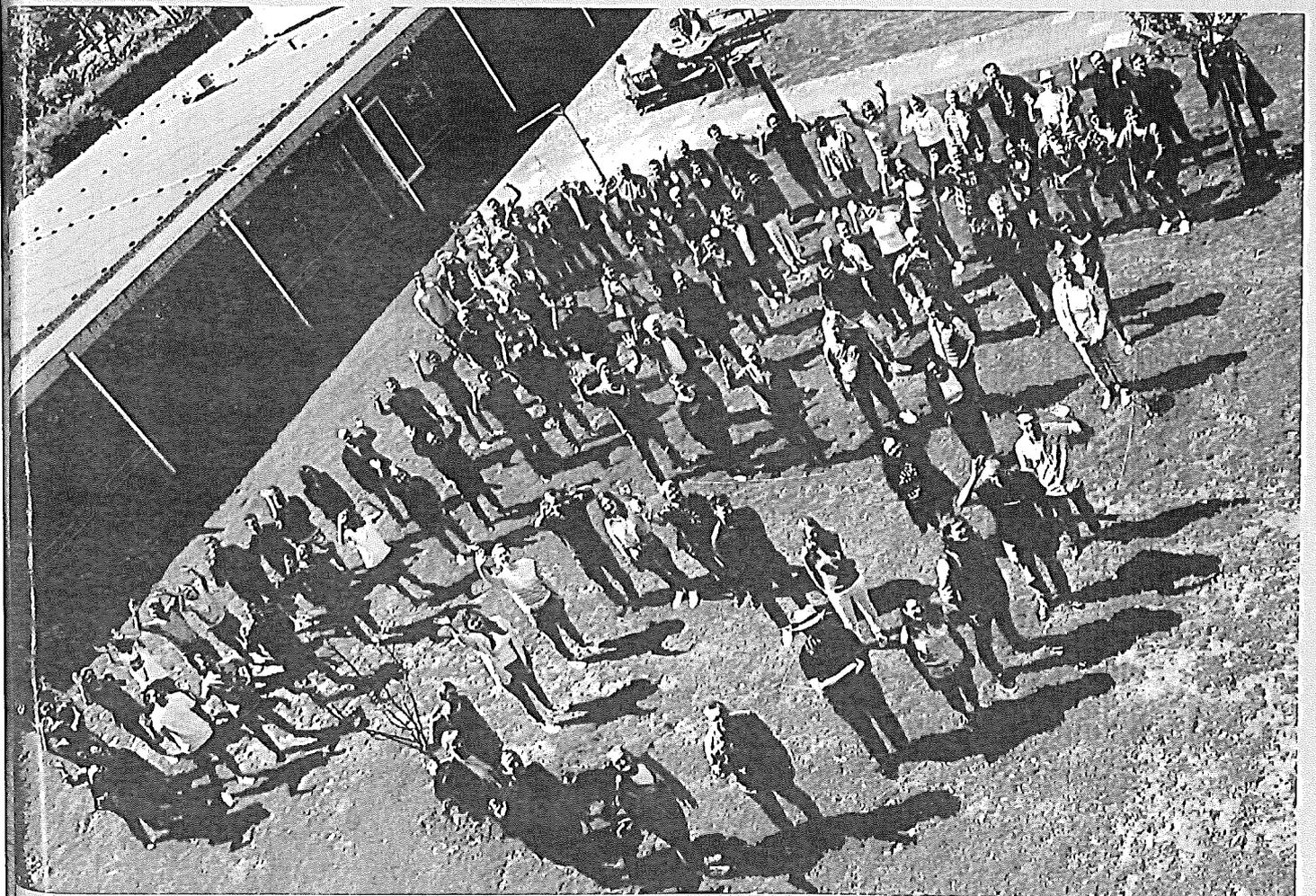


# SPEYER JOURNAL

EIN MAGAZIN DER DEUTSCHEN UNIVERSITÄT FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN SPEYER

**75**  
JAHRE

Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften  
Speyer



SONDERHEFT ZUM JUBILÄUMSJAHR

75  
JAHRE

Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften  
Speyer



*Liebe Leserinnen und Leser*

*Die Planungen für das 75-jährige Jubiläum der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften (DUV) Speyer im Jahr 2022 mussten früh im Jahr 2021 beginnen. Zu dem Zeit-punkt war unklar, wie sich die Corona-Pandemie entwickeln würde und welche Einschränkungen daraus für Jubiläumsveranstaltungen resultieren würden.*

*Vor dem Hintergrund dieser Veranstaltungsrisiken wurde die universitätsintern breit getragene Entscheidung getroffen, anstelle eines einzigen zentralen Festaktes eine ganze Reihe verschiedener Veranstaltungen verteilt über das Jubiläumsjahr 2022 zu planen. Damit wurde das Veranstaltungsrisiko gestreut und die Erwartung verbunden, dass selbst bei Ausfall von Veranstaltungen wenigstens die eine oder andere Jubiläumsveranstaltung stattfinden könnte.*

*Nun ist der als glücklich einzustufende Fall eingetreten, dass fast alle der geplanten Veranstaltungen stattfinden können und die DUV ihr „75Jähriges“ durch ein reichhaltiges Angebot in Inhalt und Form verschiedener Veranstaltungen begehen kann.*

*Zur Vorbereitung und Durchführung all dieser Veranstaltungen fand sich ein Festkomitee, in dem Personen aus allen universitären Gruppen freiwillig mitwirken. Wer ein wenig Erfahrung mit Veranstaltungsorganisation hat, kennt oder ahnt wenigstens das Anforderungsprofil: Exemplarisch möchte ich Kreativität, Planungs- und Organisationsvermögen sowie Improvisations- und Durchhaltevermögen nennen. „Organisieren“ bereitet aber auch Freude. Ich hoffe, dass die Beteiligten möglichst viel davon erleben.*

*Wir dürfen nicht vergessen, dass darüber hinaus viele weitere hilfreiche Hände bei all diesen Veranstaltungen mitwirken und ihren Teil zum Gelingen beitragen: Es müssen Einladungen verschickt, die Versorgung der Gäste sichergestellt, die Technik bereitgestellt, Stühle und Tische gerückt werden – und vieles mehr. Daher möchte ich all denen, die zu unserem Jubiläumsjahr beitragen, ausdrücklich und herzlich danken. Ohne das Zusammenwirken der Beteiligten wäre das alles, was für das Jubiläum „auf die Beine gestellt wurde“, nicht möglich.*

*Das hier nun vorliegende Sonderheft des Speyer Journals ist auch ein Ergebnis des Zusammenwirkens Vieler. Es ist entstanden aus der Arbeit des Festkomitees und natürlich der Autorinnen und Autoren in diesem Sonderheft. Auch gegenüber letzteren möchte ich an dieser Stelle meinen Dank zum Ausdruck bringen. Dieses Sonderheft bringt Fakten, Erinnerungen, Eindrücke und Perspektiven verschiedener „DUV-Generationen“ und -gruppen zusammen. Damit ergibt sich ein breites Bild der DUV mit unterschiedlichsten Facetten.*

Ihr  
Holger Mühlkamp  
Rektor

# INHALT

---

- 04 *Stefanie Seiler*: Grußwort der Speyerer Oberbürgermeisterin
- 06 *Stefan Fisch*: Anfänge der heutigen Universität Speyer 1947. Ideen und Gebäude
- 10 *Klaus König*: Verwaltungswissenschaften und Verwaltungswissenschaft an der Hochschule Speyer
- 14 *Rudolf Morsey*: Die nachgeholte Rebellion der „1968er“ – Roman Herzogs Antwort: Wechsel in die Politik. Erinnerungen aus dem Rektoratsjahr 1972/73
- 20 *Hermann Hill*: Die Universität Speyer – wie ich sie kenne und schätze
- 36 *Carl Böhret*: Innovationen in Forschung sowie Aus- und Fortbildung
- 40 *Klaus Lüder*: Innovationen im öffentlichen Rechnungswesen
- 42 *Rainer Pitschas*: „Speyer“ als Partner der Entwicklungszusammenarbeit
- 48 *Hans Herbert von Arnim*: Der Bundesrechnungshof in Speyer: Ein Schuss auf die Hochschule, der nach hinten losging
- 50 *Heinrich Reiner mann*: Warum es nicht an der Universität Speyer liegt, dass die Digitalisierung des öffentlichen Sektors nur schleppend vorankommt
- 54 *Tagungssekretariat*: Verwaltungswissenschaftliche Weiterbildung
- 56 *Martina Dieterle*: Ikonen des Universitätslebens erinnern sich
- 58 *Kirstin Grunen berg*: Das akademische Auslandsamt stellt seine Arbeit vor
- 62 *Nitharshini Santhakumar*: „Der Geist von Speyer“ – ein Sauerteig und Corona
- 64 *Katja Knuth-Herzig*: Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation
- 66 *Holger Mühlenkamp*: Was kann die DUV Speyer für Deutschland leisten?
- 72 *Martina Dieterle*: Die Universität im Laufe der Zeit

*Impressum  
SpeyerJournal  
Sonderheft zum Jubiläumsjahr 2022*

*Herausgeber*  
Der Rektor der Deutschen Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer

*Redaktion*  
Referat für Information und Kommunikation  
der Deutschen Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer  
Freiherr-vom-Stein-Straße 2  
67346 Speyer

*Design*  
Weiser Design Markenkommunikation, Stuttgart  
[www.weiser-design.de](http://www.weiser-design.de)

*Satz und Druck*  
Deutsche Universität für  
Verwaltungswissenschaften Speyer

*Fotonachweis*  
Katja Knuth-Herzig, Klaus Landry,  
Norbert Lenz, Nitharshini Santhakumar,  
Uni Speyer-Archiv

*Foto auf Umschlagseite:  
Foto: Uni Speyer-Archiv*

# DIE UNIVERSITÄT SPEYER – WIE ICH SIE KENNE UND SCHÄTZE

---

von Hermann Hill

**Die Ausführungen verknüpfen aus Anlass des 75jährigen Jubiläums in Form eines Journal-Beitrages zeitgeschichtliche Entwicklungen und Charakteristika der Universität mit persönlichen Erinnerungen und Ansichten des Verfassers. So entsteht ein Bogen von gestern über heute zum Morgen. Zudem sollen die Ausführungen Interesse an der Universität Speyer wecken und einen Appell beinhalten getreu dem Motto in der 1. Frage des Speyer-Quiz auf der Homepage der Universität: Welcher deutsche Dichter hat geschrieben: „Macht Euch auf nach Speyer“?**

#### **Zukunfts- und Innovationswerkstatt**

Wir haben kreative Köpfe in Speyer, die Zukunft gestalten! Schon vor meiner Zeit hat etwa Carl Hermann Ule die Entwicklung des Verwaltungsprozessrechts und des Verwaltungsverfahrensrechts beeinflusst, später haben Jan Ziekow, Karl-Peter Sommermann Ulrich Stelkens und Hermann Hill diese Arbeiten aufgenommen. Frido Wagener hat wegweisende Arbeiten zur Gebiets- und Verwaltungsreform vorgelegt, die später von Heinrich Siedentopf und Peter Eichhorn sowie Carl Böhret, Hermann Hill, Jan Ziekow, Stephan Grohs und Gisela Färber fortgesetzt wurden. Die Gesetzgebungslehre wurde maßgeblich durch Carl Böhret, Waldemar

Schreckenberger, Klaus König, Detlef Merten und Hermann Hill gestaltet, Gisela Färber und Sabine Kuhlmann waren bzw. sind später Mitglieder des Nationalen Normenkontrollrates geworden.

Die kommunale Selbstverwaltung war Gegenstand der Arbeiten von Willi Blümel, Hans Herbert von Arnim, Hermann Hill und Ulrich Stelkens. Siegfried Magiera, Karl-Peter Sommermann, Wolfgang Weiß und Ulrich Stelkens haben Fragen des Europarechts und der Europapolitik für Studierende und Fortbildungsteilnehmer verständlich aufbereitet, Karl-Peter Sommermann widmete sich zudem der Rechtsvergleichung, Sabine Kuhlmann dem europäischen Rechtsvergleich. Heinrich Reiner mann hat als

**Hermann Hill:**  
Univ.-Prof. Dr., Lehr-  
stuhl für Verwal-  
tungswissenschaft  
und Öffentliches  
Recht 1986-2020;  
Rektor 1999-2001



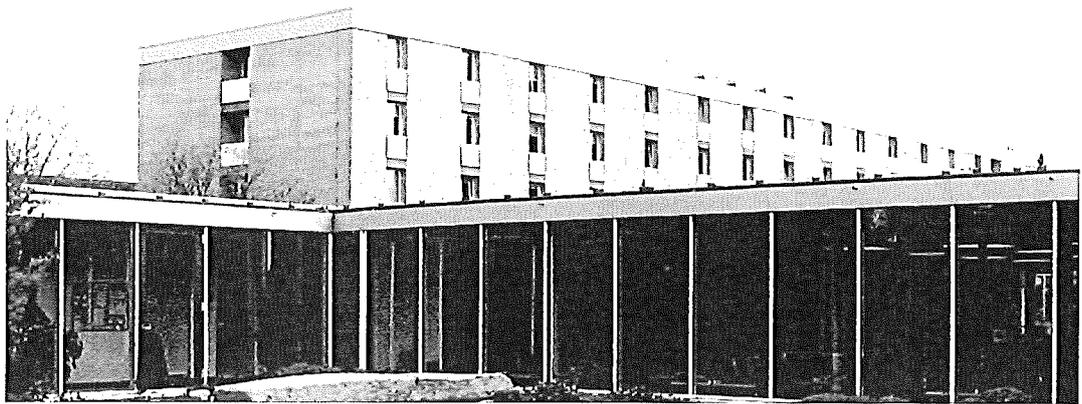
Leiter des Rechenzentrums und mit seinen Tagungen zu „SpeBit“ die Universität und die Verwaltungspraxis mit technischen Möglichkeiten bekanntgemacht. Bernd W. Wirtz veröffentlicht erfolgreich in renommierten internationalen Management-Journals. Impulse aus Unternehmen haben Wolfgang Weiß im Kartellrecht, Jan Ziekow im Planungsrecht, Bernd W. Wirtz und Michelle Morner bezüglich der Unternehmensführung und im Personalmanagement in das Lehr- und Forschungsprogramm der Universität eingebracht. Holger Mühlenkamp hat wichtige Arbeiten aus Theorie und Praxis zur Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns, zum öffentlichen Rechnungswesen und zu öffentlich-privaten Partnerschaften vorgelegt, Dieter Duwendag hat Folgen der Globalisierung veranschaulicht und Andreas Knorr nationale und internationale Perspektiven zur Wettbewerbs- und Regulierungsökonomik und zum Verkehrswesen entwickelt. Rudolf Morsey und Stefan Fisch haben Lehren aus der Geschichte für die heutige Zeit verständlich gemacht.

Die Fachwelt beeindruckt haben etwa weiterhin das Modellprojekt zur Doppik in Wiesloch von Klaus Lüder, die Gesetzesfolgenabschätzung von Carl Böhret und Götz Konzendorf, die Speyerer Definition von E-Government von Heinrich Reiner mann und Jörn von Lucke, die Speyerer Qualitätswettbewerbe von Hermann Hill und Helmut Klages oder die Arbeiten von Klaus König zur Regierungs- und Verwaltungs-

entwicklung, von Heinrich Siedentopf, Helmut Klages und Rudolf Fisch zur Personalentwicklung, von Dorothea Jansen zur Netzwerkforschung, von Hans Herbert von Arnim zum Entscheiden der Politik in eigener Sache oder zuletzt das von Detlef Merten gemeinsam mit dem ehemaligen Präsidenten des Bundesverfassungsrechts Hans-Jürgen Papier herausgegebene mehrbändige Handbuch der Grundrechte. All diese Initiativen haben Trends in der Verwaltung in Gang gesetzt und die Entwicklung geprägt. In neuerer Zeit sind es Arbeiten zur Digitalisierung von Mario Martini, Bernd W. Wirtz, Margrit Seckelmann und Hermann Hill oder zur Innovation von Hermann Hill und Michael Hölscher sowie zum Flüchtlingsmanagement von Constanze Janda und Michael Bauer. So zeigt sich die Universität Speyer als fruchtbarer Boden, als kreatives Milieu für die Gestaltung der Zukunft von Staat und Verwaltung. Die neu berufenen Kolleginnen Sanja Korac, Desiree Christofzik und Colette Vogler bieten die Gewähr dafür, dass die Innovationen aus Speyer nicht versiegen werden. Weitere viel versprechende Berufungen stehen an.

### Partnerschaften

Der Politikwissenschaftler Carl Böhret hat mir zu Beginn meiner Tätigkeit in Speyer den kollegialen Rat gegeben, Allianzen zu bilden, damit eigene Ideen eher Aussicht auf Erfolg haben. Er hatte Recht. Viele



Initiativen lassen sich auch in der Wissenschaft leichter durchsetzen, wenn man als Team auftritt.

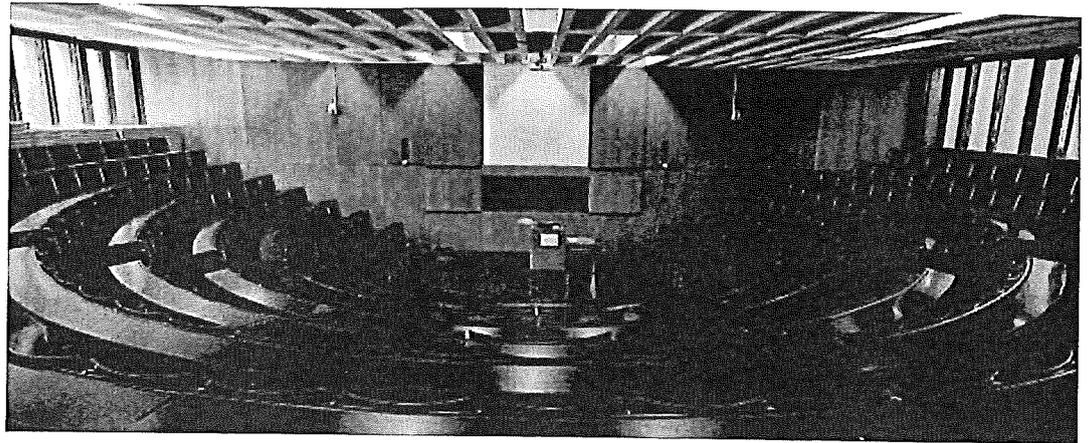
Mein Partner, mit dem ich jahrelang erfolgreich zusammengearbeitet habe, war der Soziologe und Volkswirt Helmut Klages. Wir haben neben den Speyerer Qualitätswettbewerben von 1992-2005 Innovationsringe für Verwaltungen gegründet (die, wie etwa der Innovationsring „Kreisverwaltung der Zukunft“ heute noch bestehen, das Common Assessment Framework (CAF) mitbegründet und durch das CAF-Netzwerk in Deutschland verbreitet und für das BMI an internationalen Arbeitsgruppen des European Public Administration (EUPAN)-Netzwerkes teilgenommen sowie gemeinsam viele Tagungen und Workshops zur Verwaltungsmodernisierung durchgeführt. Wenn ich in Workshops vorgeprescht bin, hat „Papa Klages“ (Uschi Ohliger) alle Teilnehmenden besänftigend und ausgleichend wieder „reingeholt“. Zusammen haben wir uns dann sehr gut ergänzt und inhaltlichen Fortschritt erreicht. Bei Tagungen oder Artikeln haben wir mit den Entwürfen immer „Ping Pong“ gespielt. Einer hat einen Entwurf gemacht, der andere ihn kommentiert und weiterentwickelt und zurückgespielt. Wir haben damals schon „agiles Arbeiten“ gelebt. Dafür herzlichen Dank!

Aber es gab auch andere Gemeinschaftsprojekte, etwa die Tagung „Die Zukunft der kommunalen Selbstverwaltung“ mit Willi Blümel 1990, die Tagung „Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement“ 1993 mit Helmut Klages, die Tagung „Ökologisierung des Rechts- und Verwaltungssystems“ 1993 mit Carl Böhret, die Tagung „Staat und Verwaltung im Dialog mit der Zukunft“ 1994 mit Carl Böhret und Helmut Klages, oder die Tagung „Euro-

päisches Verwaltungsverfahrensrecht“ 2002 mit Rainer Pitschas. Später folgten die Tagung „35 Jahre VwVfG“ 2011 mit Karl-Peter Sommermann, Ulrich Stelkens und Jan Ziekow, die Tagung „Brauchen wir eine neue Verfassung?“ mit Karl-Peter Sommermann, Joachim Wieland und Jan Ziekow 2013 im Bundesrat in Berlin, die Tagung „Zukunft der Parlamente“ 2017 mit dem damaligen Rektor Joachim Wieland und verschiedenen Kolleginnen und Kollegen aus Speyer im Deutschen Bundestag in Berlin sowie die Tagung „Neue Wege in der Finanzkontrolle“ 2018 mit Rektor Holger Mühlkamp und Rechnungshöfen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz in Speyer. Darüber hinaus führte ich zehn Jahre mit Mario Martini und Landesdatenschutzbeauftragten aus Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg das „Speyerer Forum zur digitalen Lebenswelt“ durch. Über Kooperation als persönliche Erfolgsstrategie hinaus zeigen diese Tagungen, dass sich die Universität Speyer durch Zusammenarbeit verschiedener Kompetenzträger als Kompetenzzentrum der Verwaltungswissenschaften präsentieren konnte.

#### Lehrangebot

Als ich 1986 nach Speyer kam, bildeten die Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare die größte Gruppe der Studierenden. Daneben gab es ein Ausbildungsprogramm für Angehörige der Bundesanstalt für Arbeit sowie das Studium eines Magisters der Verwaltungswissenschaft, an dem auch ausländische Hörerinnen und Hörer teilnahmen. Attraktiv war für viele Studierende auch die Möglichkeit, Praktiker als Honorarprofessoren und Lehrbeauftragte zu erleben, wie etwa den früheren Lehrstuhl-



inhaber Roman Herzog, der aus seiner Arbeit als Präsident des Bundesverfassungsgerichts berichtete, die Präsidenten des OVG Koblenz Gerhard Meyer-Hentschel oder Heribert Bickel, die Verwaltungsprozessrecht lehrten oder Gerhard Banner, Vorstand der KGSt, der das sog. Neue Steuerungsmodell vermittelte, um nur wenige zu nennen. Unter meinem Rektorat konnte ich die Gastprofessoren Arthur Gunlicks, USA, Geert Bouckaert, Leuven/Belgien oder Tony Bovaird, UK gewinnen.

Später gingen die Referendarzahlen zurück, die Länder schöpften ihre Quote zumeist nicht mehr aus. Die Ursache lag z. B. darin, dass viele Absolventen des 1. Staatsexamens keine Referendarzeit mehr anschlossen, manche Länder Referendare nur im Angestelltenverhältnis einstellten oder kein Trennungsgeld mehr zahlten, sodass für viele bei einem Studium in Speyer finanzielle Doppelbelastungen entstanden. Neben dem einsemestrigen Ergänzungsstudium der Rechtsreferendare entstanden neue Studiengänge, etwa verschiedene Masterprogramme, die vor allem von Bachelorabsolventen der Politik- und Sozialwissenschaften genutzt werden, oder ein Executive Master für Wissenschaftsmanagement sowie ein Master of Laws (LL.M.) oder ein Vertiefungsangebot für technische Referendare. Aus der Hochschule für Verwaltungswissenschaften (1950/1952, bei der Gründung 1947 noch Staatliche Akademie für Verwaltungswissenschaften) wurde konsequenterweise 1997 die Deutsche Hochschule und 2012 die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften. 1976 wurde das Forschungsinstitut (neu) gegründet, 2002 das Zentrum für Wissenschaftsmanagement, die gemeinsam mit der Universität den Campus Speyer bilden. Die geschichtliche

Entwicklung im Einzelnen schildert Stefan Fisch auf der Homepage der Universität. Die Wappen in der Aula von Bund und Ländern zeigen die Träger, zu denen 1990 die neuen Länder per Staatsvertrag hinzukamen. Der Auftrag, den öffentlichen Dienst als gestaltenden Faktor für das Gemeinwohl und die Entwicklung von Staat und Gesellschaft am Standort Deutschland durch Aus- und Fortbildung zu qualifizieren und dazu nationale und internationale Forschungsergebnisse einzubeziehen, bleibt.

Trotz des Rückgangs der Zahlen der Rechtsreferendare bietet Speyer weiterhin auch für sie ein attraktives Angebot. Man kann etwa das Staatsrecht, das allgemeine und besondere Verwaltungsrecht oder das Verwaltungsprozessrecht zur Examensvorbereitung vertiefen oder sich in aus dem Studium weniger bekannte juristische Felder, wie etwa Vergaberecht, europäisches Beihilfenrecht oder Flüchtlingsrecht einarbeiten. Man kann aber auch über den Zaun schauen, etwa empirische Methoden oder neue Managementansätze, wie etwa Design Thinking, erlernen oder persönliche Schlüsselqualifikationen, wie Rhetorik oder Sprachkompetenz, weiter entwickeln. Renommierte Praktiker helfen zudem bei der Examensvorbereitung. Wer zwei Semester nach Speyer kommt, kann den Magister rer. publ. oder den LL.M. erwerben.

Ein alter Streit unter den Gelehrten stellt die Frage dar, ob es die Verwaltungswissenschaft oder die Verwaltungswissenschaften gibt. Vertreter der integrativen Sichtweise, wie Klaus König, Heinrich Siedentopf, Eberhard Bohne oder Hermann Hill haben dazu die Vorlesung „Einführung in die Verwaltungswissenschaft“ entwickelt, Rainer Pitschas und Mario Martini haben sie mit eher rechtswissenschaftlichem

Schwerpunkt angeboten, andere Kolleginnen und Kollegen, wie etwa Michele Morner, verantworten eine Ringvorlesung, in der die verschiedenen, mit der Verwaltung befassten Disziplinen ihre Sichtweise erläutern, Politikwissenschaftler, wie Michael Bauer oder Thomas Grohs, bieten eine „Einführung in die empirische Verwaltungswissenschaft“ an. Interessante Perspektiven der Interdisziplinarität gewinnen die Studierenden, wenn etwa in der Vorlesung die Politikwissenschaftler den Juristen die Grundsätze der Bürokratie von Max Weber erklären und anschließend die Juristen zeigen, wie diese Grundsätze Eingang in das Grundgesetz und andere Rechtsvorschriften gewonnen haben.

Mein persönliches Interesse als langjähriger Inhaber des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft und öffentliches Recht galt vor allem den Schnittstellen und der rechtsgestalterischen Einhegung neuer Entwicklungen in der Verwaltungspraxis. Beispiele sind etwa Seminare zu „Rechtsgestalterische Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung“, „Rechtsstaatliche Ansätze in Governance-Konzepten“, „Rechtsgestaltung in der digitalen Moderne“ oder auch „Juristische Tätigkeit im Kontext wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen“ sowie „Strategisches Denken für Juristen – Rechtliche Gestaltung und Rechtswirkung“. Spannend und persönlich bereichernd sind natürlich auch Seminare zu „Information, Kommunikation, Handlungskompetenz“ oder „Innovationen durch Digitalisierung“.

Seit dem Sommersemester 2020 stellt die digitale Lehre und Weiterbildung eine neue Herausforderung dar. Zwar habe ich vor zwanzig Jahren schon ein Forschungsprojekt für das BMBF zu „Computer- und Web-Based Training“ durchgeführt, in dem mit Vor- und Nachbereitung und begleitenden Chats neue Lehrformen ausprobiert wurden und CDs, etwa zu E-Government oder Public Private Partnership, entwickelt wurden. Später wurde auch mit Wikis und einem Speyer-Blog experimentiert, aber jetzt wurde es „richtig ernst“.

Keinesfalls konnte man die Unterlagen und Methoden aus der analogen Lehre 1:1 verwenden. Insbesondere stellte sich die Schwierigkeit, die Studierenden im Home Office zu aktiven und kooperativen Beiträgen zu bewegen. Neue didaktische Konzepte und spielerische Mittel wurden dazu entwickelt, 18 Videos für die Vorlesung „Einführung in die Verwaltungswissenschaft“ gedreht und nach dem Kon-

zept des „Flipped Classroom“ eingesetzt, bei dem die Studierenden sich vor der Veranstaltung die Videos anschauen und in der Online-Sitzung dazu Arbeitsaufträge erhalten, um in „Break out Sessions“ vertiefende Fragen oder Anwendungsfälle zu diskutieren, die später im Plenum gemeinsam mit dem Dozenten besprochen werden. Ein ähnliches Konzept habe ich in der Weiterbildungsveranstaltung „Digitalisierungs-Werkstatt“ im September 2021 eingesetzt. In einer weiteren Veranstaltung am Samstagmorgen im Sommersemester 2020 habe ich ein „Experimentierlabor Digitalisierung“ durchgeführt, in dem mit externen Referenten, häufig aus Start-ups oder mit Mitgliedern des Jugendnetzwerkes des Nationalen E-Government-Zentrums N3GZ, praktische Übungen durchgeführt wurden. Neben der didaktischen Herausforderung ging es dabei anfangs auch persönlich um technische Probleme mit dem neuen System, die man (am Samstagmorgen) ohne Hilfe aus dem Rechenzentrum lösen musste. Die Erfahrungen sind in zwei Artikeln in einem früheren Speyer Journal dokumentiert. Eine Erweiterung der digitalen Angebote stellen die über 20 Video-Interviews dar, die ich gemeinsam mit dem Rektor Holger Mühlenkamp mit Expertinnen und Experten zur Digitalisierung in 2020/2021 durchführte und die auf der Homepage der Universität verfügbar sind.

### Forschung

Das Speyerer Milieu ist einerseits anregend. Kolleginnen und Kollegen aus anderen Disziplinen fordern mit anderen Perspektiven und kritischen Fragen zum Überdenken der eigenen Position auf, die Möglichkeit, eigene Ideen im Kontakt mit der Praxis zu überprüfen sowie internationale Kontakte und die hervorragende Bibliothek geben viele Impulse. Andererseits fallen auch einer Universität trotz ihres weltoffenen Geistes und ihrem Interesse an neuen Paradigmen manchmal Veränderungen schwer, wie ich verschiedentlich erleben musste. Nicht alle meine Vorstöße wurden mit der erhofften Begeisterung aufgenommen. Schon meine Antrittsvorlesung „Rechtsstaatliche Bestimmtheit oder situationsgerechte Flexibilität“ 1986 stieß bei klassischen Juristen nicht überall auf Zustimmung, ebenso das „Gesetz als Lernprogramm“ 1995 oder „Recht als Geschäftsmodell“ 2007.

Auch als ich 1999 als Rektor ein Logo für die Universität einführte und einen basisdemokratischen Abstimmungsprozess aller Mitarbeitenden einführte,

im ersten Durchgang einen roten und im zweiten einen grünen Punkt verschickte, die auf die in der Aula ausgestellten Entwürfe als Abstimmungsvotum aufgeklebt werden sollten, schrieb mir ein Kollege, ob wir nicht Besseres zu tun hätten. Meine Vorschläge zu einem Campus-Quiz als „Appetitanreger“ zum 75jährigen Jubiläum oder zu einem Campus-Spiel „Finden Sie den Geist von Speyer“, verbunden mit Ausstellungen und interaktiven Elementen in einem „Administrative Science Parc“ auf dem Campus, wurden nur schleppend angegangen.

Gerade emotionale und spielerische Ansätze, die die neue Verwaltung bewegen, stoßen bei rational denkenden Wissenschaftlern offensichtlich noch auf Skepsis. Aber auch bei Praktikern ist es nicht anders. Im Führungskolleg Speyer operierten Trainer mit einer „Marshmallow-Challenge“ zur Entwicklung von Gruppenarbeit und Teamgeist, andere baten die Teilnehmenden, ihre Zukunft zu malen. Im Follow-up mit dem Innovations-Start-up „Dark Horse Innovation“ sollten Lego-Bausteine verwendet werden, was einen gestandenen Ministerialrat dazu veranlasste, den Raum mit der Bemerkung „Ich bin doch nicht im Kindergarten“ zu verlassen. Dabei ist inzwischen sowohl im Management als auch in der Hirnforschung anerkannt, dass Innovationen nicht nur mit reinem Nachdenken erreicht werden, sondern die ganzheitlichen Fähigkeiten des Menschen (auch im Unterschied zu künstlicher Intelligenz) gefragt sind.

Mein persönliches Interesse in der Forschung galt dem Nachspüren von Abweichungen vom Gewohnten und sog. „weak signals“, um neue Trends zu erkennen und sie für die Verwaltung fruchtbar zu machen, auch durch Vergleiche mit der Privatwirtschaft, Anregungen aus der Zivilgesellschaft oder Entdeckungen in anderen Disziplinen. Das Thema meines Rektoratsvortrages 1999 war insofern Programm „Staatliche Zukunftsfähigkeit als Gestaltungsaufgabe“. Dabei kam mir gelegen, dass die öffentliche Verwaltung in den letzten 30 Jahren verschiedenen Einflüssen aus der Betriebswirtschaft („New Public Management“), der Politikwissenschaft („Governance“), der Informatik („E-Government“, Digitalisierung), der Psychologie („Behavioral Administration“, „Theory of Mind“), der Kunst- und Startup-Szene („Design Thinking“, „Creative Bureaucracy“), der Ethik und Nachhaltigkeitsforschung („Künstliche Intelligenz, Verantwortung für nachfolgende Generationen) oder der Soziologie (soziotechnischer Transformationsprozess, gesellschaftlicher

Zusammenhalt) ausgesetzt war, die eine Auseinandersetzung erforderten. In einem Artikel für das „Handbuch des Verwaltungsrechts, Band V, der im Herbst 2022 erscheinen wird, habe ich diese Einflüsse auf die Maßstäbe für gutes Regierungs- und Verwaltungshandeln analysiert.

Bei der Begleitung dieser Entwicklungen habe ich mehrfach versucht, „neu zu denken“ (Verwaltung neu denken, 1993, Selbstverwaltung neu denken, 2011, Gesetzgebung neu denken, 2022), teilweise auch verschiedene Moden mitgemacht, die ich heute kritischer hinterfrage, wie etwa Steuerung durch konkrete Ziele und Indikatoren oder Rationalität und Effizienz von Verfahren im Unterschied zu Agilität und Resilienz. In den letzten Jahren habe ich mich in verschiedenen Artikeln den „schönen Künsten der Verwaltungswissenschaft“ gewidmet, wie etwa der Kunst des Entscheidens 2017, der Kunst des Organisierens 2019 oder der Kunst des Führens 2020 und anderen mehr.

Fortlaufende Interessen gelten der Flexibilisierung des Verwaltungshandelns und der Anpassung an neue Entwicklungen in der sog. „VUCA-World“ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), wie etwa der Appell, die Zukunft zu erproben 2016, die Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen 2018, die Analyse von Zulässigkeit und Grenzen eines agilen Verwaltungshandelns im Rechtsstaat 2018, die Begleitung auf dem Weg zu einer neuen Verwaltungskultur 2021 oder die Analyse der Herausforderungen und Entwicklungen von Leitlinien für die Zukunft des Verwaltungshandelns 2022. Mein besonderes Interesse gilt weiterhin der Digitalisierung, etwa durch Veröffentlichungen zu disruptiven Einflüssen der Digitalisierung 2016, zur Führung in digitalisierten Arbeitswelten 2016 oder zu Leadership in der digitalen Moderne 2021 und zur Rolle des Menschen in der Digitalisierung 2022. Schließlich habe ich mich insbesondere dem Thema Innovation gewidmet, durch fünf jährliche Artikel von 2016 bis 2020 mit den Appellen „Sei innovativ, Verwaltung!“ und „Bleib innovativ, Verwaltung!“, dokumentiert in den Speyerer Arbeitsheften sowie zwei neuen Sammelbänden „Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung“, 2021 und „Kommunale Innovationen“ 2022.

Interessante Perspektiven vermittelten verschiedene Drittmittel-Projekte mit externen Partnern, wie zur „Entwicklung multimedialer Lernkonzepte“ im Auf-

trag des BMBF oder zu „Informierter Bürger trifft zu-ständigkeitsorientierte Verwaltung“ und zu „Soziale Netzwerke in der öffentlichen Verwaltung“ im Auftrag von ISPRAT e. V. (Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technik), einer Vorgängerorganisation des Nationalen E-Government-Zentrums (NEGZ).

What's next? In Fortführung der Forschung zur neuen Verwaltungskultur und zu den Kompetenzen der Verwaltungsangehörigen geraten die Rollen, das Selbstverständnis und das Bürgerbild der Mitarbeitenden ins Blickfeld. Wenn man von der Verwaltung eine aktive Rolle, etwa beim Wiederaufbau nach Krisen und Katastrophen verlangt, geht es darum, ihre Initiativ- und Handlungskompetenz zu entwickeln. Die Universität Speyer vermittelt insofern sowohl klassische Kompetenzen, wie Planung und Projektmanagement, als auch neue Arbeitsweisen, wie Steuern mit Objective and Key Results, Agiles Verwaltungshandeln, Community Management, New Work oder Working out Loud. Weiterhin geht es um ein Attraktivitäts- und Reputationsmanagement der Verwaltung, das mit einem weiteren Markenaufbau und einer Markenpflege verbunden ist, vgl. Hill 2022.

Zunehmende Bedeutung gewinnt angesichts von Big Data, aber auch von Fake News, das Thema einer „datenbasierten Verwaltung“. Es geht um „Business Intelligence/Business Analytics im öffentlichen Sektor“ (Hill 2010) sowie darum, „Aus Daten Sinn machen: Analyse- und Deutungskompetenzen in der Datenflut“ (Hill 2014), um „Die Kunst des Entscheidens“ (Hill 2017) sowie um „Bounded Rationality im digitalen Zeitalter – Die Kunst des Wahrnehmens und der Informationsverarbeitung“ (Hill 2020). Wenn die Bundesregierung in ihrer kürzlich vorgelegten Digitalstrategie die Einrichtung eines „Dateninstituts“ ankündigt und auf den Bedarf von „Data Scientists“ hinweist, zeigt das auch interessante Entwicklungsfelder für die Universität Speyer auf, bei denen ökonomisch-rationale mit linguistisch-semantischen, informationstechnischen sowie statistischen und psychologischen Ansätzen, interdisziplinär und auf die Anwendungsfelder von Politik und Verwaltung ausgerichtet, verbunden werden können.

### Vernetzung

Die Universität Speyer wird von allen Ländern und dem Bund getragen. Sie ist damit Drehscheibe und Knoten im Netz für Wissenschaft und Praxis. Wir

haben uns deshalb sehr gefreut, dass 2015 die Tagung der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer in Speyer stattfand und die Kollegen Joachim Wieland und Karl-Peter Sommermann für jeweils zwei Jahre den Vorsitz innehatten. In dem Netzwerk zur „Reform des Verwaltungsrechts“, das von Eberhard Schmidt-Aßmann, Heidelberg und Wolfgang Hoffmann-Riem, Hamburg geleitet wurde, haben Rainer Pitschas und Hermann Hill regelmäßig an den jährlichen Tagungen teilgenommen, Jan Ziekow hat darin referiert. Eine gewisse Fortsetzung stellt die Tagungsreihe E-Volution des Rechts- und Verwaltungssystems dar, die ich von 2008–2015 gemeinsam mit Utz Schliesky, Kiel im Wechsel an den Universitäten Speyer und Kiel veranstaltet habe. Dieser Reihe folgten zwei weitere gemeinsame Tagungen zur Management und zur Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen in Speyer 2016 und in Kiel 2018. Die Tagung mit Veith Mehde, Hannover zu „Herausforderungen für das Verwaltungsrecht“ im Rahmen des Jubiläums im Mai 2022 könnte eine neue Reihe begründen.

Die Universität Speyer hat verschiedene Partnerschaften in der ganzen Welt, mehrere Kolleginnen und Kollegen haben Einladungen zu Gastprofessuren und Vorträgen an ausländischen Universitäten wahrgenommen. Regelmäßig kommen Delegationen und Gastforscher nach Speyer, um sich über die deutsche Verwaltung zu informieren und den Austausch zu pflegen. Rainer Pitschas hat jahrelang erfolgreich das Studienprogramm für ausländische Hörer in Speyer gestaltet. Weiterhin hervorzuheben sind etwa langjährige Partnerschaften zur Universität Tiflis, Georgien, an denen Karl-Peter Sommermann, Andreas Knorr, Ulrich Stelkens und Hermann Hill beteiligt waren. Neben einer Zusammenarbeit mit China, an der neben anderen etwa Gisela Färber und Stefan Fisch mitwirkten, verdient das jährliche Symposium mit amerikanischen Universitäten „Speyer on the Rhine“ Erwähnung, das vor allem von Michael Bauer und Eberhard Bohne gestaltet wird, Erwähnung. Schon Anfang der 90er Jahre habe ich mit Helmut Klages verschiedene internationale Workshops zur Verwaltungsreform an der Universität Speyer durchgeführt, bei denen ein amerikanischer Wissenschaftler den Begriff prägte „Speyer inspires“.

Im europäischen Kontext hat etwa Karl-Peter Sommermann viele Partnerschaften mit Spanien und Frankreich geknüpft. Heinrich Siedentopf, Klaus König, Heinrich Reiner mann und Klaus Lüder haben

in verschiedenen europäischen Netzwerken gearbeitet. Helmut Klages und Hermann Hill haben die Universität Speyer in der „Innovative Public Service Group“ sowie in der „CAF-Working Group“ des European Public Administration Network (EUPAN) vertreten. Mehrere Kolleginnen und Kollegen haben regelmäßig an der jährlichen Tagung der European Group for Public Administration (EGPA) teilgenommen, die durch Initiative und tätige Mithilfe Speyerer Kollegen gegründet wurde und 2014 ihre Jahrestagung an der Universität Speer abhielt. Aus diesem Anlass hat Stefan Fisch die Geschichte von EGPA aufgearbeitet.

Persönlich habe ich viele Impulse bei EGPA-Tagungen erfahren und Kollegen, die ich dort kennengelernt habe, zu meinen Tagungen nach Speyer eingeladen. So entstand etwa der „First European Summit on Modernizing Government“ im August 2006 an der Universität Speyer, bei dem Kolleginnen und Kollegen aus 19 europäischen Staaten in Speyer referierten. Ein interessantes Projekt zum „forschenden Lernen“ stellte eine Veranstaltung im Rahmen des verwaltungswissenschaftlichen Aufbaustudiums zur „Verwaltungsmodernisierung in den Staaten Europas“ dar. Die Studierenden haben zunächst mit Hilfe der Bibliothek und des Internets, aufgeteilt in verschiedene Themenfelder, Dokumente zur Verwaltungsmodernisierung in den einzelnen Staaten zusammengetragen. Anschließend sind sie in die jeweiligen Staaten gefahren und haben dort Interviews in Verwaltungen durchgeführt. Dabei kamen mir meine Kontakte aus EUPAN und EGPA zugute. Zudem hatte ich das Glück, dass in dem betreffenden Semester mehrere Studierende aus europäischen Ländern in Speyer waren, die die jeweilige Muttersprache beherrschten. Herausgekommen sind drei aussagekräftige Dokumentationen in den Speyerer Arbeitsheften, die in späteren Semestern aktualisiert wurden.

Langjährige Kontakte, etwa von Siegfried Magiera und Karl-Peter Sommermann, bestehen auch zum „European Institute for Public Administration“ (EIPA) in Maastricht/Niederlande. Gemeinsam mit EIPA hat die Universität Speyer von Dezember 2020 bis Juni 2021 eine Online-Weiterbildungsreihe zum Thema „New Work@HRM“ veranstaltet, bei der Hermann Hill, Michelle Morner und Sanja Korac referierten. Bei einem Roundtable mit Innovation Labs unter Leitung von Hermann Hill und Michael Hölscher, der dem Förderantrag an das BMBF zur Gründung eines Innovation Labs an der Universität Speyer vorausging,

nahmen Vertreterinnen und Vertreter aus acht europäischen Ländern teil.

Die Universität Speyer ist kein Elfenbeinturm, sondern suchte von Anfang an den Kontakt und den Austausch mit der Verwaltungspraxis. Viele Projekte sind dem Transfer in die Verwaltungspraxis gewidmet. Umgekehrt gibt es viele Foren, in denen praktische Probleme und Lösungen in wissenschaftliche Arbeiten einfließen. Kürzlich ist deswegen der Senatsausschuss für wissenschaftliche Weiterbildung in „Ausschuss für Weiterbildung und Transfer“ umbenannt worden. Regelmäßige Abfragen im Verwaltungsrat und bei den Referenten für Fortbildung in den Ländern sollen die Bedürfnisse in der Praxis ermitteln, damit die Wissenschaft dort neues Wissen schafft. Die Universität Speyer legt also nicht nur Forschungsergebnisse vor und meldet weiteren Forschungsbedarf an, sondern liefert zugleich konkrete Anwendungen und Hilfestellungen. Ein herausragendes Beispiel sind etwa die Speyerer Qualitätswettbewerbe und die Mitarbeit am „Common Assessment Framework“ (CAF), einem europäischen Qualitätsbewertungssystem, das 2000 auf der 1. Europäischen Qualitätskonferenz in Lissabon vorgestellt wurde. Anschließend haben Helmut Klages und Hermann Hill im Auftrag des BMI in CAF-Netzwerk für deutsche Verwaltungen aufgebaut. Im September 2020 fand im Rahmen der deutschen EU-Präsidentschaft eine Online-Veranstaltung „20 Jahre CAF“ statt, bei der ich eine Bilanz ziehen und Perspektiven aufzeigen konnte.

Das reguläre Weiterbildungsangebot der Universität wird regelmäßig „am Markt“ nach Angebot und Nachfrage weiterentwickelt. Auch die Didaktik der Weiterbildung wurde immer wieder hinterfragt, etwa mit einer Tagung „(Wie) macht Weiterbildung Sinn?“ 2011 oder einer Veranstaltung für Fortbildungsreferentinnen und Fortbildungsreferenten des Bundes und der Länder 2016 mit einem einführenden Vortrag der Expertin Monika Petermandl, Universität Linz/Österreich zu „Weiterbildung, die etwas bewirkt“. Erwähnung verdient in diesem Zusammenhang auch das „Forum Rechtsdidaktik“, ein Informations- und Erfahrungsaustausch von Dozenten der Universität Speyer mit Leiterinnen und Leitern von Referendar-Arbeitsgemeinschaften aus Rheinland-Pfalz.

Als langjähriger Vorsitzender des Senatsausschusses für wissenschaftliche Weiterbildung weiß ich, dass

auch Experimente mit neuen Themen scheitern können. Manchmal waren die angebotenen Themen auch etwas früh. Noch nicht überall in der Praxis war die Relevanz erkannt oder man hatte mit den Alltagsproblemen genug tun oder finanzielle Sorgen und die Enge der Weiterbildungsbudgets verhinderten eine Teilnahme. Ein jährliches Seminar für Landtagsabgeordnete, das in der Hochzeit des sog. Neuen Steuerungsmodells von Verwaltungsmitarbeitenden gewünscht wurde, musste ich wegen vielfältiger kurzfristiger politischer Termine der Abgeordneten nach einigen Jahren einstellen. Ein Seminar mit Vorstandsmitgliedern großer Unternehmen und Ministern und Staatssekretären fand leider nur einmal statt. Gerade dieser Austausch zwischen öffentlichem und privatem Sektor schien mir wichtig, weil trotz aller Unterschiede überall Menschen mit Menschen für Menschen arbeiten. So habe ich etwa fünf Jahre lang Tagungen mit dem Deutschen Kommunikationsverband e. V. zum Thema „Staatskommunikation“ (als Parallele zur Unternehmenskommunikation) an der Universität Speyer durchgeführt, teilweise aber Berührungsängste oder gar Vorurteile zwischen den Öffentlichkeitsarbeitern beider Sektoren verspürt.

Neben den großen Tagungen entstanden viele kleine Netzwerke. Beim Nationalen IT-Gipfel 2017, der in der Metropolregion Rhein-Neckar stattfand, ist es gelungen, im Programm ein Innovation Lab zur Blockchain-Technologie mit einem konkreten Experiment zur Fälschungssicherheit von Zeugnissen in der Aula der Universität Speyer zu platzieren. Zu einem „Netzwerke-Forum zur Digitalisierung“, das im Wintersemester 2019/20 an der Universität Speyer stattfand, habe ich junge Referentinnen und Referenten aus Communities und Start-ups, wie N3GZ, Next e. V. oder Tech4Germany eingeladen, um den Studierenden die Möglichkeit zu bieten, diese Netzwerke kennenzulernen und sich ggf. ihnen anzuschließen, um deutschlandweit Kontakte auch für den späteren Beruf zu knüpfen.

Mit Personalern habe ich einen „Strategiekreis Personalentwicklung“ eingerichtet, mit Organisatoren ein „Dialogforum Verwaltung und Wissenschaft“, die beide mehrere Jahre in Speyer und außerhalb getagt haben. Im Sommersemester 2018 habe ich eine Reihe „1. Speyerer Zukunftsgespräch zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz“ durchgeführt, bei dem über Universitätsangehörige hinaus auch die Speyerer Bevölkerung sowie externe Organisationen

eingeladen wurden. Eine Reihe „2. Speyerer Zukunftsgespräche“ fand im Wintersemester zum Thema „Verwaltung trifft Design“ mit Referentinnen aus Berlin, München und Luzern statt.

### Erkenntnisse nach außen tragen

Zwar ist der Dienort Speyer, aber es reicht nicht, nur zu Hause auf dem schönen Campus zu sitzen und zu warten bis jemand kommt oder interessante Internetseiten zur Information anzubieten. Man muss raus und für seine Ideen werben und Erkenntnisse vor Ort bringen. Und sie möglichst mit regionalen oder lokalen Anforderungen verbinden. Nach der deutschen Einheit entstand in Potsdam-Babelsberg die Idee, die später von Sachsen-Anhalt aufgegriffen wurde, am Sitz oder in der Nähe der Hauptstadt ein Speyer II zu errichten, das auf Dauer vielleicht sogar das Original ersetzt hätte. Daraufhin habe ich die Reihe „Erfolg im Osten“ von 1991-1995 entwickelt, die ein Tagungsangebot in alle neuen Länder brachte. Dies hatte auch für uns den Erfolg, dass wir bei der Suche nach Referenten aus den neuen Ländern die Verhältnisse vor Ort besser kennen und verstehen lernten. Klaus König hat etwa mehrere Tagungen für Staatskanzleien in den neuen Ländern veranstaltet, ich selbst erinnere mich gerne an Vorträge, etwa bei einer Tagung der Deutschen Sektion des internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften 1993 in Erfurt oder einer Tagung unter Leitung von Klaus Stern 1995 in Dresden.

Solange Speyer etwa in der Mitte der ehemaligen französischen Zone lag und Bonn zwei Stunden entfernt war, hatten Teilnehmer oder Referenten aus Bundesministerien keine größeren Probleme, zu unseren Tagungen nach Speyer zu kommen. Der Umzug des Deutschen Bundestages, der Bundesregierung und wichtiger Teile der Bundesministerien nach Berlin hat durchaus einen Standortnachteil für Speyer erbracht. Die Marketingidee, eine Teilnahme an Tagungen in Speyer schmackhaft zu machen, indem man darauf hinwies, dass man hier einmal in Ruhe nachdenken und sich mit Kollegen austauschen könne, ohne jederzeit damit rechnen zu müssen, vom Minister zur Rücksprache gerufen zu werden, verfiel nur teilweise. Also mussten wir eine stärkere Präsenz in Berlin zeigen, ohne dass der Standort Speyer in Frage gestellt wurde.

Im Jahre 2004 habe ich gemeinsam mit dem damaligen Rektor Rudolf Fisch ein Büro der Universität im



Bundesrat in Berlin eröffnet. Die Idee war, die „Hochschule deutscher Länder“ dort zu beheimaten. In den Räumen des Bundesrats fanden verschiedene Tagungen der Universität Speyer statt. Viele Jahre habe ich in Speyer eine Tagung für Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter in Ministerien des Bundes und der Länder in Speyer durchgeführt. Diese Tagung habe ich später nach Berlin verlegt mit dem Erfolg, dass mehr Personen aus Bundesministerien und den nord- und ostdeutschen Ländern teilnahmen. Die Tagungen für Abteilungsleiter fanden, ebenso wie dies spätere Reihe „Speyer@Berlin“, meist in verschiedenen Landesvertretungen statt, was natürlich einen größeren organisatorischen Aufwand bedeutet. 2017 tagte der 1. Speyer Konvent im Deutschen Bundestag in Berlin mit einer Live-Übertragung im Parlamentsfernsehen.

Die Universität Speyer beteiligt sich am Studiengang „Master of European Governance and Administration (MEGA)“, an dem vor allem deutsche und französische Verwaltungsangehörige teilnehmen und der vom Bundesministerium des Innern und der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAköV) unter Beteiligung verschiedener Universitäten in Deutschland und Frankreich veranstaltet wird. Die Eröffnung des neuen Kurses fand am 17./18. Februar 2022 im Rahmen des Jubiläums der Universität Speyer mit Einführungsvorträgen von Hermann Hill, Speyer und Françoise Waintrop, Paris statt. Diese Beteiligung bietet die Chance, dass Kolleginnen und Kollegen aus Speyer bei den Kurswochen außerhalb Speyers in Berlin, Potsdam sowie Paris und Straßburg ihr Wissen einbringen. So hatte ich z. B. Gelegenheit,

in den Kurswochen bei der damaligen ENA in Straßburg zum Personalmanagement in Deutschland und Frankreich vorzutragen.

Gelegenheiten, das Wissen aus Speyer zu präsentieren, bieten auch Einladungen zu Vorträgen in Fortbildungsakademien der Länder. So durfte ich etwa in den vergangenen Jahren an der Akademie des Landes NRW in Mont Cenis Vorträge zu „Mehr Bürokratie wagen!“ und zu „Können wir Krise?“ halten. Botschafter aus Speyer treten auch immer wieder bei Anhörungen im Deutschen Bundestag oder in Länderparlamenten auf. Auch die Tätigkeit in verschiedenen Sachverständigen-Kommissionen des Bundes und der Länder, wie zuletzt etwa von Mario Martini in der Datenethik-Kommission des Bundes, gehört in diese Reihe. Für mich war es eine besondere Herausforderung, die Kommission zur Justizstrukturreform in Rheinland-Pfalz 2012 zu leiten, bei der eine Zusammenlegung der Oberlandesgerichte in Koblenz und Zweibrücken in Frage stand. Die dabei entstandenen Kontakte habe ich genutzt, um anschließend eine Tagung „Moderne Justiz“ in Speyer durchzuführen, bei der verschiedene Mitglieder der Kommission referierten.

Nicht zu vergessen sind natürlich auch die verschiedenen Absolventen der Universität Speyer, die als Botschafter „in die Welt“ hinausgehen. Beispielhaft sollen etwa Werner Jann und Arthur Benz, die erfolgreiche Lehrstuhlinhaber der Politikwissenschaft oder Ferdinand Kirchhof (Vizepräsident des Bundesverfassungsgerichts a. D.), Heinrich A. Wolff (designierter Richter des Bundesverfassungsgerichts),

Annette Guckelberger oder Thorsten Siegel, die erfolgreiche Lehrstuhlinhaber des Öffentlichen Rechts geworden sind. Auch Doktoranden sowie Referendare haben vielfach herausragende Positionen erreicht. So war nicht nur mit Waldemar Schreckenberger ein Speyerer Professor Chef des Bundeskanzleramts, sondern mit Peter Altmaier auch ein Speyerer Referendar.

Verschiedentlich, wenn ich in Deutschland unterwegs bin, und bei meinen Gesprächen versucht habe, zu erklären, wer die Universität Speyer ist und was sie macht, wurde ich unterbrochen mit der Bemerkung: „Kenne ich, war selbst dort als Referendar“. Und einmal sagte mir eine Abteilungsleiterin in einer Staatskanzlei sogar: „Ich habe dort meinen Mann kennengelernt und wir sind seit 25 Jahren glücklich verheiratet!“. Mehr musste ich dann nicht mehr erklären.

#### **Premiumangebot: Führungskolleg Speyer**

Als junger Professor in Speyer nahm ich Ende der 80er Jahre an einem Arbeitskreis mit einigen Ländern teil, der über die Gründung eines Führungskollegs Speyer beriet. 1991 war es dann soweit, der erste Kurs unter Leitung von Heinrich Siedentopf ging an den Start mit einem anderen Modell als etwa zuvor Bayern und Baden-Württemberg. Ziel war ein berufsbegleitendes Lernen, bei dem die Kollegiatinnen und Kollegiaten, die von den Ländern ausgewählt und entsandt wurden, in insgesamt 16 Wochen über 2 ½ Jahre zusammenkamen.

Die nächsten Kurse wurden von Carl Böhret, Rudolf Fisch, nochmals Heinrich Siedentopf und Stefan Fisch geleitet. Im Herbst 2013 durfte ich dann den 6. Kurs übernehmen. Es sollten noch sieben weitere Kurse in insgesamt 16 Jahren werden. Von den 12 Ländern die heute dabei sind, kamen sieben unter meiner Leitung hinzu. Mit den Führungskollegs in Bayern, Baden-Württemberg und Hessen fanden zudem häufige Treffen statt. Wir haben uns gefreut, Sanja Korac als meine Nachfolgerin zu gewinnen.

Jedes Jahr sechs volle Kurswochen neben vollem Lehrdeputat und anderen Weiterbildungsveranstaltungen zu organisieren und persönlich zu leiten, war durchaus sportlich, aber trotz aller Arbeit auch persönlich bereichernd. Es gelang, hervorragende Referentinnen und Referenten zu gewinnen, die die Attraktivität der Kurse steigerten und es zum Privileg

werden ließen, an diesem Kurs teilzunehmen. Jedenfalls standen die Bewerber bei den Auswahlverfahren in den Ländern jeweils Schlange. Im Laufe der Zeit sind richtige FKS-Familien entstanden. Schon die dienstlichen Großväter und Großmütter waren bei mir im Kurs, die ihre Kinder und Enkelkinder, als sie selbst Führungskraft waren, dorthin schickten. Mehrere Teilnehmer sind später in den begleitenden Ständigen Arbeitskreis der Länder gewechselt und bringen ihr Erfahrungswissen und ihre Anregungen in den Kurs ein.

Das Programm stand nie völlig fest, nur Schwerpunktthemen wurden vorab festgelegt. Eine Akkreditierung zum Master war weder bei den Kollegiaten noch bei den Ländern gewünscht, man wollte einen „geschützten Raum“, in dem man ungestört auch über evtl. Problem reden konnte, ohne dass der Leiter auf seinem Notenblock alles notierte. Diese Offenheit, die auch in kollegialen Beratungen und regelmäßigen Treffen auch nach Kursende zum Ausdruck kam, rührte auch daher, dass niemand eine unmittelbare Konkurrenz im Kurs befürchten musste.

Die relative Offenheit des Programms erlaubte es, auch aktuelle Themen und besondere Wünsche der Teilnehmenden immer wieder einzubeziehen, ohne dass die rote Linie verloren ging. Das „Intervalltraining“ und die länderübergreifende Zusammensetzung ermöglichten einen reflexiven und vergleichenden Ansatz. Durch die wissenschaftliche Leitung gelang es, auch immer wieder hervorragende Referenten mit Themen zu gewinnen, die dem Mainstream voraus waren, weil sie sich ebenfalls Anregungen für ihre Arbeit erhofften.

Die fachlichen und methodischen Inputs waren bewusst nie so gestaltet, dass sie 1:1 auf den Arbeitsplatz übertragbar waren, das wäre bloßes Handwerk im Maschinenraum gewesen. Vielmehr ging es darum, einen Möglichkeitsraum aufzustoßen und viele Wege anzubieten. Die Kunst des Führens liegt dann darin, je nach Fall und Lage sowie vorhandenen Akteuren in der eigenen Verwaltung statt eines Transfers eine Transformation einzuleiten und statt einer „Best practice“ ein „Best fit“ zu erzielen, das heißt im Sinne einer Gestaltung den geeigneten Ansatz auszuwählen oder neu zu entwickeln.

Diese Führungsphilosophie in der Sache wurde ergänzt durch Möglichkeiten, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und noch besser darin zu werden, mit

Menschen umzugehen, sie zu inspirieren und zu fördern. Diesem Ziel diene auch der Ansatz, von anderen Persönlichkeiten negativ oder positiv zu lernen. Mehrere Ministerpräsidenten, Bundesminister, Vorstandsmitglieder großer Unternehmen, Vertreter der Zivilgesellschaft und von Start-ups sowie viele Trainerinnen und Trainer konnten als Diskussionspartner gewonnen werden. Auch die Erfahrungen von Personen, die ausscheiden mussten oder ganz neu anfangen, waren von Interesse, weil eben Karrierewege heute nicht mehr linear verlaufen.

Der Bund verfügt nicht über ein eigenes Führungskolleg. Anträge von Bundesbehörden, sich beteiligen zu dürfen, wurden von Ständigen Arbeitskreis abgelehnt, nur die Bundesagentur für Arbeit war immer mit einer Person dabei, weil die BA bei der Gründung des Kurses am Fortbildungsprogramm der Universität teilnahm. Weil es somit ein Kurs mit Teilnehmenden aus Landesverwaltungen war, war der Austausch im Föderalismus ein wichtiges Element. Vielleicht traf man die Eine oder den Anderen bei Ministerkonferenzen wieder oder man suchte einen Ansprechpartner aus einem anderen Land, dann wurde auch das Netzwerk des FKS genutzt.

Auch aus diesem Grunde, um die möglichen kulturellen Unterschiede der Verwaltungen vor Ort kennenzulernen und dort leichter politische Repräsentanten zu gewinnen, fanden nur jeweils 6 der 12 Kurswochen in Speyer statt, die anderen in Berlin und jeweils verschiedenen Städten in den Ländern. Um auch Verständnis für Europa und die „europäische Innenpolitik“ zu gewinnen, tagten die Kurse alternierend jeweils eine Woche in Brüssel oder Straßburg. Hinzu kamen interessante Auslandswochen. Unter meiner Leitung waren die Kurse in Tallin, Riga, Wien, Rom, London, Luxemburg, Paris, Bern, St. Gallen, Kopenhagen und Helsinki. Dabei haben wir u. a. die Innovationslabore „NESTA“ in London, „Mind Lab“ in Kopenhagen oder „SITRA“ in Helsinki kennengelernt. Zeitweise kam man sich dabei zwar vor wie ein Reiseunternehmen, aber die Aufenthalte weiteten zweifellos den Horizont und steigerten die interkulturelle Kompetenz aller Teilnehmenden. Großer Dank gilt dabei meinen FKS-Assistentinnen und meiner Sekretärin Annette Benz.

Vor kurzem durfte ich bei einem Auftritt als Gastreferent im aktuellen 14. Kurs im Rahmen eines Speyerer Jubiläum Specials erleben, wie wichtig persönliche Treffen sind. Die virtuellen Begegnungen

zuvor sind zwar eine Hilfe, können aber gerade in einem solchen Kurs den „Chorgeist“, der im Lauf der Zusammenarbeit entsteht, nicht ersetzen.

### Der Campus Speyer

Neben der Universität zählen auch das Deutsche Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV) sowie das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. zum Campus Speyer. Das FÖV leistet gemäß seinem Leitbild „Forschung über und für die öffentliche Verwaltung“. Seine Organe sind der Direktor, der Institutsverwaltungsrat sowie der Beirat, der aus einem wissenschaftlichen Beirat und einem Nutzerbeirat besteht. Direktor ist seit 2001 Jan Ziekow, zuvor waren es Frido Wagener, Carl Böhret, Willi Blümel, Klaus König und Karl-Peter Sommermann. Neben verschiedenen Forschungsbereichen, zu denen auch externe Fellows gehören, verfügt es über mehrere Institute, die maßgeschneiderte Beratungs- und Evaluationsleistungen erbringen. Erwähnung verdienen aus jüngster Zeit etwa das Kompetenzzentrum „Jugend Check“ seit 2017 mit einem Büro in Berlin, mit dem im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend spezifische Folgen und Auswirkungen von Gesetzen auf junge Menschen untersucht werden. Weiterhin wirkt das FÖV in dem aktuellen IT-Planungsrat-Projekt „Qualifica Digitalis“ unter Federführung des Landes Bremen mit, in dem zukünftige Kompetenzen der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung ermittelt werden sollen.

Das FÖV bot mir Gelegenheit, durch verschiedene Forschungsprojekte, etwa zum Landesorganisationsgesetz Mecklenburg-Vorpommern, zur Parlamentarischen Steuerungsordnung oder zum Leistungsauftrag im rheinland-pfälzischen Haushaltsrecht, die Interessengebiete und Forschungskapazitäten meines Lehrstuhls zu erweitern. Daneben durfte ich in der Nachfolge des Gründers Carl Böhret die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT) leiten. Bei verschiedenen von Klaus König geleiteten Arbeitskreisen, etwa zur Verwaltungskultur oder zum Regieren im 21. Jahrhundert, an denen auch externe Personen aus der Wissenschaft teilnahmen und die in mehreren Publikationen mündeten, durfte ich mitwirken.

Das Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) wurde 2002 gegründet. Es feiert in diesem

Jahr sein 20jähriges Jubiläum. Das ZWM erbringt Leistungen in der Weiterbildung und Beratung sowie in der Vernetzung von Wissenschaftseinrichtungen. Es verfügt über einen Vorstand, der zurzeit von Dieter Kaufmann, Kanzler der Universität Ulm, und ein Kuratorium, das zurzeit von Klaus Dicke, Rektor a. D. der Universität Jena, geleitet wird. Bei seiner Gründung und Tätigkeit haben sich aus dem Kreise der Speyerer Kollegen insbesondere Rudolf Fisch, Karl-Peter Sommermann, Georg Krücken und Michael Hölscher Verdienste erworben.

### Das Jubiläumsjahr

Beim 50jährigen Jubiläum gab der damalige Rektor Klaus Lüder eine Festschrift heraus. Eine Festveranstaltung fand statt. Das 75 jährige Jubiläum bietet einen breiteren Ansatz. Viele Veranstaltungen, ein Speyer Journal Extra, ein Quiz zur Einstimmung, ein Campus-Fest werden angeboten. Zudem werden die Möglichkeiten der Digitalisierung mit Internetpräsenz, Videos und Podcasts genutzt. Zum ersten Mal findet ein Treffen der Hochschulkonferenz des öffentlichen Dienstes in Speyer statt, ein Netzwerk, dem alle Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes angehören, und dem auch die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften kürzlich beigetreten ist. Dieses Jubiläum bietet eine gute Chance, den Trägern, den „Kunden“ und der Fachöffentlichkeit die Bedeutung der Universität Speyer zu verdeutlichen. Gelegentlich habe ich meine Kolleginnen und Kollegen gefragt: Würde uns jemand vermissen, wenn es uns nicht gäbe? Deutschland hat nicht wie die Schweiz eidgenössische Hochschulen, nur Universitäten der Bundeswehr, auch nicht wie Frankreich die écoles supérieures. Wenn daher vor der Bundestagswahl führende Politiker forderten, eine Universität mit bundesweiter Ausstrahlung und Anspruch zu schaffen, dann kann man nur sagen: Speyer bietet genau das, jedenfalls für den öffentlichen Dienst. Und dieser ist ein wichtiger Standortfaktor für Gemeinwohl und Staatsentwicklung. Speyer bildet dazu den Nachwuchs aus und gibt dem Bestand die Möglichkeit, auf den neuesten Stand zu kommen. Wenn es also die Universität Speyer nicht gäbe, müsste sie geschaffen werden!

Das Programm des Jubiläums soll verdeutlichen, dass die Universität nicht nur eine große Vergangenheit hat, sondern auch wichtige Impulse und Hilfestellungen für die Zukunft gibt. Sie ist ein Forum des Austauschs und der Inspiration, ein Kompetenz-

zentrum der Verwaltungswissenschaften. Das Programm zeigt nicht nur die internationale Vernetzung, sondern auch die Mitwirkung der Träger aus Bund und Ländern. Renommierete Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler kommen zu den Veranstaltungen in diesem Jahr nach Speyer. Die Themen der Tagungen öffnen den Blick in die Zukunft. Eine eigene Homepage gibt darüber Auskunft. Ein Klick auf die jeweilige Kachel öffnet das Programm. Die Universitätsleitung, die Mitglieder des Lehrkörpers und der Verwaltung sowie die Studierenden freuen sich auf ihren Besuch. Neben den hochrangigen Fachveranstaltungen wird ein Campus-Fest am Samstag, dem 25. Juni 2022 die Gelegenheit geben, auch das Jubiläum zu feiern.

### Die Leitung der Universität

Die Universität Speyer hat keine Präsidialverfassung mit einem hauptamtlichen Präsidium. Der Rektor und der Prorektor üben weiterhin, wenn auch vermindert, ihre Lehrstuhl-tätigkeit aus. Lange Zeit lief ihr ehrenamtliches Mandat nur über zwei Jahre, inzwischen beträgt die Amtszeit vier Jahre mit der Möglichkeit der Wiederwahl.

Ich hatte die Ehre, das Amt von 1999-2001 wahrzunehmen. Davor und danach war ich als Prorektor tätig. Schon zu meiner Zeit gab es wie heute einen Arbeitskreis mit dem Sitzland und weiteren Mitgliedern aus dem Verwaltungsrat zur Ausrichtung der Universität auf Zukunftsaufgaben. Der spätere Rektor Rudolf Fisch wollte ein Rektorhandbuch einführen, um seinen Nachfolgern wichtige Anleitungen für regelmäßige Prozesse aus seiner Erfahrung an die Hand zu geben. Aber es ist in Hochschulen wie in anderen Organisationen: Manchmal wiederholt sich zwar Geschichte, aber Wissen veraltet auch sehr schnell, neue Herausforderungen und neue Akteure erfordern neben der Erfahrung auch teilweise ein Entlernen und Neu-Lernen. Vor diesem Hintergrund sind meine Erfahrungen und Empfehlungen, angereichert durch weitere Führungserfahrung als Minister in Rheinland-Pfalz, zu verstehen.

Ich habe nach meinem Amtsantritt Besuche in allen Ländern gemacht und dort mit Ministerpräsidenten oder in der Regel mit dem Justizminister (zuständig für Referendare) oder dem Innenminister (zuständig für Fortbildung) gesprochen. Vor dem Hintergrund des damals sehr aktuellen sog. Neuen Steuerungsmodells hatte ich vor den Besuchen die Verwaltung



gebeten, eine Übersicht „value for money“ zu erstellen, die eine Gegenüberstellung der Beiträge, die das jeweilige Land an die Hochschule zahlte und der Leistungen, die es dafür in Aus- und Fortbildung, gemeinsamen Forschungsprojekten, etc. bekam. Ein Innenminister in einem Land hoch im Norden sagte mir: Herr Hill, warum sollen wir so viel Geld (nach meiner Erinnerung waren es ca. 100.000 Mark pro Jahr) nach Speyer (in Rheinland-Pfalz) geben, wenn die Einrichtungen bei uns im Land es ebenso gut gebrauchen könnten? Ich schloss daraus, dass wir besser sein müssten als die Angebote im jeweiligen Land und zusätzliche Angebote zur Vernetzung und zum Austausch anbieten müssten (siehe oben).

Der Rückgang der Referendarzahlen war damals schon ein Thema. Beeindruckt von Marketingstrategien der Privatwirtschaft organisierte ich „Roadshows“ an Landgerichten in verschiedenen Ländern, bei denen mich eine Person aus der Verwaltung sowie ein Student begleiteten. Leider nur kurzfristig gingen die Referendarzahlen in den Ländern nach oben. Später wurden weitere Strategien entwickelt, wie etwa Präsenz in Fachzeitschriften und sozialen

Netzwerken, Berichte von Ehemaligen als „Testimonials“, Alumni als Botschafter, etc.

Der Rektor ist lediglich primus inter pares. Er hat keine autonomen Anordnungs- und Gestaltungsbefugnisse wie ein Präsident. Er kann nur werben und überzeugen und auf diese Weise eine Corporate Identity erzeugen und gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen die Universität in die Zukunft führen. Wie erzeugt man diesen Gemeinschaftsgeist über die Lehrstühle hinaus? Ich bin dazu mit allen Kollegen an einem Wochenende in ein Hotel in der Pfalz gegangen und wir haben unter externer Moderation und vielen persönlichen Gesprächen am Abend eine Standortbestimmung und Perspektiven entwickelt. Spätere Rektoren haben ähnliche Meetings außerhalb der Sitzordnung und der Routine des Senatssaals durchgeführt, um kreative und neue Ideen zu entwickeln.

Die Universitätsleitung unter Holger Mühlkamp und Ulrich Stelkens, die 2017 ins Amt kam und letztes Jahr für weitere vier Jahre im Amt bestätigt wurde, hat ehrgeizige und zukunftsweisende Pläne.

Dabei bezieht sie die Wünsche der Träger und die Empfehlungen des Rechnungshofs von Anfang an mit ein. Wettbewerbs- und Bedarfsanalysen bereiten die Grundlage für die strategische Planung. Neue Handlungsfelder, wie Digitalisierung und Klimawandel, bedürfen aber auch zusätzlicher Ressourcen, was die Sache angesichts der Haushaltslage nicht einfach macht. Der anhaltende Generationenwandel bietet indes auch die Chance für neue Ansätze. Auch die in Kürze anstehende Neu-Akkreditierung der Studiengänge gibt Gelegenheit, das Studienprogramm weiter zu entwickeln, etwa in Richtung eines Masters für digitale Verwaltung. Die Flexibilisierung der Laufbahnen im öffentlichen Dienst sowie die verstärkte Einstellung von Personen mit nicht verwaltungsnaher Ausbildung erfordern flexible Lehr- und Fortbildungsangebote. Dazu gehören etwa neu aufgelegte Traineeprogramme, wie sie es etwa früher mit dem von Carl Böhret geleiteten „Speyerer Eingangsseminar (SpES)“ gab, oder Angebote im Rahmen eines lebenslangen Lernens, wie etwa eine „Midcareer Professional School“, oder einzelne Module und „Learning Nuggets“ bis hin zu einer Modularisierung des Semesters im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vorhandene Konzepte und Angebote könnten noch stärker dezentral in den Ländern angeboten werden, wie etwa ein Kurs „Best of FKS“ oder „Die DNA der Verwaltung für neue Mitarbeiter“, bis hin zur einführenden Schulung für Minister, Staatssekretäre oder Abgeordnete.

Der Wunsch vieler Mitarbeitenden, auch nach der Pandemie im Home Office zu arbeiten, bietet die Chance, neue Strategien für digitale und hybride Lehre und Weiterbildung zu entwickeln, etwa in Fortführung oder Zusammenführung verschiedener Initiativen, wie der Digitalakademie des Bundes, dem eGov-Campus –Projekt des IT-Planungsrates oder dem Kommunalcampus der Metropolregion Rhein-Neckar. Die Universität Speyer könnte dabei eine führende Rolle übernehmen, als, wie Rektor Holger Mühlenkamp kürzlich sagte, „Universität der Verwaltungswissenschaften 2.0“. Dazu könnten Mediatheken, Plattformen zum Lernen und zum Austausch oder Clouds mit Materialangeboten entwickelt werden. Aus meiner Tätigkeit im Beirat des eGov-Campus-Projekt, die ich im Auftrag des Rektors in den letzten zwei Jahren wahrgenommen habe, weiß ich, dass hier sowohl großer Bedarf als auch großes Potential besteht, dies aber ebenfalls mit der Notwendigkeit von Personal- und Sachressourcen so-

wohl bezüglich des Inhalts, der Didaktik als auch der technischen Ausrüstung und Betreuung verbunden ist. Ob darüber hinaus ein Coaching, etwa hinsichtlich neuer Arbeitsweisen, Organisationsformen oder hinsichtlich persönlicher Entwicklung und Karriere möglich wäre, bedürfte der Prüfung (und Ressourcenausstattung).

Möglicherweise müsste man auch über die bestehenden Strukturen hinaus denken. So verfügt etwa die Universität Potsdam, wie aus dem MEGA-Studiengang bekannt, über eine Transfer GmbH. Dazu könnten frühere Überlegungen einer Executive School aufgegriffen werden. Der Govtech Campus e. V., in dem Start-ups mit Verwaltungen zusammenarbeiten, verfügt etwa über Standorte in Berlin, Hamburg und demnächst Frankfurt am Main. Warum nicht auch Speyer als Kompetenzzentrum der digitalen Verwaltung? Noch weitergehend wäre zu überlegen, wie die Präsenz in Berlin dauerhaft ausgebaut werden kann, ohne den Standort Speyer aufzugeben.

Das bekannte Zitat von Heraklit „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ gilt vor allem für die Bildungslandschaft. Manchmal kommen Chancen, wie etwa die Ideen von Kurt Biedenkopf zu Beginn seiner Amtszeit in Sachsen oder des früheren Chefs der Bertelsmann Stiftung Reinhard Mohn, eine stärkere Zusammenarbeit zu suchen. Heute sind es verschiedene Krisen, wie etwa die Pandemie oder der Ukraine-Krieg, die neues Denken und Handeln erfordern. Auch die derzeitige Form des Föderalismus oder die legalistische Verwaltungskultur sind nicht das Ende der Geschichte der öffentlichen Verwaltung. Möge die Universität Speyer dabei weiterhin ein „Think and Do Tank“ bleiben.

