

Public Management zwischen Stellenbosch und Quappendorf

Ein Beitrag zum Werk und Wirken von Christoph Reichard

Christian Maaß

1 Einleitung

Auf den ersten Blick scheint das kleine märkische Quappendorf nicht viel mit dem südafrikanischen Stellenbosch zu verbinden. Wie im Rahmen dieser Festschrift nicht anders zu erwarten: Prof. Dr. Christoph Reichard¹ ist die Klammer zwischen Stellenbosch und Quappendorf. Beide Orte stehen exemplarisch für das inhaltlich sehr breite, geografisch weit gespannte, Forschung, Lehre und Beratung der Praxis umfassende Werk des Jubilars.

Mit der School of Public Management and Planning an der Universität Stellenbosch verbinden Christoph Reichard studentische Austauschprogramme und gemeinsame Forschungsaktivitäten, die nicht zuletzt im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes in Südafrika in den Monaten Oktober und November des Jahres 2005 vertieft wurden. Das ehemals eigenständige Quappendorf im Landkreis Märkisch-Oderland wurde im Rahmen der Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg nach Neuhausen eingemeindet. Als geschäftsführender Direktor des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam (KWI)² hat sich Christoph Reichard mit einem Gutachten³ und der Teilnahme an Anhörungen des Landtages des Landes Brandenburg⁴ intensiv in den Prozess

¹ Nachfolgend der Einfachheit nur noch *Christoph Reichard* oder *der Jubilar*.

² Vgl. <http://www.uni-potsdam.de/u/kwi/index.htm>. Feste wissenschaftliche Mitarbeiterin am KWI ist Frau Dr. Christiane Büchner.

³ Reichard, Christoph/Berg, Frank/Maaß, Christian (1999): Gutachten über die Effekte verschiedener Gestaltung der Organisation von amtsangehörigen Gemeinden im Land Brandenburg. Potsdam. Anlage zum Abschlußbericht der Enquetekommission 2/1 „Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg“. Landtag Brandenburg Drucksache 2/6260, 2. Wahlperiode.

⁴ Vgl. Landtag Brandenburg, 3. Wahlperiode, Plenarprotokoll, 31. Sitzung, 28. Februar 2001.

der Gemeindegebietsreform eingebracht. Im Zuge dieses Engagements bezogen sich verschiedene Akteure – auch das Verfassungsgericht des Landes Brandenburg – auf die Argumentation des Jubilars. Beispielsweise findet sich seine Aussage zur Sinnhaftigkeit von Einwohnergrenzen für Kleingemeinden im Urteil zum kommunalen Verfassungsbeschwerdeverfahren der Gemeinde Quappendorf (VfGBbg 15/02).

Im Rahmen des hier vorliegenden Beitrags kann und soll keine umfassende Beschreibung und schon gar keine Wertung des so umfangreichen Schaffens des Jubilars erfolgen. Der Beitrag soll vielmehr – subjektiv aus Sicht des Autors – Bericht erstatten über einen kleinen Ausschnitt aus der Arbeit Christoph Reichards. Dabei beziehen sich die Ausführungen vor allem auf seine Jahre an der Universität Potsdam, sowie seinen Beitrag zur Konzipierung und Weiterentwicklung von Modellen und Konzepten der kommunalen Verwaltungsmodernisierung in Forschung und Praxis. Darüber hinaus wird seine beratende Tätigkeit für das Land Brandenburg und seine Kommunen beleuchtet. Der Beitrag versteht sich im besten Sinne einer Schülerfestschrift als Würdigung, wie dies einem Schüler im akademischen Rahmen zusteht.⁵

Entsprechend des *aufgeklärten* Public-Management-Verständnisses des Jubilars soll gezeigt werden, wie eine öffentliche Betriebswirtschaftslehre, die sich nicht auf eine enge betriebswirtschaftliche Orientierung beschränkt, interdisziplinär vielschichtig methodische und theoretische Ansätze aufgreift. Eine solche Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen und Unternehmungen ist in der Lage, Impulse sowohl für Wissenschaft als auch Praxis zu geben. Der auf Brandenburg bezogene Teil der Ausführungen wird verdeutlichen, wo die Beratung von Politik und Verwaltung ihre Grenzen findet und welche Klippen dabei mitunter nicht zu umschiffen sind.

2 Von der FHVR Berlin zum LS Puma

2.1 FHVR und NSM

Der Weg des Jubilars führte von der Freien Universität in Berlin über eine Assistentenstelle und Promotion (*Managementkonzeption des Öffentlichen Verwaltungsbetriebes*, 1973) an der Universität Freiburg an die FHVR Berlin (Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege). Christoph Reichard gehörte zu den Gründungsvätern dieser Einrichtung, an der er bis 1994 lehrte. In diese Zeit fallen u.a. die zwei Ausgaben seines wegweisenden Lehrbuches *Betriebswirt-*

⁵ Dass dabei eine durchaus schwierige Gratwanderung zu meistern ist, ist dem Autor bewusst, ohne garantieren zu können, dass sie ihm gelingt. Die Angaben zu Personen und Sachverhalten wurden mit möglichst großer Sorgfalt zusammengetragen.

schaftslehre in der öffentlichen Verwaltung (Reichard 1987) sowie ein umfangreiches Schaffen zu Berlin und der Berliner Verwaltung, das in Teilen in der Senatsbibliothek⁶ Berlin dokumentiert wird.

Zu den deutlich über das Wirkungsfeld der FHVR hinaus gehenden Projekten gehörte das gemeinsam mit Prof. Dr. Manfred Röber⁷ verantwortete und an der Freien Universität angesiedelte Projekt „Verwaltungsführungskräfte aus Ost und West“.⁸ Ein mit Prof. Dr. (em.) Hellmut Wollmann⁹ geleitetes Projekt untersuchte *Umbruch und Innovation in der Ost-Berliner Bezirksverwaltung*, insbesondere anhand des Modellbezirksamtes Weißensee.¹⁰

Bereits an der FHVR zählte Christoph Reichard zu den wenigen Wissenschaftlern, die von Beginn an intensiv an der Entwicklung und Popularisierung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung¹¹ beteiligt waren. Neben ihm gehörte lediglich Prof. Dr. Klaus Lüder¹² von der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer als Vertreter der Wissenschaft der Arbeitsgruppe *Neues Steuerungsmodell* der KGSt an, die den wegweisenden Bericht Nr. 5/1993 *Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung* erarbeitete. Noch ehe sich das NSM wie ein Flächenbrand ausbreitete – wie Christoph Reichard es einmal formulierte – und starkes Interesse in der Wissenschaft fand, konnte er entscheidende Beiträge zur Debatte leisten. Gemeinsam mit Prof. *Gerhard Banner*¹³ gab er 1993 das Buch *Kommunale Managementkonzepte in Europa* heraus,

⁶ Vgl. www.senatsbibliothek.de.

⁷ Prof. Dr. Manfred Röber ist seit 1999 Professor für Public Management am Fachbereich 3 – Wirtschaftswissenschaften I – der FHTW Berlin. Er gehörte vorher über lange Jahre wie Christoph Reichard der FHVR an. Seit dieser Zeit gibt es eine intensive Zusammenarbeit der beiden.

⁸ Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt war Eckard Schröter. Prof. Dr. Eckhard Schröter ist mittlerweile Inhaber des *Stadt-Friedrichshafen-Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft* an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

⁹ Prof. (em.) Dr. jur. Hellmut Wollmann war zuletzt – bis zum 01.10.2001 – Inhaber der Professur für Verwaltungslehre an der Humboldt-Universität zu Berlin.

¹⁰ Vgl. http://www.hu-berlin.de/forschung/fober/fober93/folb05_01.html.

¹¹ So lautete der Name der KGSt bis zum KGSt-Forum im November 2005, auf dem die Umbenennung in *Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement* erfolgte.

¹² Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Klaus Lüder war seit 1981 bis zu seiner Emeritierung im Jahr 2003 Professor für Öffentliche Finanzwirtschaft und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

¹³ Prof. Gerhard Banner war von 1976 bis 1995 Vorstand (Leiter) der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt).

das Beiträge aus Wissenschaft und Praxis vereinte. Es folgten zahlreiche weitere Veröffentlichungen zum Thema, wobei insbesondere auf die (so genannte *Gelbe Reihe*) Buchreihe *Modernisierung des öffentlichen Sektors*¹⁴ bei der *edition sigma* zu verweisen ist. Zum ersten Kreis der Herausgeber gehörten neben dem Jubilar der inzwischen verstorbene Prof. Dr. Frieder Naschold¹⁵, Prof. Dr. Werner Jann¹⁶, Prof. Dr. Dietrich Budäus¹⁷ und Dr. Erika Mezger¹⁸. Mittlerweile ist die Reihe auf ca. 50 Publikationen angewachsen. Ohne die Bedeutung einzelner Beiträge schmälern zu wollen, sind doch einige hervorzuheben. Hierzu zählen die beiden ersten Bände von Naschold (*Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors*) und Budäus (*Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen*) sowie *Umdenken im Rathaus* von Christoph Reichard selbst.

Dieses entsprechend der Vorgaben der gesamten Reihe kurz und sehr prägnant gehaltene Buch aus dem Jahr 1994 gehört ohne Zweifel zu den Klassikern der NSM-Literatur. Die nachhaltige Wirkung der Publikation weit über den engen Kreis von Reformern und Reformwissenschaftlern hinaus bestätigt eine anonyme Rezension auf www.amazon.de aus dem Jahr 2004 – d.h. zehn Jahre nach dem ersten Erscheinen des Buches – in der es als eine gute Einführung in das New Public Management beschrieben wird. Dort heißt es weiter: „Reichard, der als Mitstreiter im Bereich Verwaltungsreform gelten darf, bietet ein gutes Basiswerk im ‚Bereich Neues Steuerungsmodell‘, geschrieben in frischer, recht ‚unakademischer‘ Sprache, zu einem fairen Preis. Für jeden angehenden Verwaltungswirt zu empfehlen und für den, der Interesse hat, sein Wissen im Rahmen der Reformdebatte der Öffentlichen Hand aufzufrischen.“¹⁹

¹⁴ Vgl. <http://www.edition-sigma.de>.

¹⁵ Der 1999 verstorbene Prof. Dr. Frieder Naschold war seit 1976 Direktor am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB, <http://www.wz-berlin.de/presse/mitteilungen/naschold.de.htm>).

¹⁶ Prof. Dr. Werner Jann ist seit 1993 Inhaber des Lehrstuhls für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation an der Universität Potsdam.

¹⁷ Prof. Dr. Dietrich Budäus ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Leiter des Arbeitsbereichs Public Management (PuMa). Der Arbeitsbereich PuMa gehört zum Departement Wirtschaft und Politik der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg.

¹⁸ Frau Dr. Erika Mezger ist Leiterin der Abteilung Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung.

¹⁹ Die exakte Adresse lautet: <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3894047232/qid%3D1143544312/303-9304361-0551448>. Den für die heutige Zeit entscheidenden Test für die Bedeutung einer Person oder eines Gegenstandes besteht *Umdenken im Rathaus*. Die Suche bei Google ist mit ungefähr 415 Nennungen für den Suchbegriff "*umdenken im rathaus*" reichard recht eindrucksvoll.

(www.amazon.de) Von den älteren Beiträgen der Reihe soll noch auf den Sonderband Nr. 4 *Leistungstiefe im öffentlichen Sektor. Erfahrungen, Konzepte, Methoden* hingewiesen werden, an dem Christoph Reichard als Autor und Mitherausgeber beteiligt war. Dieser Band leistete einen grundlegenden Beitrag zur Debatte um die Reform des öffentlichen Sektors.

2.2 FHTW, VPK, Modellkommunen und der Wechsel nach Potsdam

Im Jahr 1994 wechselte Christoph Reichard als Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Public Management, an die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (FHTW), an der er bis zu seinem Wechsel nach Potsdam im Jahr 1997 blieb.

Charakteristisch für den Jubilar ist das große Interesse an der Weiterentwicklung der Lehre und vor allem der Entwicklung neuer Studiengänge. So war Christoph Reichard wesentlich daran beteiligt, den gemeinsam von den Fachhochschulen FHVR und FHTW getragenen Studiengang Öffentliches Dienstleistungsmanagement (*Public Management*)²⁰ ins Leben zu rufen. Zu den zentralen Merkmalen des Studiengangs gehört seine stark interdisziplinäre Ausrichtung, die aus der Komplexität der Probleme und Anforderungen resultiert, „die bei der effizienz- und effektivitätsorientierten Steuerung und Gestaltung öffentlicher Aufgabewahrnehmung zu bewältigen sind.“ (<http://www.fhvr-berlin.de/fhvr/index.php?id=100>)

In der Zeit des Übergangs zwischen FHVR, FHTW und Potsdam engagierte sich Christoph Reichard nun auch formal als Mitveranstalter und mittlerweile in mehreren Semestern als Programmverantwortlicher für das Verwaltungspolitische Kolloquium Berlin-Brandenburg (VPK)²¹. Begründet wurde das VPK 1993 an der Humboldt Universität zu Berlin von Hellmut Wollmann. Neben Christoph Reichard wurde auch Manfred Röber Mitveranstalter des VPK. Seit vielen Jahren wird das VPK zudem von Prof. Dr. Heinrich Mäding²² und Werner Jann (neben einem inzwischen noch einmal verbreiterten Veranstalterkreis) getragen. Das VPK ist laut eigener Kurzbeschreibung „eine gemeinsame Veranstaltung von Berliner und Brandenburger Hochschullehrern, die sich mit aktuellen Fragen der Verwaltungspolitik, insbes. der Staats- und Verwaltungsreform beschäftigt.“ (<http://www.uni-potsdam.de/vpk/>) Die Veranstaltung dient nicht nur der

²⁰ Vgl. <http://www.fhvr-berlin.de/fhvr/index.php?id=20>.

²¹ Vgl. zum VPK, <http://www.uni-potsdam.de/vpk/>.

²² Prof. Dr. Heinrich Mäding leitet noch bis zum 30. September 2006 das Deutsche Institut für Urbanistik.

Wissensvermittlung, sondern ist zugleich ein wichtiger Treffpunkt für die Berlin-Brandenburgische Verwaltungsreformerszene.

Bereits während der Zeit an der FHTW engagierte sich Christoph Reichard für die Verwaltungsmodernisierung in Brandenburg. Mitte der 90er Jahre griff das Innenministerium unter Innenminister Alwin Ziel nach Reformen, die die Gebietsstrukturen (Ämterbildung und Kreisgebietsreform) und die Aufgabenverteilung zwischen der staatlichen und kommunalen Ebene (Funktionalreform) betrafen, mit dem Neuen Steuerungsmodell Ansätze zur inneren Modernisierung der Kommunen auf.

Insofern bot es sich an, auf Christoph Reichard als Experten zurückzugreifen, der zu diesem Zeitpunkt bereits im Rahmen von Forschung, Lehre und Publikationen umfangreiche Vorarbeiten auf diesem Gebiet geleistet hatte. Gemeinsam mit Werner Jann wurde er Mitglied der *Arbeitsgruppe Verwaltungsmodernisierung* beim Brandenburgischen Innenministerium²³. Da die Umsetzung des NSM zum damaligen Zeitpunkt der Organisationshoheit der Kommunen zugerechnet wurde²⁴, fiel die Entscheidung für die Förderung von Modellkommunen. Von ihren Erfahrungen und Ergebnissen sollten alle Kommunen im Land profitieren. Die Modellkommunen erhielten finanzielle Zuwendungen vom Land, im Gegenzug dazu mussten sie Berichtspflichten erfüllen. Es bewarben sich 41 Kommunen, von denen die Arbeitsgruppe Verwaltungsmodernisierung acht²⁵ für die Förderung auswählte. Es mag als Fingerzeig für die anstehenden Probleme im Projekt gewertet werden, dass die am KWI angesiedelte Begleitforschung mit einiger Verzögerung nicht im Jahr 1995 wie die Modellkommunen, sondern erst zum April 1996 startete. Die wissenschaftliche Leitung der Begleitforschung übernahmen Christoph Reichard (noch als externer Wissenschaftler) sowie Werner Jann und Prof. Dr. Dieter Wagner²⁶ von der Universität Potsdam (beide Vorstandsmitglieder am KWI). Die Begleitung der Modellkommunen stellte den Auftakt für zahlreiche weitere von Christoph Reichard mit eingeworbenen, initiierten und geleiteten Forschungs- und Beartungsprojekten am KWI dar.

²³ Vgl. http://www.biss-online.de/htm_beitraege/Verwaltungsreforminitiativen%20auf%20kommunaler%20Ebene.htm.

²⁴ Heute werden in Rahmen der Doppik zahlreiche Elemente des NSM – u.a. die outputorientierte Steuerung über Produkte – mittels Gemeindeordnungen und Gemeindehaushaltsverordnungen verpflichtend eingeführt.

²⁵ Die Ämter *Michendorf* (heute amtsfrei) und *Gransee und Gemeinden*, die Städte *Werder*, *Hennigsdorf* und *Eberswalde* sowie die kreisfreie Stadt *Cottbus* und die Landkreise *Ostprignitz-Ruppin* und *Barnim*.

²⁶ Prof. Dr. Dieter Wagner ist seit 1993 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam.

Bereits einige Zeit zuvor war ein Forschungsprojekt zur Verwaltungsmodernisierung in Berlin ins gestartet, das ähnliche Aufgaben erfüllte, ohne Modellkommunen wie in Brandenburg zu betreuen (Engelniederhammer u.a. 1995). Wie bei vielen anderen Aktivitäten waren Manfred Röber und Hellmut Wollmann Christoph Reichards Partner in der Projektleitung in Berlin (Engelniederhammer u.a. 2000).

Zu den Aufgaben der Begleitforschung in Brandenburg gehörten die Ergebnisicherung der Modellkommunen, der Wissenstransfer von den Modellkommunen zu den übrigen Kommunen im Land sowie die Rückkopplung des allgemeinen Wissensstandes zum NSM für die (Modell-)Kommunen. Zu diesem Zweck wurden sechs Workshops durchgeführt, ein Zwischenbericht angefertigt, die Modellkommunen regelmäßig für Interviews bereist, Newsletter herausgegeben und eine erste Internetseite erstellt. Im Ergebnis des Projekts wurde das Handbuch *Brandenburger Kommunen auf dem Weg* erarbeitet. Es beinhaltet die Abschlussberichte über die Arbeit der Modellkommunen und gibt als „Rezeptbuch“ Hinweise für die Umsetzung zentraler Elemente des Neuen Steuerungsmodells für die kommunale Verwaltungsmodernisierung in Brandenburg (Maaß 1998). Christoph Reichard war an allen Teilprojekten intensiv beteiligt.

Als besondere Impulse konnte er u.a. die kritische Auseinandersetzung mit dem Produktansatz im NSM einbringen (Reichard/Wegener²⁷ 1996; Reichard 1998a). Diese kritische Analyse des die Reformpraxis vieler Kommunen in der Bundesrepublik dominierenden Reforminstruments fand entsprechenden Widerhall bei den Kommunen in Brandenburg. Wie aktuell das Thema zum damaligen Zeitpunkt war, beweist der KGSt-Bericht 12/1997: *Zwischenbilanz zur produktorientierten Steuerung*.²⁸ Die KGSt verstand diesen Bericht als einen Diskussionsbeitrag. Sie schätzte den Stand der Umsetzung des von ihr als elementar dargestellten Reformelements positiv ein, musste indessen darauf hinweisen, dass es „auch kritische Beobachtungen“ gab. Als kritische Stimme wurde explizit und ohne Nennung weiterer Quellen auf Christoph Reichard verwiesen und diese Kritik zugleich als Anlass für die vorliegende Zwischenbilanz und den Ausblick benannt (KGSt 12/1997:8).

²⁷ Dr. Alexander Wegener, heute interpublic berlin, langjährig am WZB, Fellow am KWI der Universität Potsdam.

²⁸ Mittlerweile steht es vor dem Hintergrund der Produkthaushalte im neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen wieder auf der Tagesordnung der Städte, Gemeinden und Landkreise in der Bundesrepublik.

Nicht nur hinsichtlich des Produktansatzes sondern auch in der allgemeinen Auseinandersetzung mit der „naiven“ Übertragung betriebswirtschaftlicher Konzepte und Ideen im Public Management (Reichard 1998b) geriet Christoph Reichard bei aller Unterstützung der Modernisierung nie in die Gefahr, Grenzen und Risiken auszublenden und – wie mitunter bei Vertretern der Wissenschaft nicht gänzlich auszuschließen – der Tendenz des Verkaufens von Beraterhochglanzideen zu erliegen. Für einen Betriebswirt nicht selbstverständlich, setzt(e) er sich bspw. immer wieder mit der besonderen Rationalität der (Kommunal-) Politik im Reformprozess auseinander, worauf noch gesondert eingegangen wird.

Hatten sich bereits während des Projekts Anzeichen einer wachsenden Reformskepsis auf Landesseite und in einigen Kommunen verdichtet, belastete diese abwartende bis ablehnende Haltung eines Teils der Akteure die Endphase der Begleitforschung für die Modellkommunen ganz erheblich. Als Person steht der ehemalige Leiter der Kommunalabteilung des Innenministeriums Hasso Lieber²⁹ für die deutlich ambivalente Haltung, die das Innenministerium mittlerweile zum eigenen Forschungsprojekt eingenommen hatte. Deutlich sichtbar wurde dies, als Lieber auf einem Begleitforschungsworkshop sowohl durch die Form als auch die Inhalte seiner Ausführungen bei einer Vielzahl von Teilnehmern Protest auslöste und sie zum Verlassen der Veranstaltung veranlasste. Diese Vorgänge verdeutlichen nur zu gut die in Ministerien vorhandene Möglichkeit der Diskontinuität von Personen, Zielen und Programmen mit ihren entsprechenden Auswirkungen auf Beratungs- und Begleitforschungsprojekte. In den Modellkommunen und bei weiteren wichtigen Akteuren wurde der Stimmungsumschwung im Ministerium durchaus zur Kenntnis und zum Anlass genommen, den schwindenden eigenen Reformwillen bzw. die Ablehnung der Reformen nicht mehr zu verbergen.

Die Arbeit der Begleitforschung wurde durch diese Entwicklungen zusätzlich erschwert. Es gab über die Wertung der Reformergebnisse Differenzen zwischen der Begleitforschung und einigen Kommunen, beispielsweise mit der Stadt Cottbus. Somit gestaltete sich der Abschlussbericht in Teilen eher als diplomatisches Protokoll denn als harte Darstellung von gegangenen bzw. unterlassenen Reformschritten. Letztendlich war mit der Begleitforschung schnell ein Verantwortlicher für das insgesamt nur bedingt erfolgreiche Projekt gefunden.

²⁹ Hasso Lieber wurde später Verfassungsschutzabteilungsleiter im Innenministerium. Von dieser Position wurde er in den einstweiligen Ruhestand versetzt. Vgl. dazu u.a. den Beitrag von Susanne Rost im Ressort „Lokales“ der Berliner Zeitung auf Seite 31 vom 23.10.1999.

Als Beleg für die nicht mehr vorhandene Reformstimmung kann auf die Haltung des Innenministeriums zu den Themen Experimentierklauseln und Novelle der Kommunalverfassung verwiesen werden. Mittels Experimentierklauseln wurden Freiräume für eine zeitlich begrenzte Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen an die Notwendigkeiten der kommunalen Verwaltungsmodernisierung geschaffen. Diese Klauseln wurden wahlweise in der weitergehenden Fassung in der Gemeindeordnung – bezogen auf unterschiedliche Aspekte des Kommunalrechts – oder in der Gemeindehaushalts- und Gemeindekassenverordnung – auf das Haushaltsrecht begrenzt – geschaffen.

Das Land Brandenburg hat diese Klauseln 1995 in die Gemeindehaushaltsverordnung und in die Gemeindekassenverordnung aufgenommen. Wie Christoph Reichard in seinem Beitrag *Was nützen Experimentierklauseln?* feststellte, war die konkrete Anwendung und Handhabung der Klauseln in Brandenburg restriktiv. So verwies er auf die hohe Zahl von sechs Ablehnungen bei zehn Anträgen. Zudem vermisste er erkennbare Aktivitäten des Ministeriums, die Kommunen zu einer intensiveren Anwendung der Klauseln zu motivieren.

Mit der für Betriebswirte nicht immer alltäglichen Materie des Kommunalrechts beschäftigte sich Christoph Reichard weiterhin gemeinsam mit Werner Jann, Hellmut Wollmann und dem Autor im Beitrag *Kriterien einer modernen Kommunalverfassung. Erfordernis einer Novellierung der brandenburgischen Rechtsvorschriften*. Die erste von neun Thesen des Aufsatzes lässt sich als Quasi-Programm für die kommunale Verwaltungsmodernisierung lesen: „Die novellierte Kommunalverfassung soll den Anforderungen einer modernen, demokratisch kontrollierten, effektiven und effizienten Kommunalverwaltung entsprechen. Sie soll für Gemeindevertretung und Verwaltungsspitze eine wirksame politische Steuerung ermöglichen.“ (Jann u.a. 1997:9) Bei aller bisher bestehenden Ablehnung der vorgebrachten Vorschläge erweist es sich durchaus – sofern Beratung neben der reinen Erarbeitung von Vorschlägen auch deren Umsetzung als wichtiges Ziel betrachtet – als eine Art später Genugtuung, dass sich im Rahmen der anstehenden Novelle der Kommunalverfassung des Landes Brandenburg in dem vom neuen Haushalts- und Rechnungswesen bestimmten Teil der GO zahlreiche der damaligen Gedanken wieder finden.

Grundsätzlich lässt sich als weitere Erkenntnis für die Beratung der Praxis festhalten, dass sich Akteure in Politik und Verwaltung oft nur so lange und so intensiv für Reformkonzepte öffnen, wie es gerade aus der Rationalität des Machterhalts und der Deutungshoheit über wichtige Vorgänge im politisch administrativen System opportun erscheint. Dabei sind aus der Sicht eines Teils dieser Akteure Wissenschaftler und wissenschaftliche Ideen und Konzepte durchaus austauschbar.

3 www.pots-puma.de³⁰

Als es 1997 endlich gelang, den Lehrstuhl für *Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt öffentliche Verwaltungen und Unternehmungen (Public Management, Puma)* zu besetzen, hatte dies nicht nur Bedeutung für Forschung und Lehre im Bereich BWL an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam. Christoph Reichard und sein Lehrstuhl leisteten u.a. einen wichtigen Beitrag für den noch jungen verwaltungswissenschaftlichen Studiengang.

Zu den *normalen* Pflichten des Inhabers des *Lehrstuhls für Public Management* gehörte die Konzeption und Durchführung des Programms der Speziellen Betriebswirtschaftslehre (SBWL) Puma. In der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre übernahm Christoph Reichard die Veranstaltungen im Bereich Kosten- und Leistungsrechnung und Produktion. Fester Bestandteil des Lehrangebots waren zudem Projektseminare, in denen Studierende konkrete Praxisaufgaben in Verwaltungen oder NPO übernahmen. Mehrere Projektseminare beschäftigten sich mit der Verwaltungsmodernisierung in der Landeshauptstadt Potsdam. Auch hier stand die Politikreform im Mittelpunkt des Interesses. Weitere Themen³¹ waren Budgetmodernisierung und Kosten- und Leistungsrechnung. Die Veranstaltungen beschränkten sich nicht nur auf die Erhebung und Auswertung von Daten. Sowohl vor dem Hauptausschuss der Stadtverordnetenversammlung als auch in speziellen Veranstaltungen für die Politik wurden die Ergebnisse rückgekoppelt. Die Problematik der Politikreform wurde in diesem Zusammenhang noch einmal sehr deutlich: Ein Workshop für die Mitglieder der Stadtverordne-

³⁰ Im täglichen Sprachgebrauch wurde und wird zumeist nur vom Puma-Lehrstuhl gesprochen. Insofern lag es nahe, sowohl bei der Darstellung im Internet unter der Adresse www.pots-puma.de als auch bei den halbjährlich auf vier Seiten (zuerst in Papierform und inzwischen auch elektronisch) erscheinenden *Puma-News* auf diese Kurzform zurückzugreifen.

Zum Team der wissenschaftlichen Mitarbeiter am Lehrstuhl gehörten mit unterschiedlicher zeitlicher Dauer Patricia Siebart, Kai Birkholz, Patric von Maravic und der Autor selbst. Seit vielen Jahren ist Frau Heike Magsaam „die Seele“ des Teams, in dem sie sich um weit mehr als das Sekretariat verdient macht. Legendär sind mittlerweile die Lehrstuhlausflüge der Pumas. Neben sportlichen Herausforderungen standen immer wieder ausführliche Verwaltungsbesuche auf dem Programm. Als pädagogisch wertvoll erwiesen sich die Weihnachtsfeiern des Lehrstuhls. Sie garantierten vor allem für die studentischen Hilfskräfte einen einmaligen Besuch einer jährlichen Kulturveranstaltung.

³¹ Im Seminar *Managementreformen im Landkreis Havelland* wurden das Kontraktmanagement im Bürgerservicebüro und Ansätze für ein Personalentwicklungskonzept im Schulverwaltungsamt untersucht. Im dritten Teilprojekt erfolgte eine Aufgabenanalyse der Sozialarbeiter(innen) im Jugend-, Gesundheits- und Sozialamt der Kreisverwaltung des Landkreises Havelland.

tenversammlung zum Thema musste aufgrund von fehlendem Interesse abgesagt werden. Trotz dieser einmaligen negativen Erfahrungen können die Projektseminare als Erfolg gewertet werden, boten sie doch den Studierenden die Möglichkeit, im Feld zu arbeiten und sowohl erlernte Inhalte als auch wissenschaftliche Methoden anzuwenden. Die Leistungsanforderungen in den Projekten waren so gestaltet, dass sie eine gute Vorbereitung für die spätere Arbeit der Studierenden darstellten.

3.1 Kommunalwissenschaftliches Institut und „Neue politischen Steuerung“ – die politische Dimension der neuen Steuerung

Ein Schwerpunkt des Wirkens von Christoph Reichard lag und liegt im Kommunalwissenschaftlichen Institut. Dem Vorstand gehört er seit März 1998 an. Von Oktober 1998 bis 2002 war er geschäftsführender Direktor des KWI.³² Seit 2002 ist er Stellvertreter des geschäftsführenden Direktors. Christoph Reichard setzte mit der Aufnahme in den Vorstand des KWI eine Tätigkeit auf förmlicher Grundlage fort, die er bereits mit der Projektleitung der wissenschaftlichen Begleitforschung für die acht Modellkommunen begonnen hatte. In den Jahresberichten des KWI können die zahlreichen von Christoph Reichard (mit)initiierten, betreuten und geleiteten Forschungsprojekte nachgelesen werden. Neben der bereits erwähnten Begleitforschung soll hier exemplarisch auf die Projekte hingewiesen werden, die in dem neu hinzugekommenen Bereich des electronic Governments liegen.

Zuerst einmal ist das Projekt *eLoGo – Integrierte Kommunalverwaltung/eGovernment* anzuführen. Zur Projektleitung gehörten wiederum u.a. Werner Jann und Dieter Wagner.³³ Neben den inhaltlichen Zielen sollte das vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg geförderte Forschungsprojekt einen Beitrag zum Aufbau eines anwendungsorientierten regional und national/international ausgerichteten Forschungsnetzwerkes leisten. Kooperationspartner auf kommunaler Ebene waren vor allem der Landkreis Potsdam Mittelmark mit ausgewählten Städten, Gemeinden und Ämtern³⁴ sowie der Landkreis Havelland³⁵. Institutionell fand das Projekt in der Gründung des *Instituts für eGovernment/www.ifg.cc* seine Fortsetzung, in dessen geschäftsfüh-

³² Christoph Reichard konnte u.a. Dr. Hansjürgen Bals (ehemals langjähriger Hauptgutachter der KGSt) als Gastwissenschaftler für das KWI gewinnen.

³³ Die Mitarbeiter im Projekt waren T. Schuppan, J. Penning-Poggenbeck, A. E. Ewert und Th. Off.

³⁴ Dezentrale Kfz-Zulassung und gemeinsamer Formularenservice aller Gebietskörperschaften im Landkreis Potsdam-Mittelmark.

³⁵ Bündelung von Sozialleistungen durch ein Sozialbürgerhaus im Landkreis Havelland.

rendem Vorstand mit Dr. Tino Schuppan einer der ehemaligen Projektmitarbeiter aktiv ist.³⁶

Ein folgendes Forschungsprojekt – mit Klaus Lenk (vgl. Fußnote 36) und Prof. Dr. Martin Brüggemeier³⁷ in der Projektleitung – war „*org-e-gov: Organisatorische Gestaltungspotenziale durch E-Government*“. „Kernfrage des Projektes war es zu untersuchen, welche Entwicklungspfade sich mittelfristig für die Strukturen von Staat und Verwaltung auf der Makro- und Mikroebene infolge des (vermehrten) Einsatzes von E-Government ergeben.“ (www.orggov.de) Die Projekte boten einen Einstieg für zahlreiche Publikationen als Herausgeber, so die Buchreihe *E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors* (Band 1 bis 6 beim Lit-Verlag, ab Band 7 bei der Edition Sigma) und Aufsätze zum Thema.

Neben neueren Themen blieb das NSM ein Schwerpunkt für Christoph Reichard. Dabei richtete er sein Augenmerk vor allem auf die allgemeine Weiterentwicklung des NSM und das Thema *neue politische Steuerung*. In Anlehnung an die Sprache der Softwareentwickler bilanzierte er die Erfolge bzw. Misserfolge des ursprünglichen NSM 1.0 und erkannte eine Weiterentwicklung in Richtung NSM 2.0, verband dies mit der Forderung nach einem NSM 3.0.³⁸ Zu diesem höher entwickelten Modell sollte auch die „Ergänzung durch demokratie- und bürgerorientierte Reformelemente, um das Engagement der Bürger zu stärken sowie deren Partizipationschancen zu verbessern“ (Reichard 2001:22) gehören. Das Thema Politikeinbezug bzw. -abstinenz im Reformprozess griff er auch an anderen Stellen immer wieder auf. So referierte der Jubilar zu diesem Thema u.a. auf den KGSt-Foren 1999 in Leipzig („*Neue politische Steuerung*“ – *die politische Dimension der neuen Steuerung*) und 2002 in Stuttgart (*Sind politische Systeme betriebswirtschaftlich steuerbar? Oder welcher Logik folgt das NSM?*). Von den zahlreichen Aufsätzen zum Thema soll hier auf *Politikeinbindung als Kernproblem Neuer Steuerungsmodelle* (Reichard 1997) hingewiesen werden. Einen Ansatz zur Weiterentwicklung des NSM und des Politikein-

³⁶ Dem wissenschaftlichen Beirat des Instituts gehören neben Christoph Reichard, Werner Jann und Dieter Wagner noch Prof. Dr. Thomas Edeling und Prof. em. Dr. Klaus Lenk an. Thomas Edeling ist seit 1993 Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisations- und Verwaltungssoziologie an die Universität Potsdam. Klaus Lenk war von 1975 bis zu seiner Emeritierung Professor für Verwaltungswissenschaft an der Universität Oldenburg und vor allem durch seine umfangreichen Arbeiten in dem Bereich Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik (eGovernment) bekannt.

³⁷ Prof. Dr. Martin Brüggemeier ist seit 01.01.1999 Professor für Betriebswirtschaftslehre und Public Management an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

³⁸ Auf die die Binnenorientierung von New Public Management und Neuem Steuerungsmodell überwindende Governance-Debatte einzugehen, an der sich Christoph Reichard ebenfalls beteiligte, würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen.

bezugs stellte sicherlich die Hinwendung der KGSt zum *strategischen Management* dar. Christoph Reichard gehörte wiederum der Projektgruppe an, die die vier Berichte zum Thema erarbeitete (KGSt 2000a, KGSt 2000b, KGSt 2000c, KGSt 2000d). Der erste und einleitende richtete sich dabei als Leitbericht explizit an Politik und Verwaltungsführung.

Zu den wenigen Betriebswirten, die sich ebenfalls dezidiert mit der politischen Steuerung im NSM bzw. New Public Management beschäftigen, gehört Prof. Dr. Kuno Schedler³⁹, mit dem Christoph Reichard durch eine langjährige Kooperationsbeziehung verbunden ist. Auf ihn griff er u.a. bei den Ausführungen in Stuttgart zurück, als er nach der *Übersetzung* zwischen *politischer* und *Management-Rationalität* fragte.

Wurde bezüglich der Beratung der Praxis bereits einiges negativ vermerkt, bleibt hinsichtlich der Weiterentwicklung des NSM und der Frage des Politik-einbezugs doch festzustellen, dass hier eine deutliche Weiterentwicklung stattgefunden hat. Ebenso banal wie immer wieder zutreffend ist es, in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von einzelnen Akteuren bzw. Akteurskonstellationen hinzuweisen. In den Kommunen, in denen dieses Problem entsprechende Berücksichtigung fand, lag dies zumeist an der Aufgeschlossenheit der jeweiligen Verantwortlichen.

3.2 Namenlos⁴⁰ oder zwischen den Fronten der Gemeindegebietsreform

Im Rahmen des Engagements Christoph Reichards für das Thema Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg und der darauf folgenden Reaktion eines Teils des politisch administrativen Systems wurden sehr deutlich die Grenzen und Risiken der wissenschaftlichen Beratung von Politik und Verwaltung aufgezeigt. War in der Schlussphase des Modellkommunenprojekts vor allem Desinteresse an Reformen spürbar, erwuchs aus dem Gutachten für die Enquetekommission und seiner Verteidigung durch Christoph Reichard eine deutlich ablehnende Haltung von Teilen des Innenministeriums und einigen Abgeordne-

³⁹ Prof. Dr. Kuno Schedler ist Professor für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Public Management an der Universität St. Gallen. Für die gute Zusammenarbeit zwischen Potsdam und St. Gallen spricht, dass mit John P. Siegel und Peter Kolbe zwei auch von Christoph Reichard betreute Potsdamer Absolventen als wissenschaftliche Mitarbeiter zu Kuno Schedler gewechselt sind.

⁴⁰ Im *Weißbuch zur kommunalen Gebietsreform im Land Brandenburg* des zuständigen Referatsleiters des Innenministeriums, Markus Grünewald, wird der Prozess der Gemeindegebietsreform sowohl Inhalte, Verfahrensschritte und Personen betreffend äußerst umfangreich nachvollzogen. Der Name Reichard taucht indessen – zumindest – auf den ersten Blick nicht auf. Es wird an mehreren Stellen von dem Gutachten des KWI in der Anlage des Berichts der Enquetekommission gesprochen (Grünewald 2005).

ten der Großen Koalition. Am Ende des Prozesses verfocht der Jubilar nicht nur eine Minderheitenposition, für bestimmte Akteure wurde er quasi *namenlos* und stritt zudem mit eben diesen über die Deutungshoheit von Forschungsergebnissen des KWI.

Am Anfang der Entwicklung stand wohl die verlorene Abstimmung über die Fusion der Ländern Berlin und Brandenburg, die bei der mit absoluter Mehrheit regierenden SPD Brandenburgs den Mut für notwendige Reformen schwinden ließ. Auch aufgrund intern differierender Auffassungen darüber, wie sich die Vielzahl der kleinen Städte und Gemeinden Brandenburgs entwickeln sollten, wurde auf eine umfassende Gemeindegebietsreform verzichtet und die Zusammenarbeit mit der PDS auf diesem Gebiet gesucht.

Auf Antrag der Fraktionen von SPD und PDS setzte der Brandenburgische Landtag im Mai 1997 eine *Enquetekommission Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg* ein. Die Enquetekommission wurde beauftragt, auf der Grundlage einer Analyse der gegenwärtigen Bedingungen der kommunalen Selbstverwaltung in den Ämtern und amtsangehörigen Gemeinden Empfehlungen für leistungsfähige Gemeindestrukturen unter den besonderen Bedingungen Brandenburgs zu erarbeiten. Dabei sollte die Mitwirkung der Bürger gefördert und die örtliche Identität der Gemeinden berücksichtigt werden. Die Enquetekommission bestand aus 20 Mitgliedern, davon zehn Landtagsabgeordnete und zehn Vertreter der kommunalen Spitzenverbände, der Ämter, Gemeinden und Landkreise sowie der Wissenschaft (u.a. Gerhard Banner). Die Kommission sollte binnen 18 Monaten ihre Empfehlungen erarbeiten. Die Ergebnisse sollten somit rechtzeitig vor der nächsten Landtagswahl vorliegen.

Inhaltlich verständigte sich die Mehrheit der Kommission – gegen den Widerstand der CDU, die zu diesem Zeitpunkt jede gesetzlich verordnete Reform ablehnte – auf das in seinen Grundzügen vom Städte- und Gemeindebund Brandenburg erarbeitete Modell einer Amtsgemeinde. Sehr vereinfacht kann dieses Modell als Weiterentwicklung der bisher bestehenden Ämter unter Berücksichtigung der Konstruktion der Verbands- und Samtgemeinden (in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen) gewertet werden. Kurz vor dem Abschluss der Arbeit der Kommission erteilte sie Christoph Reichard den Auftrag für ein *Gutachten über die Effekte verschiedener Gestaltung der Organisation von amtsangehörigen Gemeinden im Land Brandenburg* (vgl. Fußnote 3). Das Gutachten hat sehr wohl vorhandene Reformbedarfe aufgezeigt. Es setzte sich sehr differenziert mit der bestehenden Situation und Zukunftsperspektiven auseinander. In einem für den Jubilar typischen Ansatz wurden mittels einer Nutzwertanalyse sehr breit unterschiedlichste Effekte gemeindlicher Strukturmodelle – neben Effektivität und Effizienz auch Partizipation und die politische Steuerung – untersucht. Bei

sehr weitgehender Vereinfachung ließ sich das Gutachten als Unterstützung für die Position der Enquetekommission lesen.⁴¹

Vor der Landtagswahl im Herbst 1999 flossen die Ergebnisse der Kommission jedoch nicht mehr in den Gesetzgebungsprozeß ein. Nach der Landtagswahl hatte sich die politische Situation entscheidend verändert. Die SPD verlor die absolute Mehrheit und musste fortan in einer großen Koalition mit der CDU regieren. In der SPD setzten sich die Kräfte durch, die die Ergebnisse der Enquetekommission von vornherein ablehnten. Noch weit reichender war die Wendung der CDU. Wurden die eher moderaten Vorschläge der Enquetekommission noch deutlich abgelehnt und damit der Eindruck erweckt, dass es keine zwangsweise Veränderung der Gemeindestrukturen geben soll, stand der CDU-Innenminister Schönbohm nun an der Spitze derer, die per Gesetz die Mehrzahl der kleinen Gemeinden Brandenburgs zu größeren Einheiten zusammenschließen wollte. Der beschrittene Weg ist sicher ein möglicher und mittlerweile auch für die rechtliche Seite vom Verfassungsgericht bestätigt. Mehr als überraschend waren nur die plötzlichen Wendungen einiger Akteure. Eins blieb indessen für die CDU weiterhin gültig: Die Enquetekommission und ihre Ergebnisse wurden abgelehnt.

Die vom Autor vorgetragene Sichtweise vertrat auch der Geschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes, Karl-Ludwig Böttcher, in einer Landtagsanhörung: „Die Vorschläge sind nach meinem Dafürhalten in erster Linie nicht wegen verfassungsrechtlicher Bedenken nicht weiter verfolgt worden, sondern ganz einfach aus politischen Gründen. Das sollten wir der guten Ehrlichkeit halber doch einmal festhalten. Das bedauere ich insofern, als das ich meine, dass die Arbeit der Enquete-Kommission – sie hat ja lange genug gedauert – doch eine Reihe von Ergebnissen hervorgebracht hat, die in der Debatte nicht außen vor gelassen werden können. Insofern steht das in einem gewissen Widerspruch zu dem, was auch Herr Innenminister Schönbohm verfolgt hat, der sich nach meinem Dafürhalten zu früh von den Ergebnissen der Enquete-Kommission völlig verabschiedet hat. Der Landtag wäre gut beraten, die Ergebnisse einer parlamentarischen Enquete-Kommission nicht einfach so unter den Teppich zu kehren, wie das gegenwärtig der Fall zu sein scheint.“

⁴¹ Das Gutachten stand trotz der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit auf einer soliden empirischen Basis. So wurden zahlreiche Interviews in Kommunen unterschiedlicher Typen im Land Brandenburg geführt. Das Landesamt (mittlerweile Landesbetrieb) für Datenverarbeitung und Statistik (LDS) stellte dem Gutachter flächendeckende Daten über Finanzen und Personal in den Kommunen Brandenburgs zur Verfügung. Im Wissen um die Schwierigkeit von Prognosen sind die in die Zukunft gerichteten Aussagen sehr zurückhaltend.

Der einfache Weg und der des geringsten Widerstandes wäre es gewesen, sich vom Thema abzuwenden oder die veränderte Haltung der Großen Koalition nachzuvollziehen. Christoph Reichard ging nicht diesen Weg. Er verteidigte die Ergebnisse des Gutachtens.⁴² Die Auseinandersetzung mit dem Innenministerium kulminierte in dem Papier *Manipulative Verwendung von Daten und Argumenten des KWI in der aktuellen Auseinandersetzung um die Gemeindestrukturreform in Brandenburg. Eine Stellungnahme der Autoren des KWI-Gutachtens für den Landtag Brandenburg*⁴³. (Reichard u.a. 2001) Unabhängig von seiner Ablehnung der Schlussfolgerungen des Gutachtens griff das Innenministerium in seiner Argumentation auf Zahlen daraus zurück. Diese wurden jedoch unzulässig verkürzt und verallgemeinert aus der Argumentation herausgerissen. Diese Zahlen sollten die größere Wirtschaftlichkeit des Modells der Einheitsgemeinde bestätigen. Wenn auch das Gutachten die Einheitsgemeinde im Vergleich zu den bestehenden Ämtern und dem neuen Modell der Amtsgemeinde als effizienter einschätzte (und somit in diesem Punkt eine Übereinstimmung mit der Haltung des Innenministeriums bestand), war dieses Vorgehen methodisch unzulässig. Im politischen Raum wird jedoch nicht über wissenschaftliche Standards diskutiert. Zulässig ist hier, was die Deutungshoheit in zentralen Debatten sichert. Argumente werden so benutzt, wie sie für die Durchsetzung eigener Positionen wichtig sind. Insofern kann sich eine bestehende wohlwollende Haltung sehr schnell ins Gegenteil verkehren.

Dass immer dann und in einer Form auf Gutachter zurückgegriffen wird, wie es in der politischen Auseinandersetzung opportun ist, zeigt die Plenardebatte im

⁴² Eine Zusammenfassung der Argumente zum Gutachten und zur Arbeit der Enquetekommission findet sich noch einmal in der Stellungnahme von Christoph Reichard vor dem Innenausschuss des Brandenburgischen Landtages vom 15. Februar 2001 (Ausschuss für Inneres, Ausschussprotokoll 3/285, S. 32 - 43).

Nicht für ein verbessertes Verhältnis zwischen Innenministerium und Großer Koalition auf der einen und Christoph Reichard auf der anderen Seite haben weitere Stellungnahmen und Aussagen von Christoph Reichard zur Landespolitik gesorgt. So äußerte er sich dezidiert kritisch zum *Zweiten Gesetz zur Entlastung der Kommunen von pflichtigen Aufgaben* (Ausschuss für Inneres, Ausschussprotokoll 3/879, Sitzung vom 2. Oktober 2003, S. 24 - 30). Vgl. dazu auch das Thesenpapier von Christoph Reichard und dem Autoren im Anhang des Ausschussprotokolls.

⁴³ Auszug aus der Stellungnahme: „Im Diskussions- und Überzeugungsprozess, der zur Zeit in den Gemeinden Brandenburgs stattfindet, wird häufig von den Befürwortern einer weitgehenden Umwandlung der Ämter in amtsfreie Gemeinden mit Berufung auf das KWI das Argument vorgetragen, nach der Umwandlung würden in jeder amtsfreien Gemeinde jährlich 140 DM mehr pro Einwohner zur Verfügung stehen (als bei 10.000 Einwohnern jährlich 1,4 Mio. DM): Eine solche Argumentation wurde vom KWI niemals vorgetragen und erscheint auch nicht nachvollziehbar.“

Landtag Brandenburg vom 28. Februar 2001. Während der Abgeordnete Sarach (PDS) den *Chef* des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam, Herrn Prof. Reichard zitiert, wird beim Abgeordneten Petke (CDU) aus dem *Chef* des KWI *ein Wissenschaftler* des KWI der Universität Potsdam. Wie sich die Deutungshoheit aus den Mehrheitsverhältnissen ergibt, zeigen die Aussagen des Abgeordneten Petke sehr deutlich: Auf eine Nachfrage des Abgeordneten Sarach (PDS) erklärt er: „Wenn Sie das vorlesen, Herr Kollege Sarach, wird das wohl so darin stehen. Aber was nützt mir eine Aussage eines Wissenschaftlers des KWI der Universität Potsdam, wenn er selber sagt, es sei nicht realistisch. ... Wir beschäftigen uns in der Koalition bzw. in der Landesregierung mit den realistischen Dingen.“ Nachzutragen bleibt, dass auch die PDS die Ergebnisse des Gutachtens selektiv wahrgenommen hat.

Möglicherweise können die beiden Systeme Politik und Wissenschaft nur bedingt mit einander kommunizieren. Wo die Wissenschaft abwägt, möglichst differenziert denkt und korrekt arbeitet, sowie auf Ungewissheiten, unklare Zusammenhänge und weitere Einflussfaktoren hinweist, braucht die Politik Klarheit und möglichst einfache Argumente. Um so parteipolitisch umstrittener eine Auseinandersetzung wird, umso schwieriger wird die Situation für den Gutachter und Berater aus der Wissenschaft, vor allem wenn sich Haltungen bei Akteuren schnell und weitgehend wandeln. Da wird die mahnende und an gewesene Positionen erinnernde Stimme schnell zur ärgerlichen Begleiterscheinung. Mit diesem Risiko muss die Politikberatung ebenso leben wie die Politik mit dem Abwahlrisiko.

Ungeachtet dessen setzte Christoph Reichard seine beratende und unterstützende Tätigkeit für öffentliche Verwaltungen auch im Land Brandenburg fort.

3.3 Neue Studiengänge und das Engagement für die Verwaltung in Entwicklungsländern

Der Bericht über das Wirken von Christoph Reichard soll mit einem Hinweis auf sein Engagement für die Verwaltung in Entwicklungsländern beschlossen werden. Dieser Einsatz verband sich auf sehr produktive Art und Weise mit seinem Interesse an neuen Studiengängen und der Weiterentwicklung der Lehre. So gehörte Christoph Reichard gemeinsam mit Prof. Dr. Harald Fuhr⁴⁴ und weiteren Akteuren zu den Gründungsvätern des 1999 gestarteten *Master of Public*

⁴⁴ Prof. Dr. Harald Fuhr ist seit 1997 Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Politik an der Universität Potsdam. Werner Jann, Christoph Reichard, Dieter Wagner und Harald Fuhr sind zugleich Mitglieder im *Potsdam Centrum für Politik und Management* (<http://www.uni-potsdam.de/pcpm/>). Geschäftsführer ist Dr. Thomas Gebhardt.

Management Program (MPM) an der Universität Potsdam.⁴⁵ Beide sind heute die Programmdirektoren des Studiengangs. Das Programm wird weitgehend von der InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (in der DSE Nachfolge) finanziert.⁴⁶ Es richtet sich an qualifizierte Absolventen in Volkswirtschaftslehre, BWL und Sozialwissenschaften mit einschlägiger Erfahrung in Organisationen des öffentlichen Sektors aus Entwicklungsländern. Die Studierenden erhalten ein Stipendium für das 14monatige Studium und für sie werden die Studiengebühren bezahlt.

Das Programm erweist sich in mehrfacher Hinsicht als Erfolg. Zum einen wird konkrete Hilfe für Schwerpunktländer der Entwicklungszusammenarbeit geleistet. Der Studiengang steigert zum anderen das Renommee und die internationale Bekanntheit der Universität Potsdam. Darüber hinaus – und dies ist für Brandenburg zumindest ebenso wichtig – bringt er Studierende aus vielen verschiedenen Staaten nach Potsdam und schafft so die Möglichkeit zum interkulturellen Austausch. Neben dem MPM-Programm gibt es zwischenzeitlich weitere Masterprogramme unter der Beteiligung von Christoph Reichard an der Universität Potsdam.⁴⁷

Es gab bereits in den vorangegangenen Jahren immer wieder Publikationen – z.B. „*Verwaltungsprofil Bangladesch*“ –, Auslandseinsätze und Forschungsprojekte – u.a. das 1999 gemeinsam mit Prof. Dr. Harald Fuhr geleitete *Kommunale Fortbildungskonzepte zur Förderung von Dezentralisierung in Entwicklungsländern* – in diesem Bereich. Wie bei vielen weiteren Aktivitäten in diesem Feld war die GTZ – Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit – Förderer und Partner in diesem Projekt.

4 Fazit

Stellenbosch scheint als wohlhabendes Zentrum einer Weinbauregion am Kap auf den ersten Blick mehr als Quappendorf aufzuweisen. Hat sich einem der karge Reiz der märkischen Landschaft erschlossen, lohnt es sich aber auch, für Quappendorf zu kämpfen. In seinem über 30 Jahre währenden Wirken in Forschung, Lehre und Beratung hat Christoph Reichard immer beides im Blick behalten. Er hat sich immer nach außen orientiert. So konnte er Impulse geben, aber auch Impulse aufnehmen. Er hat Trends wie das neue Steuerungsmodell früh erkannt und Entwicklungen vorgebracht. Er war auf zahlreichen inhaltli-

⁴⁵ <http://www.uni-potsdam.de/u/mpm/>

⁴⁶ http://www.inwent.org/themen_reg/themen/goodgov/verw_reformen/MPM/index.en.shtml

⁴⁷ Master of Global Public Policy (MGPP), Master of European Governance and Administration

chen Feldern und in verschiedenen Ländern aktiv. Christoph Reichard hat sich dennoch ein ernsthaftes Interesse für die Städte, Gemeinden und Landkreise in der näheren Umgebung bewahrt. Er referierte nicht nur für die Stadtverordneten in Stuttgart und übernahm einen Lehrauftrag in St. Gallen, sondern versuchte auch die Kreisverwaltung des Landkreises Ostprignitz-Ruppin für Bürgerbefragungen zu interessieren. Lorbeeren waren dabei eher in fernen Gefilden zu ernten.

Die Beratung in und für Brandenburg brachte nicht nur wenig Lob, sie führte zu teilweise harten Auseinandersetzungen. Wissenschaft ist keinesfalls frei von Irrtümern und muss sich immer wieder selbst in Frage stellen und von anderen in Frage stellen lassen. Offen ist indessen, ob wechselnde politische Mehrheiten für einen Wissenschaftler Anlass genug sind, seinen Standpunkt zu ändern, wenn dieser nach wissenschaftlichen Standards korrekt erarbeitet wurde. Auf dem politischen Parkett zählen diese Standards jedoch wenig. Hierin liegt immer wieder die Gefahr für eine Beratung in strittigen Fragen und bei wechselnden Rahmenbedingungen. Christoph Reichard war für viele Gegenüber in Politik und Verwaltung sicher nicht immer ein in erster Linie nachgiebiger und einfacher Diskutant. Er hat sich in intensive Auseinandersetzungen begeben. Wirkliche nachhaltige Impulse können indessen wohl nur so ausgesandt werden. Zudem gilt für das Land Brandenburg und die vor ihm liegenden Herausforderungen: Nicht Rufe, sondern ein aktives Sich einmischen ist erste Bürgerpflicht.

Christoph Reichard wechselte mit seinem 65. Geburtstag nach eigenen Angaben in einen Unruhestand. Wer ihn kennt wird dies sicher glauben. Ein Zurücklehnen wird es für ihn nicht geben. Sowohl persönlich als auch für alle anstehenden Projekte wünscht ihm der Autor weiterhin viel Erfolg und Wohlergehen auf allen Wegen von Quappendorf bis Stellenbosch.

5 Literatur

Banner, Gerhard/Reichard, Christoph (Hrsg.) (1993): Managementkonzepte in Europa, Köln.

Budäus, Dietrich (1994): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, Berlin.

Engelniederhammer, Stefan/Christoph Reichard/Manfred Röber/Hellmut Wollmann, 1996: Berlin auf dem Weg zu einer neuen Verwaltung. Eine Skizze zum Forschungsprojekt Verwaltungsreform BERLIN - Die Einführung des Berliner Führungs- und Steuerungssystems. Heft 47 der Beiträge aus dem Fachbereich 1 der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin. 2. Auflage.

Grünewald, Markus (2005): Weißbuch zur kommunalen Gebietsreform im Land Brandenburg, Schwerin.

KGSt (1993): Bericht Nr. 5/1993, Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, Köln.

- KGSt (1997): Zwischenbilanz zur produktbezogenen Steuerung. Ein Diskussionsbeitrag. Bericht Nr. 12/1997, Köln: KGSt.
- KGSt (2000a): Bericht Nr. 8/2000, Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, Köln.
- KGSt (2000b): Bericht Nr. 9/2000, Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie, Köln.
- KGSt (2000c): Bericht Nr. 11/2000, Strategisches Management III: zielbezogene Budgetierung, Köln.
- KGSt (2000d): Bericht Nr. 12/2000, Strategisches Management IV: Fachbereichsstrategien am Beispiel der Jugendhilfe.
- Naschold, Frieder (1993): Modernisierung des Staates. Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors, Berlin.
- Naschold, Frieder u.a. (1996): Leistungstiefe im öffentlichen Sektor. Erfahrungen, Konzepte, Methoden, Berlin.
- Reichard, Christoph (1973): Managementkonzeption des öffentlichen Verwaltungsbetriebes, Berlin.
- Reichard, Christoph (1987): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2. völlig neu bearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin; New York.
- Reichard, Christoph (1993): Verwaltungsprofil Bangladesch, Eschborn: GTZ.
- Reichard, Christoph (1994): Umdenken im Rathaus - Neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung, Berlin.
- Reichard, Christoph (1997): Politikeinbindung als Kernproblem Neuer Steuerungsmodelle. In: Bogumil, J./ Kißler, L. (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie. Risiken und Chancen eines Neuen Steuerungsmodells für die lokale Demokratie, Baden-Baden, S. 139-144.
- Reichard, Christoph (1998a): Der Produktansatz im "Neuen Steuerungsmodell" - von der Euphorie zur Ernüchterung. In: Grunow, D./ Wollmann, H. (Hrsg.): Lokale Verwaltungsreform in Aktion: Fortschritte und Fallstricke, Basel (u.a.), S. 85-102.
- Reichard, Christoph (1998b): Zur Naivität aktueller Konzepttransfers im deutschen Public Management. In: Edeling, T./ Jann, W./ Wagner, D. (Hrsg.): Öffentliches und privates Management: Fundamentally alike in all unimportant respects?, Opladen, S. 53-70.
- Reichard, Christoph (2001): Bilanz der ersten Modernisierungs-Dekade. Kein Rückfall ins 'alte Steuerungsmodell'. In: Der Städtetag, Heft 3, S. 20-22.
- Reichard, C./ Jann, W./ Maaß, C./ Wollmann, H. (1997): Kriterien einer modernen Kommunalverfassung. Erfordernis einer Novellierung der brandenburgischen Rechtsvorschriften. In: VOP, Nr. 5, S. 9-13.
- Reichard, C./ Jann, W. (1997): Managementreformen kommen voran. Erste Zwischenbilanz der wissenschaftlichen Begleitforschung in den Modellkommunen. In: Brandenburg Kommunal, Nr. 20, S. 7-10.
- Reichard, C. und A. Wegener (1997): Der deutsche Weg des Produktkataloges - eine Sackgasse? In: E. Grömig und B. Kampmann (Hg.): Produkte im Mittelpunkt. Städte auf dem Weg zu besseren Leistungen. Köln, S. 41-57

Quellen, Dokumente, Manuskripte, Vorträge

- Engelniederhammer, S./Köpp, B./Reichard, C./Röber, M./Wollmann, H. 1995: Berlin auf dem Weg zu einer neuen Verwaltung? Eine Skizze zum Forschungsprojekt Verwaltungsreform BERLIN – Die Einführung des "Berliner Führungs- und Steuerungssystems". Reihe Beiträge aus dem Fachbereich 1 der Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin. Band 47. Berlin.
- KWI (Hrsg.) (1996): Wissenschaftliche Begleitforschung für kommunale Projekte zur Verwaltungsmodernisierung im Land Brandenburg. Erste Zwischenbilanz, Potsdam: KWI.
- Landtag Brandenburg, 3. Wahlperiode, Ausschuss für Inneres, Ausschussprotokoll 3/285 21. Öffentliche Anhörung 15.02.2001.
- Landtag Brandenburg, 3. Wahlperiode, Plenarprotokoll, 31. Sitzung, 28. Februar 2001.
- Landtag Brandenburg, 3. Wahlperiode, Ausschuss für Inneres, Ausschussprotokoll 3/879, Sitzung vom 2. Oktober 2003.
- Maaß, Christian (1998): Brandenburger Kommunen auf dem Weg. Handbuch, herausgegeben vom Ministerium des Innern des Landes Brandenburg und dem KWI der Universität Potsdam.
- Manipulative Verwendung von Daten und Argumenten des KWI in der aktuellen Auseinandersetzung um die Gemeindestrukturreform in Brandenburg Eine Stellungnahme der Autoren des KWI-Gutachtens für den Landtag Brandenburg von 1999. Prof. Dr. Christoph Reichard, Dr. Frank Berg, Dipl.-Pol. Christian Maaß. KWI der Universität Potsdam, im Mai 2001. – http://www.uni-potsdam.de/u/kwi/aktuelles/stell_div/stell_gsr_verwendung.pdf
- Reichard, Christoph (1996): Der deutsche Weg des Produktkatalogs – Chancen und Risiken. 2. Workshop der Begleitforschung für kommunale Projekte zur Verwaltungsmodernisierung im Land Brandenburg am 13.09.1996, Potsdam: KWI.
- Reichard, Christoph (1998): Was nützen Experimentierklauseln? In: Begleitforschung am KWI der Universität Potsdam (Hrsg.): Newsletter für die Modellkommunen Brandenburgs, Nr. 6, S. 2-8.
- Reichard, Christoph (1999): „Neue politische Steuerung“ – die politische Dimension der neuen Steuerung. Vortrag am KGSt-Forum am 04.11.1999 in Leipzig.
- Reichard, Christoph (2002): Sind politische Systeme betriebswirtschaftlich steuerbar? Oder: welcher Logik folgt das NSM? Vortrag am KGSt-Forum am 26.09.2002, in Stuttgart.
- Reichard, Christoph/Berg, Frank/Maaß, Christian (1999): Gutachten über die Effekte verschiedener Gestaltung der Organisation von amtsangehörigen Gemeinden im Land Brandenburg. Potsdam. Anlage zum Abschlußbericht der Enquetekommission 2/1 "Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg". Landtag Brandenburg Drucksache 2/6260, 2. Wahlperiode.
- Reichard, Christoph/Maaß, Christian (2003): Thesenpapier zur Anhörung zum „Zweiten Gesetz zur Entlastung der Kommunen von pflichtigen Aufgaben“, Potsdam, 2. Oktober 2003.
- VerfGBbg, Urteil vom 29.08.2002 - VfGBbg 15/02 -, www.verfassungsgericht.brandenburg.de.