

VIII. Führungskolleg Speyer



Nach sieben Kurswochen des von Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill geleiteten FKS VIII, über die die beiden vergangenen Ausgaben des „SpeyerJournal“ berichteten, haben nun auch von den insgesamt zwölf Modulen die Kurswochen acht bis zehn stattge-

funden. Diese waren den thematischen Schwerpunkten „Politikmanagement und politische Rationalität“, „Haushalt und Finanzen“ sowie „Verwaltungen im internationalen Vergleich“ gewidmet.

Die achte Kurswoche, die in Berlin und Schwerin stattfand, sollte die Tatsache vermitteln, dass in einer Welt, in der die Probleme immer komplexer und verflochtener werden, das überkommene Denken

in Referaten, Abteilungen und Ressorts nicht ausreicht, um ganzheitliche Lösungskonzepte zu entwickeln. Ressortübergreifende Koordination, Verhandlungen mit und Einbeziehung externer Akteure, Programmentwicklung, -umsetzung, -überprüfung und Neukonzeption erfordern ein modernes Politikmanagement. Gespräche mit hochrangigen Regierungsmitgliedern des Bundes sowie mit Vertretern der Länder Berlin und Mecklenburg-Vorpommern sollten dazu einen Einblick vermitteln. Je weiter Führungskräfte in Verwaltungen vorankommen, desto mehr wird neben ihrer fachlichen Professionalität auch ein Gespür für die politische Einschätzung von Situationen und Entwicklungen erwartet. Gelegentlich führt dies auch zu einem Spannungsverhältnis zwischen sachlicher und politischer Rationalität. Gesprächspartner bzw. Referenten in dieser Woche waren unter anderem die Bundesministerin der Justiz und ehemalige FKS-Kollegiatin, Brigitte Zypries, MdB; der Bundesminister des Innern, Dr. Wolfgang Schäuble, MdB; der Bundesminister der Verteidigung, Dr. Franz Josef Jung, MdB; Staatsministerin Prof. Dr. Maria Böhmer, Beauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration; Senator Dr. Erhart Körting, Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Berlin; Senator Harald Wolf, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen, Berlin; Staatssekretär Heinrich Tiemann, Auswärtiges Amt; Staatssekretär Jörg Asmussen, Bundesministerium der Finanzen; Staatssekretär Reinhard Meyer, Chef der Staatskanzlei Mecklenburg-Vorpommerns; Staatssekretär Dr. Jost Mediger, Finanzministerium Mecklenburg-Vorpom-

mern, Schwerin; Prof. Dr. Wolfgang Zeh, Direktor des Deutschen Bundestages a. D.; Dirk Brouër, Direktor des Bundesrates sowie schließlich Ministerialdirektor Dr. Michael Wettengel, Leiter der Abteilung 1 im Bundeskanzleramt. Auch die Rolle der Medien im politischen Entscheidungsprozess wurde im Rahmen eines Hintergrundgesprächs mit Dr. Frank Buchwald, Redakteur im ZDF Hauptstadtstudio, beleuchtet.



Gesprächspartner in Berlin: Der Bundesminister des Innern, Dr. Wolfgang Schäuble, MdB und Innensenator Dr. Erhart Körting
Fotos: DHV

Die darauffolgende, in Dresden stattfindende Kurswoche berücksichtigte hochaktuelle Entwicklungen wie den Beschluss der Föderalismusreformkommission II, neue Verschuldensregeln in das Grundgesetz einzuführen. Referenten und Diskussionspartner waren in Dresden beispielsweise Prof. Dr. Georg Unland, sächsischer Staatsminister der Finanzen; Univ.-Prof. Dr. Thomas Lenk von der Universität Leipzig; Dr. Wolfgang Voß, Staatssekretär im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen; Ministerialrat Wolfgang Suhr, Leiter der Projektgruppe Modernisierung des Haushalts- und Rechnungswesens im Bundesministerium der Finanzen, Berlin; sowie Christian Heine von der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg. Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise wird der Staat in neuer Weise gefordert, was durch Regulierungsvorschläge und Konjunkturpakete zum Ausdruck kommt. Zusätzlich ergeben sich aus dem demografischen Wandel neue Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten für die Finanzpolitik. Dies alles wurde vor allem vor dem Hintergrund der Situation im Freistaat Sachsen thematisiert. In der mo-



Gesprächspartner in Dresden: Finanzminister Prof. Dr. Georg Unland

mentanen Finanz- und Wirtschaftskrise sei Sachsen wie alle anderen Länder auch dazu gezwungen, finanzpolitisch „auf Sicht zu fahren“, so Finanzminister Prof. Dr. Unland. Daraus ergebe sich ein extrem restriktiver Haushalt, mit der Folge, dass sich das Finanzministerium auf Arbeitsebene in permanenten Aushandlungsprozessen mit den anderen Ressorts befinde. Unland interpretierte die gegenwärtige Lage als Zeichen eines Totalausfalls in allen wirtschaftlich relevanten Bereichen, also des Finanzsystems, der Wissenschaft und der Wirtschaftsprüfung. Das Wissenschaftssystem sei deshalb Teil des Problems, weil es keine innovativen Konzepte und keinen Input von Außen mehr biete. Zudem beklagte er in allen drei genannten Bereichen einen Mangel an personellen Alternativen.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Kurswoche auch vergleichende Bund-Länder-Untersuchungen berücksichtigt. So scheint sich im Streit zwischen Kameralistik und Doppik und auch angesichts der Entwicklung in den Kommunen ein Trend zur Doppik anzubahnen. Die Diskussionen in der Kurswoche beleuchteten diese Entwicklung. Dabei zeigte sich, dass die Einführung der Doppik auch eine veränderte Führung und Steuerung erfordert, die vor allem ressourcenorientiert und nachhaltig angelegt ist.

Das Thema „Verwaltungen im internationalen Vergleich“ wurde in der daran anschließenden Kurseinheit in Wien thematisiert: Eine wichtige Kompetenz moderner Führungskräfte liegt in der Fähigkeit zur vergleichenden Analyse und Bewertung verschiedener Handlungssysteme, ihrer Möglichkeiten und Grenzen sowie der jeweiligen Systemkulturen als prägende Merkmale. Die österreichische Verwaltung ist innerhalb der europäischen Verwaltungskulturen in vielerlei Hinsicht, schon aus historischen Gründen, mit der deutschen Verwaltung vergleichbar. Beide Verwaltungsrechtsordnungen sind sehr stark legalistisch, d. h. durch Vorrang und Vorbehalt des Gesetzes geprägt. Das österreichische Verwaltungsverfahren ist zudem noch stärker formalisiert als das deutsche. Föderalismus und kommunale Selbstverwaltung sind, wenn auch mit Unterschieden, in Österreich ebenfalls vorhanden. Insgesamt weist damit die österreichische Verwaltung ähnliche Anfälligkeiten für Bürokratisierungstendenzen und erschwerte Modernisierungsprozesse auf.

Dennoch sind in Österreich in den letzten Jahren viele Reformen schneller und teilweise auch erfolgreicher verwirklicht worden. Die österreichischen Gesprächspartner, überwiegend von Bundeskanzleramt und Bundesfinanzministerium, ermöglichten einen Vergleich der unterschiedlichen Verwaltungspraktiken. So informierte beispielsweise Klaus Hart-



Das FKS VIII unter der wissenschaftliche Leitung von Univ.-Prof. Dr. Hill im Gespräch mit dem österreichischen Landesamtsdirektor Dr. Eduard Pesendorfer

mann, Stv. Sektionschef im Bundeskanzleramt, Wien, über die Situation des öffentlichen Dienstes in Österreich. Im Gegensatz zu Deutschland ist das österreichische Bundeskanzleramt ein gewöhnliches Ministerium, in dem zusätzlich zu den ressortübergreifenden Aufgaben je nach Legislaturperiode zusätzlich unterschiedliche Fachressorts angesiedelt sind. Es koordiniert die momentan in Österreich durchgeführte Verwaltungsreform, bei der vor allem Personalfragen im Mittelpunkt stehen. Dr. Elisabeth Dearing, Abteilungsleiterin im Bundeskanzleramt Wien, sprach über „Qualitätsmanagement im öffentlichen Sektor“. Darüber hinaus erläuterte Dr. Friedrich Stanzel, Leiter der Personalentwicklung im Bundesministerium der Finanzen, das Thema „Mitarbeiterbefragung als Teil des Verwaltungsmanagements“. Im Finanzministerium dient eine bereits abgeschlossene Mitarbeiterbefragung der Durchführung einer systematischen IST-Analyse, einer Evaluierung der Organisation, einer erfolgswirksamen Maßnahmenplanung, der Initiierung eines internen Erfahrungsaustausches und eines externen Benchmarkings sowie eines Abgleichs von Selbst- und Fremdbild in Bezug auf Kundenorientierung/Organisationsimage durch die Verbindung mit einer externen Kundenbefragung.

Weitere in Österreich behandelte Themen waren unter anderem die dortige „Haushaltsrechtsreform des Bundes“ zur besseren Steuerung von Ressourcen, Wirkungen und Leistungen, die „Haushaltskoordinierung im föderalen Staat“, die „Verwaltungsmodernisierung in Oberösterreich“, vorgestellt durch Landesamtsdirektor Dr. Eduard Pesendorfer der Landesregierung Oberösterreich sowie „eGovernment in Österreich“, vorgestellt durch Christian Rupp, Johannes Rund, Peter Reichstätter und Roman Sigmund vom Bundeskanzleramt, Wien. Gerade beim Thema eGovernment ist in Österreich im Vergleich zu Deutschland ein großer Entwicklungsvorsprung zu beobachten. Dies mag daran liegen, dass sich die dortige Verwaltung seit einigen Jahren durch eine Mentalität auszeichnet, die sehr offen gegenüber technischen Innovationen eingestellt ist.

Stefanie Nick-Magin