Aktuelle verwaltungspolitische Trends – einige Schlaglichter

Veith Mehde

Der Beitrag untersucht aktuelle verwaltungspolitische Vorhaben. Diese werden einerseits dargestellt und andererseits mit Blick auf die Fragestellung analysiert, ob sie Ausdruck von übergreifenden Trends sind. Ein vergleichbar einflussreiches Konzept wie das New Public Management bzw. das Neue Steuerungsmodell zeichnet sich nicht ab.

Einleitung*

Die Komplexität staatlicher Organisations- und Handlungsformen sowie der Aufgabenwahrnehmung bringt es mit sich, dass auch Verwaltungsreformen vielgestaltig sein müssen. Gleichwohl lassen sich immer wieder Ideen – möglicherweise aber auch nur Schlagworte – identifizieren, die verschiedene Vorhaben unter eine gemeinsame Überschrift zusammenfassen. Bis heute hat das „New Public Management (NPM)“ mit seiner deutschen Umsetzung im „Neuen Steuerungsmodell (NSM)“ einen nachdrücklichen Einfluss auf alle verwaltungspolitischen Diskussionen, der nie von einem vergleichbar einflussreichen Ansatz abgelöst worden ist. Dies mag damit zusammenhängen, dass die damit aufgeworfene Grundfrage viele Anknüpfungspunkte für weitere Diskussionen in den Details liefert: Soll die öffentliche Verwaltung stärker am Vorbild des privaten Sektors orientiert werden oder sind die generell akzeptierten Besonderheiten des öffentlichen Sektors so unveränderbar, dass jeder Versuch der auch nur internen Abbildung von privaten Managementansätzen von vornherein zum Scheitern verurteilt ist? Unabhängig von der Frage der Gesamtbilanz der Umsetzung von NPM/NSM – die hier nicht gezogen werden muss – ist trotz manch kritischer Stimme erstaunlich, wie viele aus diesem Diskussionszusammenhang stammende Instrumente tatsächlich umgesetzt worden sind. Genannt seien hier aus einer langen Liste nur: wettbewerbliche Modelle, Produktdefinitionen, Zielvereinbarungen und die schon seit der Popularisierung des Begriffs mit besonders vielen – positiven wie negativen – Assoziationen verknüpfte „Kundenorientierung“[1]. Ein mit dem NSM zweifellos eng verwandtes Thema ist auch die Veränderung des Haushaltswesens hin zur Doppik[2], wie sie insbesondere auf kommunaler Ebene, aber auch in den Bundesländern Hamburg und Hessen umgesetzt ist. Zum jetzigen Zeitpunkt erscheint es aber als nicht mehr sehr wahrscheinlich, dass noch weitere, neue Impulse aus diesem Kontext zu erwarten wären.

Zu den Ansätzen, verschiedene detaillierte Reformvorhaben auf einen Begriff zu bringen, zählen auch die Staatsleitbilder, die einen breiteren, nicht nur die Verwaltung betreffenden Blickwinkel einnehmen. Hier sind in erster Linie – aber wohl nur noch aus einer historischen Perspektive – das in der letzten Legislaturperiode der von Helmut Kohl angeführten Bundesregierungen geprägte Leitbild des „Schlanken Staates“ und das wohl als Gegenmodell definierte des „aktivierenden Staates“[3] zu nennen, das sich die darauf folgende rot-grüne Bundesregierung auf die Fahnen geschrieben hatte. Vergleichbar einprägsame, ganze Reformagenden auf den Punkt bringende Formeln sind danach nicht mehr zu verzeichnen gewesen. Es mag insofern kaum überraschend sein, dass das Stichwort „Staatsleitbilder“ im Handbuch zur Verwaltungsreform[4] von der 4. Auflage 2011[5] zur 5. Auflage 2019[6] sowohl als so überschriebener Beitrag wie auch – anders als das „Leitbild“ allgemein – als Begriff im Stichwortverzeichnis entfallen ist. Versuche, mit den Begriffen „modern“ oder „innovativ“ beschriebenen Ansätzen vergleichbare Funktionen zuzuschreiben, wären wohl auch von vornherein zum Scheitern verurteilt gewesen.

Zu den übergeordneten Reformtrends zählen auch solche, die auf einer im Vergleich dazu niedrigeren Abstraktionsebene angesiedelt sind. So mag man hier an Bemühungen zur Effizienzsteigerung denken, wie etwa die Schaffung größerer Einheiten, um auf diese Weise Synergieeffekte herbeizuführen. Dabei können auch die Ansätze zur Zentralisierung bzw. Konzentration als in diese Richtung wirkende Ansätze berücksichtigt werden. In diesem Kontext sind etwa kommunale Gebietsreformen zu nennen, wie sie seit der Jahrtausendwende in verschiedenen Bundesländern durchgeführt oder jedenfalls geplant wurden, aber auch die Auflösung

Prof. Dr. Veith Mehde
Lehrstuhl für Öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaft, Leibniz Universität Hannover

* Zitierte Internet-Quellen wurden zuletzt am 14.10.2020 besucht.

1 Vgl. dazu Banner 2008, S. 449; zur Kundenorientierung im NSM Mehde 2000, S. 104 f.

2 Siehe noch einmal Banner 2008, S. 449 („das neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen“ als „spin-off des NSM“).

3 Dazu statt vieler Blanke 2009.

4 Beer 2011.

5 Blanke/Nullmeier/Reichard/Wewer, 2011.

6 Veit/Reichard/Wewer, 2019.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

von Behörden mit der folgenden Eingliederung der Aufgaben und des Personals in andere Behörden. Zu nennen sind hier auch die Auflösung von Bezirksregierungen bzw. Regierungspräsidien klassischer Provenienz in einigen Bundesländern oder die Auflösung von Sonderbehörden.[7]

Reformagenden und Staatsleitbilder dieser Art prägen Diskussionen durch Zustimmung oder Verneinung – sei es also durch entsprechende Umsetzung ihrer Vorschläge oder auch durch deren Ablehnung mit den daraus folgenden Konsequenzen für das Design der Veränderungen. Schon die Bezeichnung der Vorhaben auf der abstraktesten Ebene hat eine gewisse strukturierende Wirkung: Befürworter wie Gegner der auf dieser Grundlage entwickelten Reformvorhaben können sich gleichermaßen auf allgemeine Diskussionen zu diesen übergeordneten Richtungen stützen. Insofern kann man sie grundsätzlich auch dann als etwas Positives ansehen, wenn man die konkret mit ihnen verbundenen Reformvorstellungen dezidiert ablehnt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob es auch in der derzeitigen verwaltungspolitischen Landschaft Trends gibt, die vergleichbar einflussreich sind oder dies werden könnten. Dabei soll nicht der Eindruck erweckt werden, man könne die hoch komplexe Reformlandschaft vollständig abbilden. Es soll aber versucht werden, einige markante Aspekte zu identifizieren und dabei auch die Frage im Blick zu behalten, ob diese Ausdruck übergeordneter Leitbilder sind.

Digitalisierung

Kaum etwas in der aktuellen verwaltungsbezogenen Diskussion trägt so sehr die Züge eines übergeordneten Trends wie die „Digitalisierung". Die damit verbundenen Entwicklungen sind überaus facettenreich. Seine Bedeutung in der verwaltungspolitischen Diskussion ist aber wohl durch kaum etwas so deutlich zum Ausdruck gebracht worden wie durch die Schaffung von Ministerien, die diesen Aufgabenbereich ausdrücklich im Titel tragen. Hatte man sich bei der Bildung der Bundesregierung im Jahr 2017 noch gegen eine solche Spezialzuständigkeit in einem Ressort entschieden, wurde in den im Folgejahr abgeschlossenen Koalitionsverträgen in Bayern und Hessen die Schaffung von Ministerien mit der Begrifflichkeit im Titel vereinbart.[8] Ob dieser Trend aber anhält, erscheint derzeit als eher unwahrscheinlich. Nach den vier Landtagswahlen im Jahr 2019 wurde lediglich in Thüringen ein Ministerium gebildet, das das Digitale – in diesem Fall in Gestalt der „digitale(n) Gesellschaft" – im Titel trägt.[9] Die einzige Koalitionsvereinbarung, die im Jahr 2020 auf Landesebene getroffen wurde, ist jene zwischen der SPD und den Grünen in Hamburg.[10] Auch hier finden sich Aussagen zur Digitalisierung in ganz unterschiedlichen Politikbereichen, dazu ein eigener Abschnitt, der den Titel „Die digitale Stadt gemeinsam gestalten" trägt und in dem auch die entsprechenden Modernisierungsbemühungen in der Verwaltung, „digitale Souveränität" und Infrastruktur angesprochen werden.[11] Auch ist von einem „Schwerpunkt der Legislaturperiode" und dem „ressortübergreifende(n) Querschnittsthema von höchster Bedeutung" die Rede.[12] Auf die Schaffung eines Senatspostens, der speziell dieses Thema im Titel trägt, wurde demgegenüber verzichtet. Zwar wird Bezug genommen auf ein „Amt für IT und Digitalisierung im Senat".[13] Dieses bereits im Jahr 2018 geschaffene Amt ist in der Senatskanzlei angesiedelt[14] und macht damit die von ihm wahrgenommene Aufgabe, wenn man so will, zur „Chefsache"[15]. Es ist aber gerade nicht mit der Rolle eines Ministeriums in einem der Flächenländer vergleichbar.

Man kann sehr gespannt sein, ob die Pandemiesituation des Jahres 2020 insgesamt zu einer Veränderung der Herangehensweise führen wird. Zwar wäre es undifferenziert, die Verlagerung von Schulunterricht, Vorlesungen und Konferenzen in den virtuellen Raum von Zoom, Webex und Co. schon für sich genommen als Ausdruck einer ernsthaften Digitalisierung anzusehen. Die Weiterungen wie der Einsatz von Lehr- und Lernsoftware mit zusätzlichen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung können aber durchaus mit dem Begriff umschrieben werden. So spricht etwa der Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2020 in Hamburg von einem „blitzartigen Digitalisierungsschub", den das Hamburger Bildungssystem durch die „Maßnahmen zur Eingrenzung des Coronavirus' (...) erfahren" habe.[16] Ein solcher, auch in öffentlichen Debatten heraufbeschworener Fortschritt ist sicherlich eine denkbare Konsequenz der Erfahrungen mit der mangelnden analogen Arbeitsmöglichkeit. Auch scheint die Nutzung des „Homeoffice" nicht ohne Weiteres zurücknehmbar, was eine gewisse Flexibilisierung in diesem Bereich fast unausweichlich zu machen scheint. Auf

»Kaum etwas in der aktuellen verwaltungsbezogenen Diskussion trägt so sehr die Züge eines übergeordneten Trends wie die 'Digitalisierung'.«

7 Vgl. dazu Grotz/Götz/Lewandowsky/Wehrkamp 2017, S. 15 ff.; Reiners 2007.

8 Vgl. dazu Bull 2019b, S. 548; Mehde 2019, S. 20.

9 Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, https://wirtschaft.thueringen.de/ministerium/organigramm/

10 Koalitionsvertrag 2020.

11 Koalitionsvertrag 2020, S. 156 ff.

12 Koalitionsvertrag 2020, S. 156.

13 Koalitionsvertrag 2020, S. 156.

14 https://www.hamburg.de/senatskanzlei/kontakt/11900822/kontakt-amt-itd/

15 Zu der Formulierung vgl. Bull 2019b, S. 547.

16 Koalitionsvertrag 2020, S. 132.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

der anderen Seite dürften aber auch bestimmte Abwehrbewegungen keinesfalls ausgeschlossen sein. Jedenfalls war bei den Schulen und den Universitäten der Wunsch nach einer Rückkehr in die analoge Welt schnell sehr stark ausgeprägt.[17] Selbst gut gemachte digitale Angebote können bestimmte positive Aspekte des Zusammenkommens in der nichtvirtuellen Welt nicht verdrängen. Auch dieses Spannungsfeld zeigt der Hamburger Koalitionsvertrag, wenn es dort heißt, es gehe „den Koalitionspartnern nicht um ein Ersetzen bewährter Lernformen, sondern um eine Integration von guten analogen Lernwegen und den neuen Möglichkeiten digitaler Ressourcen, also um zeitgemäße Bildung".[18] Insofern könnte manche Botschaft über einen Rückstand in Sachen Digitalisierung paradoxerweise sogar auf weniger in diese Richtung tendierende Empfänger stoßen, als dies noch „vor Corona" der Fall zu sein schien.

Insgesamt zeigt die Vielzahl der aus dem Blickwinkel der Digitalisierung beleuchteten Themenbereiche, dass es sich dabei nicht um ein Leitbild oder einen Reformansatz handelt, der eine inhaltliche Richtungsentscheidung ausdrücken könnte, wie dies das NPM oder die Staatsleitbilder getan haben. Gleichzeitig sind die Konsequenzen möglicherweise viel weitreichender, als dies bei den genannten Ansätzen der Fall ist, die sich nur mit der Rolle des Staates bzw. der Verwaltung auseinandersetzen. Auch scheint eine fundamentale Ablehnung dieser Entwicklung kaum möglich, da vieles schlicht eine Nutzung vorhandener, für die Aufgabenerledigung unzweifelhaft nützlicher Technik ist. Die Herausforderung, die Frage nach der sinnvollen Einsetzbarkeit im Einzelfall nüchtern zu beantworten, markiert die Grenze zwischen Reformimpuls und Ideologie.

Institutionalisierung des Bürokratieabbaus in den Ländern

Wohl kaum ein Thema ist in der verwaltungs-, aber auch der wirtschaftspolitischen Diskussion so dauerhaft verankert wie der Bürokratieabbau. Dabei lässt sich neben der inhaltlichen Diskussion über einzelne Aspekte vor allem auch eine weitere Institutionalisierung feststellen.

»Wohl kaum ein Thema ist in der verwaltungs-, aber auch der wirtschaftspolitischen Diskussion so dauerhaft verankert wie der Bürokratieabbau.«

Auf Bundesebene wurde der Nationale Normenkontrollrat im Jahr 2006 eingesetzt[19] und ist seitdem in seiner Beratungsfunktion immer weiter entwickelt worden.[20] Dadurch ist die Aufgabe, die Bürokratiekosten im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren in den Blick zu nehmen und transparent zu machen, institutionell abgesichert worden. Relativ jünger ist dagegen die Entwicklung, diese Institutionalisierung auch auf Landesebene vorzunehmen. Zum 1.1.2018 wurde in Baden-Württemberg ein Normenkontrollrat eingesetzt.[21] Grundlage sind „Eckpunkte" aus dem „Regierungsprogramm Bürokratievermeidung, -abbau und bessere Rechtsetzung für Baden-Württemberg".[22] Die Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode von 2017 bis 2022 in Nordrhein-Westfalen[23] und ein kurze Zeit später von den die Regierung tragenden Landtagsfraktionen gestellter Antrag[24] sehen ebenfalls die Einrichtung eines Normenkontrollrates vor.

Natürlich gibt es andere Formen der Institutionalisierung des Bürokratieabbau bzw. der Bürokratiekontrolle als in Gestalt einer solchen Gruppe von Expertinnen und Experten. So ist etwa einer der Staatsminister bei der Bundeskanzlerin ausdrücklich auch der „Koordinator der Bundesregierung für Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung".[25] In Niedersachsen ist im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung eine Stabsstelle Bürokratieabbau eingerichtet worden.[26]

Gerade diese Institutionalisierungsbemühungen mit den entsprechenden Rollenzuschreibungen der eingerichteten Stellen zeigen eindrucksvoll, dass sich das Thema „Bürokratieabbau" kaum zur Beschreibung eines übergeordneten Reformansatzes eignet. Die typischerweise sehr legitimen Ziele, die hinter einem „Mehr" an Bürokratie stehen, sind in der politischen Diskussion stets stark verankert. Die geschaffenen Stellen erhalten so zwangsläufig die Rolle, im politischen Prozess die Lasten der Bürokratie in den politischen Abwägungsprozess einzubringen. Schon, dass dies für nötig gehalten wird, spricht gegen die Annahme eines verwaltungspolitischen Trends zum Bürokratieabbau. Umgekehrt wäre natürlich auch eine ablehnende Haltung gegenüber der „Entbürokratisierung" im konkreten

17 Zu den Hochschulen vgl. etwa Uhtenwoldt 2020.

18 Koalitionsvertrag 2020, S. 132.

19 Durch Gesetz zur Einsetzung eines Nationalen Normenkontrollrates vom 14. August 2006, BGBl. I, 1866 ff.

20 Vgl. https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/ueber-uns/gesamtkonzept .

21 https://www.normenkontrollrat-bw.de/ueber-uns

22 https://stm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/dateien/PDF/170904_Regierungsprogramm_Buerokratievermeidung_-abbau_und_bessere_Rechtsetzung_fuer_BW.pdf

23 Koalitionsvertrag 2017, S. 32.

24 LT-Drs. 17/74, S. 2.

25 https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/bundeskanzleramt/hendrik-hoppenstedt-1432038

26 https://www.mw.niedersachsen.de/startseite/themen/burokratieabbau/burokratieabbau-182388.html

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Einzelfall kein Plädoyer für mehr Bürokratie, sondern immer nur für das damit verbundene inhaltliche Ziel.

Schnelligkeit und Flexibilität

Zu den als besonders dringlich empfundenen Themen gehört die Beschleunigung von Planungsverfahren und der Verwirklichung von Infrastrukturmaßnahmen. In den vergangenen Jahren hat es dazu eine Vielzahl von Gesetzesänderungen gegeben.[27] Dass dabei auch auf organisatorische und auf Managementansätze zurückgegriffen wird, gehört zu den bemerkenswerten neueren Entwicklungen in diesem Bereich.[28] Darüber hinaus ist durch das Gesetz zur Vorbereitung der Schaffung von Baurecht durch Maßnahmengesetz im Verkehrsbereich (Maßnahmengesetzvorbereitungsgesetz – MgvG) vom 22.3.2020[29] die Möglichkeit geschaffen worden, bestimmte Vorhaben im Bereich der Verkehrsinfrastruktur – Neu- wie Ausbau und eine Änderung – durch Gesetz statt durch einen Verwaltungsakt zuzulassen (§ 1 MgvG). Diese Möglichkeit ist beschränkt auf acht Eisenbahnstrecken und fünf Wasserstraßen, die in § 2 MgvG aufgezählt werden. Die im Gesetzentwurf aufgeführte Zielsetzung lässt keinen Grund erkennen, warum eine Zulassung von Vorhaben durch Gesetz als vorzugswürdig erscheint, ist darin doch nur ganz allgemein von der Akzeptanzsteigerung bei der Bevölkerung und der Beschleunigung der Umsetzung die Rede.[30] Deutlich wird dies aber, wenn man die in der Begründung ebenfalls umschriebene[31] Wirkung der Umsetzung in Gesetzesform betrachtet: Gegen Gesetze besteht keine Rechtsschutzmöglichkeit vor den Verwaltungsgerichten, so dass allenfalls der Weg der Verfassungsbeschwerde bleibt, womit aber natürlich der Überprüfungsmaßstab auf Verletzungen von Grundrechten und grundrechtsgleichen Rechten beschränkt und die Einhaltung der verwaltungsrechtlichen Anforderungen gerade nicht mehr originärer Prüfungsgegenstand ist. Konkret bedeutet das also, dass die Beschleunigungswirkung deswegen erwartet wird, weil die Legislative einer weniger intensiven gerichtlichen Überprüfung unterliegt, so dass die ansonsten für den Rechtsschutz aufgewendete Zeit eingespart werden kann.

Es wäre daher auch verfehlt, hier von einer Entlastung der Verwaltung oder einem Misstrauen gegen diese zu sprechen. Das Gesetz richtet sich gegen die langen Verfahrenszeiten in der Rechtsprechung, nicht aber gegen jene in den verantwortlichen Verwaltungen. In diesem Zusammenhang ist auf einen weiteren Aspekt hinzuweisen: Dass ein Gesetz die Schaffung eines Gesetzes ermöglicht, erscheint auf den ersten Blick systematisch kaum nachvollziehbar, hat das zweite – also das das Vorhaben feststellende – doch den gleichen Rang in der Rechtsordnung wie das erste. Schon damit wird deutlich, dass es nicht im eigentlichen Sinne um eine Ermächtigung zum Erlass eines Gesetzes gehen kann. Vielmehr richten sich die dort enthaltenen Regeln im Ergebnis an die Verwaltungen. Diesen werden nämlich Verfahrensvorgaben gemacht, welche die ansonsten auf den Erlass des abschließenden Verwaltungsakts zielenden verfahrensrechtlichen Regelungen ersetzen sollen. Dies wird in der Begründung des Gesetzentwurfs deutlich, wenn es dort heißt: „Da das im Gesetz festgelegte Verfahren dem Planfeststellungsverfahren entspricht, ergeben sich auch für die zuständigen Behörden, die das Verfahren durchführen, grundsätzlich keine Abweichungen“.[32] Im Detail geht man sogar von gewissen zusätzlichen Aufgaben aus, deren Kosten im Gesetzentwurf mit etwas über 700.000 € veranschlagt werden.[33]

Öffentlicher Dienst

Ein naheliegendes Thema für jede Auseinandersetzung mit Reformtrends ist der öffentliche Dienst. Ein besonders interessanter Aspekt betrifft dessen relative Größe. Wer sich an die Ausrichtung auf Einsparungen im Neuen Steuerungsmodell[34] erinnert und viele Jahre der Stellenstreichungen erlebt hat, wird es immer wieder als überraschend empfinden, wie deutlich die Abkehr von diesen Sparnotwendigkeiten wahrnehmbar ist. 2018 konnte für die „letzten zehn Jahre(n) (...) im öffentlichen Dienst ein stetiger Personalanstieg“ konstatiert werden.[35] Dass offenbar in den vergangenen Jahren keine durchgreifenden Sparanstrengungen im Bereich des Personals stattgefunden haben, scheint etwa auch der Jahresbericht 2020 des Niedersächsischen Landesrechnungshofes zu belegen, demzufolge das Beschäftigungsvolumen im Land von 2013 bis 2018 um über 4.000 Vollzeiteinheiten und das Personalkostenbudget um fast 840 Millionen Euro anstieg.[36]

»Zu den als besonders dringlich empfundenen Themen gehört die Beschleunigung von Planungsverfahren und der Verwirklichung von Infrastrukturmaßnahmen.«

Vom Statistischen Bundesamt heißt es, „mehr Personal bei der Polizei und in kommunalen Kindertageseinrichtungen“ hätten „bis Mitte 2019 zu einem Beschäftigungszuwachs im öffentlichen Dienst geführt“.[37] Außerdem wird berichtet, dass

27 Mehde 2020.
28 Vgl. dazu ausführlich Mehde 2020.
29 BGBl. I, 640 ff.
30 BT-Drs. 19/15619, S. 11.
31 Vgl. BT-Drs. 19/15619, S. 14.
32 BT-Drs. 19/15619, S. 12.
33 BT-Drs. 19/15619, S. 13.
34 Vgl. dazu Mehde 2000, S. 83 f., 151.
35 Altis 2018, S. 58.
36 Niedersächsischer Landesrechnungshof 2020, S. 25.
37 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20_226_741.html

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

seit dem Jahr 2000 freiwerdende Stellen an den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen ohne Abstriche nachbesetzt wurden, obwohl es im gleichen Zeitraum eine hohe Zahl an Pensionierungen gab.[38] Eine „Demografiedividende" hat sich ausgerechnet in diesem Bereich also offenbar nicht verwirklichen lassen. Allein die Zahl der Erzieherinnen und Erzieher hat sich innerhalb von zehn Jahren um 62 Prozent auf zu dem Zeitpunkt 233.200 erhöht.[39] Umgekehrt wird der stärkste Personalrückgang seit dem Jahr 2000 im Bereich der Bundeswehrverwaltung sowie der Krankenhäuser und Heilstätten festgestellt, wobei letzteres nicht auf einen Wegfall der entsprechenden Möglichkeiten der Krankenversorgung zurückgeführt wird, sondern auf Privatisierung, welche die in diesem Bereich bestehenden Stellen aus der Statistik herausfallen lässt.[40]

Damit spricht in der Tat einiges für folgende zentrale Tendenzen: Die Zeit des Sparens im öffentlichen Dienst scheint schon seit längerer Zeit vorüber zu sein,[41] und die öffentliche Hand setzt politische Schwerpunkte, die sich, wie die genannten Beispiele zeigen, unmittelbar in der Personalausstattung der entsprechenden Bereiche abbilden. Dafür spricht im Übrigen auch die in Politik wie Öffentlichkeit intensiv erhobene Forderung nach einer besseren Stellenausstattung an den Schulen sowie, wie gleich noch näher darzustellen ist, der zwischen den Ländern feststellbare Wettbewerb um die Besetzung der zur Verfügung stehenden Stellen. Insofern handelt es sich um einen sehr bemerkenswerten Trend, der aber natürlich auch nicht einer im engeren Sinne verwaltungspolitischen, sondern einer fach- und insbesondere bildungspolitischen Motivation folgt.

Wettbewerb

Es spricht in der Tat dafür, dass sich der öffentliche Dienst in recht dramatischer Weise der Wettbewerbssituation bewusst ist, in der er sich im Kampf um qualifiziertes Personal befindet. Besonders schwierig ist die Situation der öffentlichen Hand mit Blick auf die Absolventinnen und Absolventen der „MINT"-Fächer sowie bei Medizinerinnen und Medizinern.[42] Der Druck wirkt dabei in zwei Richtungen: Auf der einen Seite sieht sich die öffentliche Hand in allen ihren Ausprägungen natürlich der Konkurrenz des privaten Sektors ausgesetzt, auf der anderen Seite gibt es einen zunehmend wahrnehmbaren Wettbewerb zwischen den verschiedenen anstellenden Körperschaften.

Grundsätzlich in beide Richtungen zielt eine Veränderung des Besoldungsrechts im Bund. Diese Wettbewerbssituation lässt den Gesetzgeber auf Bundesebene zu Mechanismen greifen, die für das von den „hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums" (vgl. Art. 33 Abs. 5 GG) und dem daraus folgenden Alimentationsgrundsatz geprägte Beamtenrecht lange Zeit schwer vorstellbar waren: Bereits im Jahr 2012 führte der Bund in § 43 des Bundesbesoldungsgesetzes a.F. die Möglichkeit ein, einen so genannten Personalgewinnungszuschlag[43] zu gewähren.[44] Die Regelung wurde zum 1.1.2020 wesentlich modifiziert. Hintergrund war eine offenbar zu geringe Nutzung des Instrumentariums, die in der Begründung des Gesetzentwurfs auf die restriktiven Voraussetzungen seiner Nutzung zurückgeführt wird.[45] In der Neuregelung werden die Anwendungsvoraussetzungen aber nicht nur „flexibilisiert, vereinfacht und erweitert", sondern auch die Form der Gewährung in eine einmalige Prämie umgewandelt.[46] Es wird also offenbar erwartet, dass von der Zahlung einer großen Summe eine stärkere Anreizwirkung[47] ausgeht als von der Gewährung kleinerer Zuschläge über einen entsprechend längeren Zeitraum. Interessanterweise wird dann die Perspektive verändert, indem nicht nur die erstmalige Gewinnung von Personal in den Blick genommen wird, sondern dessen dauerhafte Beschäftigung. Eingeführt wurde daher die Möglichkeit, „mittels einer Prämie abwanderungswilliges Spitzenpersonal zu halten"[48].

In der konkreten gesetzlichen Ausgestaltung des § 43 BBesG stellt sich dies so

»Es spricht in der Tat dafür, dass sich der öffentliche Dienst in recht dramatischer Weise der Wettbewerbssituation bewusst ist, in der er sich im Kampf um qualifiziertes Personal befindet.«

38 Altis 2018, S. 60.

39 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/06/PD20_226_741.html

40 Altis 2018, S. 61.

41 Vgl. auch die Aussage bei Grotz/Götz/Lewandowsky/Wehrkamp 2017, S. 57 nach der in den Bundesländern „die umfassenderen Personaleinsparungen zwischen 1992 und 2009 stattfanden, während die durchschnittliche Abbaurate nach 2009 im Wesentlichen auf die personalwirksamen Reformmaßnahmen Thüringens, Sachsen-Anhalts und Brandenburgs zurückzuführen ist". Die Daten legten, „den Schluss nahe, dass sich die Phase intensiven Verwaltungsstrukturabbaus auf Länderebene ihrem Ende zuneigt".

42 Vgl. BT-Drs. 19/13396, S. 97.

43 Durch Art. 1 des Gesetzes zur Unterstützung der Fachkräftegewinnung im Bund und zur Änderung weiterer dienstrechtlicher Vorschriften, BGBl. I 2012, 462 (464).

44 BT-Drs. 19/13396, S. 95.

45 BT-Drs. 19/13396, S. 95.

46 BT-Drs. 19/13396, S. 95.

47 Die Begründung des Gesetzentwurfs spricht von einem „starke(n) Attraktivitätssignal", BT-Drs. 19/13396, S. 96.

48 BT-Drs. 19/13396, S. 95.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

dar: Es besteht die Möglichkeit, noch zu gewinnenden Beamten oder Berufssoldaten[49] eine Personalgewinnungsprämie zu zahlen, „um einen oder mehrere gleichartige Dienstposten anforderungsgerecht besetzen zu können“ (Abs. 1 S. 1 Nr. 1) oder „um sicherzustellen, dass Funktionen in von den obersten Dienstbehörden bestimmten Verwendungsbereichen wahrgenommen werden können“ (Abs. 1 S. 1 Nr. 2). Dabei kann nach Abs. 1 S. 2 der Vorschrift eine „prognostizierte Bewerberlage“ zugrunde gelegt werden. Das bedeutet, dass nicht zwingend ein Auswahlverfahren durchgeführt werden muss, um auf diese Weise das Fehlen von ausreichend qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern zu belegen.[50] Hinsichtlich der Höhe sieht die Regelung eine Berechnung auf Grundlage von 48 Monaten vor (Abs. 2 S. 1). Gewährt werden „bis zu 30 Prozent des Grundgehalts der jeweiligen Besoldungsgruppe“ (Abs. 3 S. 1 1. Halbsatz). Ferner besteht die Möglichkeit einer zweimaligen erneuten Gewährung, wobei dann allerdings die Beträge reduziert sind (Abs. 2 S. 4, Abs. 3 S. 4).

Die neue geschaffene „Personalbindungsprämie“ dient dazu, „die Abwanderung eines Beamten oder Berufssoldaten aus dem Bundesdienst zu verhindern, wenn das Einstellungsangebot eines anderen Dienstherrn oder eines anderen Arbeitgebers vorliegt“ (Abs. 4 S. 1). Anknüpfungspunkt für die Berechnung ist hier nicht nur das bislang bezogene Gehalt, sondern, systematisch natürlich gut nachvollziehbar, auch der Umfang des vorliegenden Angebots. Bei der Berechnung – ebenfalls auf maximal 48 Monate (Abs. 4 S. 2 i.V.m. Abs. 2 S. 1) – „kann für jeden Monat des Gewährungszeitraums bis zu 50 Prozent der Differenz zwischen dem Grundgehalt zum Zeitpunkt der Prämiengewährung und dem Gehalt des Einstellungsangebots, höchstens 75 Prozent des Grundgehalts zum Zeitpunkt der Prämiengewährung“ angesetzt werden (Abs. 4 S. 3). Nur für Berufssoldaten gibt es die Möglichkeit einer Prämiengewährung ausschließlich zum Erreichen einer längeren Verweildauer auf dem jeweiligen Dienstposten oder in dem jeweiligen Verwendungsbereich (Abs. 5 S. 1).

Als Grenze knüpft das Gesetz nicht nur an die individuellen Voraussetzungen der Gewährung, sondern an haushaltersche Kennzahlen an. Dies soll den „Ausnahmecharakter der Vorschrift“ verdeutlichen.[51] Gemäß Abs. 8 der Vorschrift dürfen die Prämien insgesamt nicht mehr als ein halbes Prozent der jährlichen Besoldungsausgaben im jeweiligen Einzelplan ausmachen, wobei bei flexibilisierter Haushaltsführung Mittel für diesen Zweck erwirtschaftet werden und damit das zulässige Volumen entsprechend erhöhen können.

Man kann sehr gespannt sein, ob die entsprechenden Regelungen zur Personalbindung die beabsichtigte Wirkung entfalten werden. Dies dürfte in erster Linie davon abhängen, ob es auch in der Praxis als ein akzeptables Verhalten angesehen wird, sich an Vorgesetzte mit der Information über derartige Abwerbungsversuche in Verbindung zu setzen. Durch den Fokus auf die positiven Wirkungen solcher Anreize wird dabei in gewisser Weise die Tatsache ausgeblendet, dass Anreize mitunter auch in einer Weise wirken können, die gerade nicht beabsichtigt worden ist. An den Hochschulen, wo eine Akzeptanz gegenüber dem Bemühen um abwerbende Angebote zweifellos besteht, verfügt man schon längst über Erfahrungen mit „Rufen“ an andere Hochschulen. Dies führt in der Praxis – durch den Umstieg von der C- in die W-Besoldung noch einmal signifikant verstärkt – durchaus dazu, dass man von solchen „Rufen“ hört, bei denen niemand ernsthaft eine Annahmebereitschaft auf Seiten der „Gerufenen“ erwartet, diese aber nichtsdestotrotz in die komfortable Situation geraten, ihre Ausstattung, aber auch ihr Gehalt spürbar durch Verhandlungen mit ihrem bisherigen und zukünftigen Dienstherrn verbessern zu können. Dies bedeutet für die den „Ruf“ erteilenden Universitäten einen großen Aufwand mit möglicherweise äußerst geringen Aussichten auf Erfolg.

»Nicht minder stark ist dieser Wettbewerb im Verhältnis zu anderen anstellenden Körperschaften.«

Nicht minder stark ist dieser Wettbewerb im Verhältnis zu anderen anstellenden Körperschaften. Ein besonders markantes Beispiel ist in dieser Hinsicht die Tatsache, dass der Freistaat Sachsen unter Bruch einer schon seit 1990 bestehenden Tradition Lehrerinnen und Lehrer nunmehr verbeamtet. Die Rechtsgrundlage wurde mit dem „Gesetz zur Änderung beamten-, besoldungs- und versorgungsrechtlicher Vorschriften zur Umsetzung der Verbeamtung von Lehrkräften im Freistaat Sachsen“ vom 11.12.2018 geschaffen.[52] Die Staatsregierung erklärt dies in ihrem Gesetzentwurf mit einem von ihr verabschiedeten Handlungsprogramm, das dem Ziel diene, „insbesondere die Attraktivität des Lehrerberufs im Freistaat Sachsen weiter zu steigern, um im bundesweiten Wettbewerb um neue Lehrer vergleichbare Einstellungs- und Vergütungsbedingungen anbieten zu können“.[53] Die Möglichkeit ist dabei nicht auf neu einzustellende Personen beschränkt, sondern umfasst auch die bereits im Freistaat beschäftigten „Bestandslehrkräfte“, wobei natürlich in beiden Fällen eine entsprechende Ausbildung die Voraussetzung bil-

49 Das Gesetz verwendet nach wie vor nur die männliche Form.

50 BT-Drs. 19/13396, S. 95.

51 BT-Drs. 19/13396, S. 95, 98.

52 SächsGVBl. 714 ff.

53 LT-Drs. 6/14443, S. 30 des PDF-Dokuments.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

det.[54] Gemäß § 144a S. 1 des Gesetzes ist die Möglichkeit bis Ende 2023 befristet.

Die Reformen zeigen einen pragmatischen Umgang mit tatsächlich bestehenden Herausforderungen. Die Gesetzgeber handeln allem Anschein nach im Interesse einer konkreten Problemlösung, nicht aber motiviert durch eine Vorstellung zur Veränderung des öffentlichen Dienstes an sich: Weder dürfte man in Sachsen zu der Überzeugung gelangt sein, dass der Beamtenstatus für Lehrkräfte zwingend ist, noch im Bund, dass Prämienzahlungen – außerhalb besonderer Situationen – im Beamtenrecht zur Gewohnheit werden sollten.

Synergieeffekte/Dezentralisierungsbemühungen

Sieht man sich die Situation der bundesweit wahrnehmbaren Vorhaben zur Verwaltungsreform an, so ist vor allem eine Leerstelle sehr auffällig: Es fehlen nämlich größere Vorhaben zu den Verwaltungs- bzw. kommunalen Strukturen. Während es in den ersten drei Jahrzehnten nach der Wiedervereinigung praktisch immer Pläne zur Neuorganisation gab,[55] die jedenfalls landesintern intensiv diskutiert wurden, sind diese offenbar in der Folgezeit nach und nach eingestellt worden.[56] Zu denken ist hier etwa an die weitreichende Reform der Bezirksregierungen in Nordrhein-Westfalen, die von der schwarz-gelben Regierung nach 2005 ursprünglich angedacht, dann aber nicht weiterverfolgt und seitdem, auch nach der Bildung einer politisch ebenso zusammengesetzten Regierung im Jahr 2017, offenbar nicht wieder aufgenommen wurde. In der Koalitionsvereinbarung für die Zeit von 2017 bis 2022[57] finden sich dazu keine erneuten Pläne. Die letzten weit fortgeschrittenen Vorhaben zu kommunalen Gebietsreformen sind in Brandenburg und Thüringen im Jahr 2017 kurz vor der Verabschiedung im Gesetz eingestellt worden.

Ein anderer Diskussionsstrang, bei dem es um Größenordnungen von Strukturen in der Fläche geht, betrifft die Justiz. Insbesondere bei den Amtsgerichten sind die Gerichtsbezirke in vielen Bundesländern so ausgelegt, dass es zu sehr kleinen Einheiten kommt. In einigen Bundesländern hat es in den 2000er Jahren Reformen gegeben, durch die die Amtsgerichtsbezirke größer zugeschnitten wurden,[58] zuletzt in Mecklenburg-Vorpommern, wo die Zahl der Amtsgerichte in mehreren Schritten von 21 auf zehn reduziert wurde.[59] Dabei wurde ausdrücklich ein Zusammenhang zu der zuvor durchgeführten Kreisgebietsreform hergestellt.[60] Seitdem scheinen die Reformbemühungen zum Erliegen gekommen zu sein, obwohl es durchaus entsprechende Diskussionsansätze gab. Der Niedersächsische Landesrechnungshof etwa hat im Jahr 2016 zur Prüfung der Strukturen aufgerufen und dabei eine „Mindestgröße von sechs Richter-VZE (Anm. d. Verf.: Vollzeiteinheiten) für Amtsgerichte als unabdingbares Minimum für ein zukunftsfähiges Amtsgericht“ identifiziert.[61] In demselben Bericht wird darauf hingewiesen, dass die in anderen Bundesländern zugrunde gelegte Mindestgröße deutlich darüber liege.[62] Demgegenüber hat die Landesregierung zwar konzediert, dass von 80 Amtsgerichten insgesamt 29 die so definierte Mindestgröße nicht erreichten, sich aber eindeutig ablehnend zu einer solchen Strukturreform geäußert.[63]

Die genannten Beispiele zeigen, dass Diskussionen über Zusammenlegungen welcher Art auch immer typischerweise auf starke Proteste und erhebliche Gegeninitiativen in der jeweiligen Region führen. Gerade die Tatsache, dass politische Kosten schon durch die Diskussion entsprechender Vorschläge eintreten können, ist ein starkes Argument gegen entsprechende Vorhaben. Weitere Pläne für den Neuzuschnitt von Zuständigkeitsgrenzen oder für Fusionen sind, soweit ersichtlich, derzeit – sofern vorhanden – jedenfalls nicht so weit gediehen, dass dies öffentlich wahrnehmbar wäre. Die finanziell deutlich größeren Spielräume der Gebietskörperschaften in den 2010er Jahren haben offenbar den Nebeneffekt gehabt, dass Reformvorhaben, die die Verwaltungsstrukturen betreffen, nicht mehr als so zwingend erschienen, dass die politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger die

»Eine Leerstelle ist sehr auffällig: Es fehlen nämlich größere Vorhaben zu den Verwaltungs- bzw. kommunalen Strukturen.«

54 LT-Drs. 6/14443, S. 30 des PDF-Dokuments.

55 Vgl. den Überblick über (ausgewählte) Verwaltungsstrukturreformen zwischen 1991 und 2008 bei Grotz/Götz/Lewandowsky/Wehrkamp 2017, S. 15 f.

56 Vgl. auch die Aussage bei Grotz/Götz/Lewandowsky/Wehrkamp 2017, S. 67 zu den Verwaltungsstrukturreformen. Danach stützt die empirische Analyse „den in der neuesten Literatur vorherrschenden Eindruck, dass die dynamische Reformphase, die auch unter dem Leitbild des New Public Management stattfand, um das Jahr 2009 zu einem (vorläufigen) Ende gekommen ist“; siehe auch den Befund auf S. 211.

57 Koalitionsvertrag 2017.

58 Überblick bei Niedersächsischer Landesrechnungshof 2016, S. 152.

59 Durch das Gesetz zur Änderung des Gerichtsstrukturgesetzes und weiterer Rechtsvorschriften (Gerichtsstrukturneuordnungsgesetz) vom 11.11.2013, GVBl. 2013, 609, vgl. in diesem Gesetz insbesondere Art. 1, § 3 Abs. 2 sowie § 4 Abs. 5; siehe auch LT-Drs. 6/1620, S. 8.

60 LT-Drs. 6/1620, S. 5, 59.

61 Niedersächsischer Landesrechnungshof 2016, S. 155.

62 Niedersächsischer Landesrechnungshof 2016, S. 155.

63 LT-Drs. 17/6123, S. 1 und zahlreiche weitere Antworten auf kleine Anfragen.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

damit verbundenen politischen Kosten in Kauf zu nehmen bereit waren.

Fazit

Die Reformlandschaft ist in jeder Hinsicht bunt. Als ein nachdrücklich verfolgter Reformansatz, der über Einzelinstrumente hinausgeht, ist derzeit wohl nur die Digitalisierung zu identifizieren. In der Gesamtbilanz der vielen Einzelmaßnahmen fällt auf, dass einige der Reformansätze mit einer recht weitgehenden Entfernung von den überkommenen Herangehensweisen verbunden sind. Das gilt jedenfalls für die Hinwendung zu einer, lange Zeit mit Überzeugung unterlassenen, Verbeamtung, aber auch die Zahlung von Prämien für die Gewinnung und das Halten von Beamtinnen und Beamten. Für die Maßnahmengesetzgebung zur Umsetzung von Infrastrukturvorhaben ist festzustellen, dass sie bislang auf die Bewältigung der Herausforderungen der Wiedervereinigung beschränkt war und nunmehr doch für eine Vielzahl von Vorhaben vorgesehen ist, bei denen sich der besonders außergewöhnliche Charakter jedenfalls nicht unmittelbar aufdrängt. Zu erwähnen ist aber auch, dass Themen, die lange Zeit sehr virulent waren, zum ersten Mal seit Jahren keine größere Rolle mehr spielen. Dies gilt besonders für die Frage der Veränderung von kommunalen bzw. administrativen Strukturen.

Vielleicht mag es demnach nicht die eingangs beschriebenen strukturierenden Effekte der übergeordneten Reformtrends oder Leitbilder geben. Auf der anderen Seite kann man sich durchaus vorstellen, dass die ausdifferenzierte Landschaft der Reformvorhaben zur nüchternen, pragmatischen Herangehensweise beitragen kann. Dies wird aber nur gelingen, wenn man den Versuchungen der ideologischen Aufladung entgegentritt. Gerade im Bereich der Digitalisierung ist oft die Tendenz festzustellen, alles Digitale als „gut“ und umgekehrt alles Analoge schon deswegen als „schlecht“ zu konnotieren, weil es eine Art Gegenbegriff darstellt.[64] Die anderen hier beschriebenen Vorhaben zeigen, dass der Staat sehr wohl in der Lage ist, aus Gründen der bestehenden Sachzwänge zu pragmatischen Lösungen zu kommen und dabei auch seit langem befahrene Wege zu verlassen. Dass allerdings im Bereich der Organisation staatlicher Strukturen die knapper werdenden finanziellen Mittel zu neuen Bemühungen um eine größere Effizienz der Strukturen führen, erscheint in Anbetracht des offenbar zum Erliegen gekommenen Reformschwungs nicht unbedingt wahrscheinlich. Das Leitbild der effizienten staatlichen Strukturen benötigt wohl einen sehr großen und auf bestimmte Lösungen konkretisierbaren Problemdruck, um emotional behaftete Strukturen herausfordern zu können.

»Als ein nachdrücklich verfolgter Reformansatz, der über Einzelinstrumente hinausgeht, ist derzeit wohl nur die Digitalisierung zu identifizieren.«

64 Zum „(w)erbende(n) Unterton“ in der Debatte vgl. auch Bull 2019a, S. 479 f.

Literatur

Altis, A. (2018): Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst bis 2017, in: WISTA Nr. 5/2018, S. 57-67, https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2018/05/entwicklung-oeffentlicher-dienst-052018.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Banner, G. (2008): Logik des Scheiterns oder Scheitern an der Logik?, in: dms 2/2008, S. 447-455.

Beer, M.J. (2011): Staatsleitbilder, in: Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Aufl., Wiesbaden.

Blanke, B. (2009): Erzählungen zum aktivierenden Staat, in: VM Nr. 15/3, S. 115-125.

Blanke, B./Nullmeier, F./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.) (2011): Handbuch zur Verwaltungsreform, 4. Aufl., Wiesbaden.

Bull, H.P. (2019a): Digitalisierung als Politikziel – Teil I, in: Computer und Recht Heft 7, S. 478-484.

Bull, H.P. (2019b): Digitalisierung als Politikziel – Teil II, in: Computer und Recht Heft 8, S. 547-552.

Grotz, F./Götz, A./Lewandowsky, M./Wehrkamp, H. (2017): Verwaltungsstrukturreformen in den deutschen Ländern – Die Entwicklung der staatlichen Kernverwaltung im Vergleich, Wiesbaden.

Koalitionsvertrag 2017: Koalitionsvertrag für Nordrhein-Westfalen 2017-2022, https://www.cdu-nrw.de/sites/www.neu.cdu-nrw.de/files/downloads/nrwkoalition_koalitionsvertrag_fuer_nordrhein-westfalen_2017_-_2022.pdf

Koalitionsvertrag 2020: Koalitionsvertrag über die Zusammenarbeit in der 22. Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft zwischen der SPD, Landesorganisation Hamburg, und Bündnis 20/Die Grünen, Landesverband Hamburg, https://www.spd-hamburg.de/fileadmin-hamburg/user_upload/Koalitionsvertrag2020.pdf

Mehde, V. (2000): Neues Steuerungsmodell und Demokratieprinzip, Berlin.

Mehde, V. (2019): Digitalisierung und (etwas) mehr – Aktuelle Verwaltungspolitik am Beispiel der Koalitionsvereinbarungen in Bayern und Hessen 2018, in: VM 25/1, S. 14-21.

Mehde, V. (2020): Die nächste Runde der Beschleunigungsdiskussion – Planungsverfahren und Infrastrukturentwicklung als Organisations- und Managementaufgabe, in: Deutsches Verwaltungsblatt 20, S. 1312-1319.

Niedersächsischer Landesrechnungshof (2016): Unterrichtung – Ergebnis der Rechnungsprüfung für das Jahr 2014, LT-Drs. 17/5800.

Niedersächsischer Landesrechnungshof (2020): Jahresbericht 2020, zu laden über: https://www.lrh.niedersachsen.de/startseite/veroffentlichungen/jahresberichte/jahresbericht_2020/jahresbericht-2020-187800.html

Reiners, M. (2007): Neugliederung des Verwaltungsgefüges, in: VM 13/6, S. 317-326.

Veit, S./Reichard, C./Wewer, G (Hrsg.) (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Aufl., Wiesbaden.

Uhtenwoldt, D. (2020): Rolle rückwärts, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 213 v. 12.9.2020, S. C 3.

https://doi.org/10.5771/0947-9856-2020-6-271
Generiert durch IP '3.137.182.172', am 12.10.2024, 10:28:04.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.