

**Artikel erschienen in:**

Thorsten Ingo Schmidt, Christian Bickenbach, Ulfert Gronewold, Sabine Kuhlmann, Peter Ulrich (Hrsg.)

**Kommunalwissenschaften an der Universität Potsdam**

Rück- und Ausblick zum 30-jährigen Bestehen des  
Kommunalwissenschaftlichen Instituts (KWI)

(KWI-Schriften 15)

2024 – 124 S.

ISBN 978-3-86956-581-1

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-63618>

**Empfohlene Zitation:**

Christian Maaß: Brandenburg, (k)ein Land der Reformen?, In: Kommunalwissenschaften an der Universität Potsdam / Thorsten Ingo Schmidt, Christian Bickenbach, Ulfert Gronewold, Sabine Kuhlmann, Peter Ulrich (Hrsg.), (KWI-Schriften 15), Potsdam, Universitätsverlag Potsdam, 2024, S. 87–98.

DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-64787>

Soweit nicht anders gekennzeichnet, ist dieses Werk unter einem Creative-Commons-Lizenzvertrag Namensnennung 4.0 lizenziert. Dies gilt nicht für Zitate und Werke, die aufgrund einer anderen Erlaubnis genutzt werden. Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



# Brandenburg, (k)ein Land der Reformen?

*Christian Maaß<sup>1</sup>*

## 1 30 Jahre oder 37 Änderungen später

Das Kommunalwissenschaftliche Institut (KWI) sieht auf eine Tätigkeit von 30 Jahren zurück. Um diese Zeitspanne verwaltungspolitisch einordnen zu können, soll hier auf die etwa zeitgleich mit der Gründung des KWI eingeführte Gemeindeordnung<sup>2</sup> des Landes Brandenburg verwiesen werden, die im Jahr 2007 durch eine integrierte Kommunalverfassung abgelöst wurde. Insgesamt sind in der Zeit seit der Gründung des KWI 37 Änderungen an der Gemeindeordnung respektive Kommunalverfassung Brandenburgs zu verzeichnen. Das verdeutlicht beispielhaft, welche verwaltungspolitischen Veränderungen das KWI erleben und in 30 Jahren kommunalwissenschaftlich begleiten konnte. Nachfolgend werden zuerst zwei Schwerpunkte dieser dreißigjährigen Tätigkeit des KWI – die wissenschaftliche Politikberatung allgemein und die Befassung mit der Kommunalverfassung im Besonderen – betrachtet, um abschließend den Blick nach vorn zu richten. Zu diesem Zweck werden drei

---

**1** Christian Maaß ist seit Januar 2022 Kämmerer des Landkreises Havelland und zugleich zuständig für die Beteiligungen des Landkreises. Von 1996 bis 1999 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am KWI und anschließend bis 2004 am Lehrstuhl Public Management (Prof. Reichard). Im Anschluss war er u. a. in der Landeshauptstadt Potsdam tätig. Zu seinen Themen gehören die Kommunal Finanzen (einschließlich Haushalt, Bürgerhaushalt sowie Haushaltskonsolidierung) und die Verwaltungsstrukturreform.

**2** Zugleich auch Landkreisordnung und Amtsordnung.

Themenfelder benannt, die sich für eine Beratung und Begleitung durch das KWI eignen und ein Thema, das weiterhin eine Sackgasse darstellt.

## 2 Der Parkplatz von Meyenburg oder vom Risiko der wissenschaftlichen Politikberatung

Die Satzung des KWI sieht als Aufgaben des Instituts u. a. die „... Weiterbildung kommunaler Mandatsträger, kommunaler Wahlbeamter und anderer Bediensteter der Kommunen, [...], [und die] Kommunalwissenschaftliche Beratung namentlich von Kommunen und Ländern“ vor. Weiterhin wird folgender Anspruch postuliert: „Das KWI wird die wissenschaftlich orientierte Beratung von Kommunen und Landeseinrichtungen zukünftig verstärken. Neben der laufenden Beratung in rechtlichen Spezialfragen (z. B. Kommunalverfassung, Kommunalwahlgesetze, rechtliche Stellung von Mandatsträgern, Rechtsprobleme der Direktdemokratie) unterstützt das KWI die Kommunen des Landes Brandenburg bei aktuellen Fragen der Verwaltungsmodernisierung, des Haushalts- und Rechnungswesens, des Städtemarketings, des Personalmanagements, der Verselbständigung und Auslagerung kommunaler Aufgaben.“<sup>3</sup>

Am verwaltungspolitischen Puls der Zeit zu sein, ist jedoch mit Risiken verbunden. Zum einen können Reformen, die wissenschaftlich begleitet werden, teilweise oder ganz scheitern, wie dies für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells in acht Modellkommunen des Landes Brandenburg gilt.<sup>4</sup> Zum anderen können wissenschaftliche Einrichtungen in politische Auseinandersetzungen hineingezogen werden. Dies war im Rahmen der Gemeindegebietsreform in den Jahren 1999 bis 2004 der Fall.<sup>5</sup>

Wie schwankend der verwaltungspolitische Gestaltungs- und Entscheidungswillen des Landes Brandenburg sein kann – und damit eines der zentralen Abnehmer von Beratungsleistungen des KWI – dafür stehen exemplarisch der 5. Mai 1996 und der 2. November 2017. Beide Daten markieren

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.uni-potsdam.de/de/kwi/institut>, 24.03.2024.

<sup>4</sup> Vgl. Maaß/Reichard (1998) und Maaß (1999).

<sup>5</sup> Vgl. Maaß (2006), S. 17 ff.

Niederlagen aktiver Verwaltungspolitik und sind Wegmarken für die Bewahrung des Status quo.

Am 5. Mai 1996 stimmte eine deutliche Mehrheit der Brandenburgerinnen und Brandenburger gegen die Fusion der Länder Brandenburg und Berlin. Wenn das Nein zur Länderfusion auch keine unmittelbare strukturelle Wirkung auf die Kommunalverwaltungen im Land Brandenburg hatte, fehlte der mit einer absoluten Mehrheit ausgestatteten Landesregierung unter Ministerpräsident Manfred Stolpe (SPD) doch im Ergebnis der Volksabstimmung der Mut für weitere – grundsätzlich für notwendig erachtete – Reformen. Dazu gehörte die in der ersten Phase mit viel Elan begonnene Funktionalreform, die dann nicht mehr vorangetrieben wurde, ebenso wie die unterlassene Weiterentwicklung der gemeindlichen Strukturen (einschließlich der Ämter) Brandenburgs im Anschluss an die Ämterbildung und Kreisgebietsreform zwischen den Jahren 1990 und 1993. So ist auch die Einsetzung (15.05.1997) der Enquetekommission 2/1 „Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg“ des Landtages Brandenburg im Rückblick als Flucht aus und vor der Verantwortung zu werten.

Am 2. November 2017 verkündete Ministerpräsident Dr. Dietmar Woidke auf einem Parkplatz in Meyenburg das Ende der Kreisgebietsreform im Land Brandenburg.<sup>6</sup> Der Koalitionsvertrag zwischen der SPD und DIE LINKE für die 6. Wahlperiode (2014–2019) des Brandenburger Landtages hatte noch sehr deutlich das Ziel vorgegeben: „Die Kreisebene wollen wir durch eine Kreisgebietsreform und die Einkreisung von kreisfreien Städten stärken. Wir halten grundsätzlich maximal zehn Kreisverwaltungen für ausreichend, auf die derzeit vom Land wahrgenommene Aufgaben übertragen werden.“ (<https://www.brandenburg.de/media/lbm1.a.4868.de/20141010-Koalitionsvertrag.pdf>) Die mit einem großen organisatorischen und personellen Aufwand gestartete Reform, u. a. mit 18 Regionalkonferenzen und einem Reformkongress am 16. Januar 2016 in Cottbus, fand ihr (unwürdiges) Ende im November 2017.

Beide Daten sind auch für das KWI von zentraler Bedeutung, denn Fragen der Verwaltungsstrukturen und der Verwaltungsstrukturreform gehörten über die Jahre zum Kern des Forschungs-, Beratungs- und Fortbildungsangebots des KWI. Insbesondere vor der Fusionsabstimmung gab es ein breites

---

**6** Vgl. Formalisierte Darstellung in: Landtag Brandenburg – 6. Wahlperiode – Plenarprotokoll 6/51 – 15. November 2017.

Engagement von KWI-Vorstandsmitgliedern, namentlich von Herrn Prof. Dr. Werner Jann im Sinne der Fusion. So widmete sich die 2. Fachtagung des KWI im Februar 1996 der möglichen Länderfusion<sup>7</sup>. Bezogen auf geplante und durchgeführte Verwaltungsstrukturreformen auf der gemeindlichen Ebene kann beispielhaft auf die gutachterliche Tätigkeit unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Christoph Reichard<sup>8</sup> für die Enquetekommission 2/1 „Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg“ verwiesen werden.

### 3 Novelle zum Jubiläum oder bekommt Brandenburg jetzt eine moderne Kommunalverfassung?

Wie bereits festgestellt, wird die Kommunalverfassung des Landes Brandenburg beständig Novellierungen unterzogen. Zum damaligen Sachstand formulierten Wissenschaftler des KWI (Jann et al. 1997) mit Unterstützung von Professor Hellmut Wollmann (Humboldt Universität Berlin) Kriterien einer modernen Kommunalverfassung/Thesen einer Novellierung der Kommunalverfassung:

#### *Thesen einer Novellierung der Kommunalverfassung*

1. Die Kommunalverfassung soll den Anforderungen einer modernen, demokratisch kontrollierten, effektiven und effizienten Kommunalverwaltung entsprechen.
2. Die Gemeindevertretung soll sich auf ihre politisch-strategische Steuerungs- und Kontrollfunktion konzentrieren.
3. Die Kommune benötigt einen starken, demokratisch legitimierten, mit eigenen Kompetenzen ausgestatteten Bürgermeister oder Landrat, der

---

**7** Mit dem Ministerpräsidenten Stolpe als Referenten war diese Fachtagung auch von politischer Seite sehr prominent besetzt. Vgl. Werner Jann (Hrsg.): Berlin-Brandenburg. Chance der Erneuerung von Landesverwaltungen. Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam (KWIS), Band 2, Berlin.

**8** Vgl. Landtag Brandenburg – 2. Wahlperiode – Abschlußbericht der Enquetekommission 2/1 „Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg“, Anlage 1 Gutachten über die Effekte verschiedener Gestaltung der Organisation von amtsangehörigen Gemeinden im Land Brandenburg vom Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam.

seine Verwaltung im Rahmen der politischen Vorgaben wirksam und eigenständig steuert.

4. Der Haupt- bzw. Kreisausschuss ist weiter zu stärken. Die Gemeindeordnung sollte eine Empfehlung enthalten, die Zahl der übrigen Ausschüsse zu begrenzen.
5. Eine Kommunalverfassung sollte eine zu Reformen motivierende Experimentier- und Öffnungsklausel enthalten.
6. Durch eine entsprechende Regelung in der Kommunalverfassung ist den Kommunen der nötige Freiraum für Entscheidungen über die Art der kommunalen Aufgabenerfüllung einzuräumen.
7. Durch eine „volle Kommunalisierung“ der bisher von (unmittelbaren) Landesbehörden erledigten Verwaltungsaufgaben sollten die dezentrale Aufgabenwahrnehmung der Kommunen und zugleich die demokratische Steuerungs- und Kontrollfunktion der Kommunalvertretungen gestärkt werden.
8. Die Bildung von größeren Gemeinden ist durch eine Unterstützung freiwilliger Gemeindezusammenschlüsse zu fördern. Zusätzlich sollen die Amtsverwaltungen durch eine gesetzliche Übertragung von weiteren Aufgaben gestärkt werden.
9. Die in der Kommunalverfassung geschaffenen Möglichkeiten der direkten Demokratie sollten nicht vorschnell verändert werden.

Mit dem Gesetz zur Modernisierung des Kommunalrechts (Kommunalrechtsmodernisierungsgesetz – KommRModG) vom 05.03.2024 (GVBl. I/24, Nr. 10) wird die Kommunalverfassung des Landes Brandenburg erneut umfangreich überarbeitet. Die Veränderungen betreffen u. a. den Bereich des Haushaltsrechts. Die neuen Regelungen treten in zwei Stufen zum 9. Juni 2024 (Tag der allgemeinen Kommunalwahlen) und zum 1. Januar 2025 in Kraft.

An dieser Stelle auch nur sehr verkürzt den Versuch einer Bewertung der Neuregelungen vor dem Hintergrund der nachfolgend eingeführten Kriterien einer modernen Kommunalverfassung (Jann 1997) unternehmen zu wollen, ist schon aus praktischen Gründen zum Scheitern verurteilt.<sup>9</sup> Zudem stellt

---

<sup>9</sup> An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die insbesondere für die Umsetzung und Anwendung des Haushaltsrechts (und damit der Fragen aus dem Bereich des Public Management) grundlegende Kommunale Haushalts- und Kassenverordnung – KomHKV noch nicht in novellierter Fassung vorliegt. Dies erschwert die Einschätzung der Wirkung der Novelle.

sich die Frage, inwieweit vor mehr als 25 Jahren formulierte Kriterien noch heute Gültigkeit besitzen können. Zu den genannten Punkten sollen drei Aussagen getroffen werden.

Bis auf die neunte These (Jann 1997, S. 13), die sich auf die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung häufiger stattfindende Abwahl von hauptamtlichen Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Brandenburg bezog, sind die Thesen noch heute aktuell. Im Verhältnis der Organe der Kommune (Hauptverwaltungsbeamte/-beamter – Hauptausschuss/Kreisausschuss – Vertretung) entspricht vor allem die Ausgestaltung des mit einer starken Stellung versehenen Hauptverwaltungsbeamten den im Jahr 1997 aufgestellten Kriterien.

Die politisch-strategische Steuerung durch die Vertretung konnte und kann sich auch aktuell nicht als Leitbild durchsetzen. Die Zeit von Experimentier- und Öffnungsklauseln scheint ebenfalls nicht eingetroffen bzw. schon wieder vorbei zu sein. Auf die nicht erfolgte „volle Kommunalisierung“ (Funktionalreform) sowie die Bildung größerer gemeindlicher Verwaltungseinheiten wird an anderer Stelle in diesem Text eingegangen.

Als wesentlicher Punkt aus Sicht der Verwaltungsmodernisierung hat sich zudem wieder der konkrete Vollzug der Rechtsvorschriften erwiesen (Handlungsebene). Mit der integrierten Kommunalverfassung vom 18. Dezember 2007 wurde die Doppik für alle Kommunen Brandenburgs verpflichtend eingeführt. Das Haushaltsjahr 2011 wurde als spätester Zeitpunkt für den Umstieg auf die Doppik festgelegt. Die Frage, ob die Doppik nur „formal“ umgesetzt wurde oder ob auch die durch die Doppik zur Verfügung gestellten Informationen für die Steuerung benutzt werden, kann noch immer für die Mehrheit der Kommunen im Land nicht beantwortet werden. Ein Grund dafür ist, dass die doppischen Jahresabschlüsse nicht oder nur sehr verspätet vorgelegt werden. Dieser Umstand wurde vom Land als so gravierend eingeschätzt, dass aufgrund eines Gesetzes vom 18. Dezember 2020 ab dem 1. Dezember 2024 die kommunalen Haushalte nur noch dann bekannt gemacht werden können (und damit Wirksamkeit entfalten), wenn die Vertretung den Jahresabschluss für das vorvorvergangene Haushaltsjahr beschlossen hat sowie der aufgestellte Entwurf des Jahresabschlusses für das vorvergangene Haushaltsjahr dem Rechnungsprüfungsamt und der Kommunalaufsichtsbehörde vorliegt. Mit Blick auf einen größeren Teil der kommunalen Praxis kann somit festgestellt werden, dass lokale Vollzugsdefizite den Reformwillen des Gesetzgebers ausgebremst haben.

## 4 Die nächsten 30 Jahre

Vor dem Hintergrund des zu Beginn zitierten Auftrags zur wissenschaftlichen Unterstützung der kommunalen Praxis durch das KWI ist abschließend zu fragen, auf welchen Feldern aus Sicht eines Praktikers insbesondere der Bedarf für eine Beratung besteht.

Verwaltungsstrukturreform – Wenn auch die Betriebsgröße nicht allein der entscheidende Faktor ist, ein Thema müsste weiterhin bzw. wieder auf der Tagesordnung stehen: die Verwaltungsstrukturreform. Mit Blick auf die aktuellen Zahlen (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg 2024) stellt sich die Frage, ob bspw. die 38 hauptamtlich verwalteten Städte/Gemeinden oder Ämter mit weniger als 5 000 Einwohnerinnen und Einwohnern<sup>10</sup> auf Dauer den bestehenden Anforderungen gerecht werden können. Die kleinsten dieser Kommunen haben unter 3 000 Einwohnerinnen und Einwohner. Es ist davon auszugehen, dass es Grenzen der notwendigen Differenzierung und Spezialisierung von Organisationen gibt, die gemessen an den fachlichen Anforderungen nicht unterschritten werden sollten. Aufgrund der Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind in kleinen Kommunen verschiedene Aufgaben und Aufgabengruppen in einer Stelle zu bündeln, bei denen ein fachlicher Zusammenhang nicht mehr angenommen werden kann.<sup>11</sup> Zudem werden fachliche Anforderungen bzw. gesetzliche Grundlagen nicht nach Größenklassen abgeschichtet. Doch wer sollte sich mit Blick auf die im Jahr 2017 gescheiterte Kreisgebietsreform an diesem Thema die Finger verbren-

**10** Hinzu kommen weitere 15 Verwaltungen, die für mehr als 5 000 aber weniger als 6 000 Einwohnerinnen und Einwohner zuständig sind. Auch zwei kreisfreie Städte mit deutlich unter 100 000 Einwohnerinnen und Einwohner sowie drei Landkreise knapp an oder schon deutlich unter der Grenze 100 000 Einwohnerinnen und Einwohnern sollen nicht unerwähnt bleiben.

**11** Exemplarisch kann auf die Gemeinde Uckerland verwiesen werden. Der Selbstdarstellung der Gemeinde kann entnommen werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils Aufgaben ganz unterschiedlicher Bereiche in einer Stelle übernehmen: [Kita, Umlage Wasser und Boden, Versicherungen] bzw. [Sekretariat, Angelegenheiten des BM, Ehrungen, Öffentlichkeitsarbeit, Post, Kultur, Tourismus, Partnerschaften, Amtsblatt, Beschaffungswesen, Homepage] (<https://www.uckerland.de/gemeindeverwaltung/verwaltung/mitarbeiter>, 27.03.2024). Bezogen auf die Gemeinde Uckerland lässt sich auch das Modell der Ortsteile kritisch hinterfragen. Die Gemeinde mit ihren 2 501 Einwohnerinnen und Einwohnern besteht aus 11 Ortsteilen im Sinne von §§ 45 ff. BbgKVerf ([https://www.uckerland.de/wp-content/uploads/2024/05/Ausgabe\\_05-2024\\_04.pdf](https://www.uckerland.de/wp-content/uploads/2024/05/Ausgabe_05-2024_04.pdf), 25.05.2024).

nen? Zumal auch die Brandenburger Kommunen die neuen Verwaltungsmodelle Verbandsgemeinde<sup>12</sup> und Mitverwaltung<sup>13</sup> de facto nicht nutzen.

Haushaltskonsolidierung – Wurden die finanziellen Herausforderungen der Pandemie – vor allem durch die Kompensation der Ausfälle bei der Gewerbesteuer – und die Folgen des Krieges in der Ukraine – zumindest in Teilen durch das Brandenburg-Paket – gemindert, trübt sich die Perspektive für eine Vielzahl der kommunalen Haushalte Brandenburgs aktuell ein<sup>14</sup>. Ein wesentlicher Treiber für die Landkreise und kreisfreien Städte sind die pflichtigen Leistungen im Bereich Soziales, Kinder und Jugendhilfe<sup>15</sup> aber auch anstehende Investitionen (im Bildungsbereich und damit verbundene Folgekosten). Hohe Energiekosten und die Inflation treffen die Kommunen doppelt. Zum einen müssen diese von den Kommunen selbst aufgebracht werden. Zum anderen sorgen sie für steigende Kosten bei Anbietern von Plätzen bspw. im Bereich der Jugendhilfe. Dies zeigt sich bei anstehenden Kostensatzverhandlungen besonders deutlich. Aufgrund der finanziellen Situation des Bundes und des Landes Brandenburg erscheinen anders als in den Vorjahren zusätzliche staatliche Hilfen als sehr unwahrscheinlich. Eine weiterhin angespannte internationale Lage sowie die anhaltende Schwäche der deutschen Wirtschaft sind weitere kritische Faktoren, die ihren Beitrag zur Eintrübung der finanziellen Aussichten leisten. Insofern kann hier auch nicht von einem kurzfristigen Trend ausgegangen werden. Das Thema Haushaltskonsolidierung wird ein zentrales Thema der kommenden Jahre werden und bietet ein reiches Aufgabenfeld für das KWI.

Krankenhausfinanzierung und Verkehrswende – Die finanziellen Spielräume der kreisfreien Städte und Landkreise werden auch durch Herausforderungen eingeengt, die sich aus den kommunalen Beteiligungen ergeben. Gegenwärtig stehen die Krankenhäuser und ihre Finanzierung im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Die Landeshauptstadt Potsdam (LHP) nimmt da-

---

**12** Vgl. <https://mik.brandenburg.de/mik/de/kommunales/verwaltungsmodelle/verbandsgemeinde>, 27.03.2024.

**13** Vgl. <https://mik.brandenburg.de/mik/de/kommunales/verwaltungsmodelle/mitverwaltung>, 27.03.2024.

**14** Vgl. u. a. Haushaltssperre für Potsdam-Mittelmark: Landkreis dreht den Geldhahn zu, <https://www.tagesspiegel.de/potsdam/potsdam-mittelmark/haushaltssperre-fur-potsdam-mittelmark-landkreis-dreht-den-geldhahn-zu-11392573.html>, 25.03.2024.

**15** So hat sich allein der Zuschuss des Landkreises Havelland für den Produktbereich 36 – Kinder-, Jugend- und Familienhilfe in den Jahren 2014 (Basis = 100%) auf 230% erhöht (Quelle eigene Berechnung).

bei mit ihrem Betrauungsakt aus dem Jahr 2021 eine „Vorreiterrolle“ im Land Brandenburg ein. Die zwischenzeitlich angepasste Obergrenze des Defizit-ausgleichs durch die LHP für die Jahre 2020 bis 2025 liegt jetzt bei 66,5 Mio. EUR<sup>16</sup>. Öffentlich diskutiert wurde darüber hinaus die Schließung bspw. von Abteilungen im Klinikum Neuruppin<sup>17</sup> und die Zukunft von Krankenhausstandorten im Landkreis Elbe-Elster.<sup>18</sup> Wenn auch kurzfristig eine Rettung durch Zuschüsse und Darlehen der kommunalen Träger erfolgt ist, stellt sich jedoch die Frage, wie sie ihre Krankenhäuser inhaltlich, personell und finanziell für die Zukunft aufstellen können. Eine regionale Besonderheit Brandenburgs ist auch hinsichtlich der Krankenhausstandorte die große Disparität in der Bevölkerungsentwicklung zwischen dem Umland von Berlin und den berlinfernen Regionen. Hieraus ergibt sich eine weitere Herausforderung, die Sicherung der Krankenhausstandorte weit ab von Berlin.<sup>19</sup> Dabei wird ebenso Unterstützung benötigt, wie bei der Bewältigung der Verkehrswende. Ob nun durch das Gesetz über die Beschaffung sauberer Straßenfahrzeuge (Umsetzung der Clean Vehicles Directive) „gezwungen“ oder aufgrund eigener Beschlüsse veranlasst, an Fahrzeugen mit alternativen Antrieben – momentan eher Elektro- als Wasserstoffbusse – gibt es für den übrigen öffentlichen Personennahverkehr (üÖPNV) und somit für die kommunalen Aufgabenträger kein Vorbeikommen. Eine umfassende (kommunale) Verkehrswende erfordert jedoch nicht „nur“ den Austausch von Fahrzeugen und teure zusätzliche Lade- und Tankinfrastruktur, sondern auch neue Konzepte für den üÖPNV und eine veränderte Ansprache der bisherigen Nicht-Nutzer des öffentlichen Verkehrsangebots. Dabei sind neue Ansätze für die Nutzerfinanzierung genauso zu diskutieren, wie eine stärkere Beteiligung des kreisangehörigen Raums durch modifizierte Grundlagen der Kreisumlagerhebung.

Digitalisierung und Managementreformen – Aus verschiedenen Gründen wird es der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit der Netzwerkkommune nicht noch einmal gelingen, ein Reformmodell/Leitbild mit der Strahlkraft des Neuen Steuerungsmodells (NSM) zu

---

**16** Vgl. <https://egov.potsdam.de/public/to020?TOLFDNR=153364>, 25.03.2024.

**17** Vgl. <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149486/Klinikum-in-Neuruppin-schliesst-Abteilungen-nun-doch-nicht>, 25.03.2024.

**18** <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149445/Schliessung-von-Abteilungen-im-Klinikum-Elbe-Elster-zurueckgenommen>, 25.03.2024.

**19** Exemplarisch steht dafür der Landkreis Oberhavel mit seinem Standort in Gransee.

entwickeln. Dass es nicht den einen umfassenden Lösungsansatz gibt, sagt indessen nichts darüber aus, ob ein lösungsbedürftiges Problem besteht. Dem kommunalen Management sind aber, insbesondere auch vor dem Hintergrund der nicht oder nur bedingten Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells, weiterhin bestehende Nachholbedarfe auf der Handlungsebene u. a. beim Personalmanagement und der anstehenden digitalen Transformation zu bescheinigen. Ein Einsatz auf diesem Gebiet wäre zugleich eine Reminiszenz an die Anfänge des KWI: Die Begleitforschung für die acht Modellkommunen für die Einführung des Neuen Steuerungsmodells war nicht nur das erste große extern finanzierte Forschungsprojekt am KWI. Es vereinte mit den Professoren Jann, Reichard und Wagner fächerübergreifend (werdende) Vorstandsmitglieder des KWI in für das Institut so typischer interdisziplinärer Arbeit.

## Literaturverzeichnis

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2024): Statistischer Bericht Bevölkerungsentwicklung und Bevölkerungsstand im Land Brandenburg, November 2023, [https://download.statistik-berlin-brandenburg.de/d27a68c7f69d2866/7668b37e5e49/SB\\_A01-07-00\\_2023m11\\_BB.pdf](https://download.statistik-berlin-brandenburg.de/d27a68c7f69d2866/7668b37e5e49/SB_A01-07-00_2023m11_BB.pdf) (abgerufen am 25.03.2024).
- Ärzteblatt (2024a): Klinikum in Neuruppin schließt Abteilungen nun doch nicht, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149486/Klinikum-in-Neuruppin-schliesst-Abteilungen-nun-doch-nicht> (abgerufen am 25.03.2024).
- Ärzteblatt (2024b): Schließung von Abteilungen im Klinikum Elbe-Elster zurückgenommen, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/149445/Schliessung-von-Abteilungen-im-Klinikum-Elbe-Elster-zurueckgenommen> (abgerufen am 25.03.2024).
- Gemeinde Uckerland (2024a): Ortsteile der Gemeinde, in: Amtsblatt 33 (5), [https://www.uckerland.de/wp-content/uploads/2024/05/Ausgabe\\_05-2024\\_04.pdf](https://www.uckerland.de/wp-content/uploads/2024/05/Ausgabe_05-2024_04.pdf) (abgerufen am 25.05.2024).

- Gemeinde Uckerland (2024b): Zusammenlegung von Aufgaben, <https://www.uckerland.de/gemeindeverwaltung/verwaltung/mitarbeiter> (abgerufen am 27. 03. 2024).
- Jann, Werner (1997): Berlin-Brandenburg. Chance der Erneuerung von Landesverwaltungen. Schriftenreihe des Kommunalwissenschaftlichen Instituts der Universität Potsdam (KWIS), Band 2, Berlin: Duncker & Humblot.
- Jann, Werner/Maaß, Christian/Reichard, Christoph & Wollmann, Hellmut (1997): Kriterien einer modernen Kommunalverfassung. Erfordernis einer Novellierung der brandenburgischen Rechtsvorschriften, in: Verwaltung, Organisation, Personal (VOP) 5, S. 9–13.
- Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam: Satzung, <https://www.uni-potsdam.de/de/kwi/institut> (abgerufen am 24. 03. 2024).
- Land Brandenburg: Koalitionsvertrag Brandenburg, <https://www.brandenburg.de/media/lbm1.a.4868.de/20141010-Koalitionsvertrag.pdf> (abgerufen am 25. 03. 2024).
- Landeshauptstadt Potsdam – Beschlussvorlage – 23/SVV/0233. Erweiterung der maximalen Obergrenze für den Verlustausgleich aus dem Betrauungsakt der LHP zur Betrauung des KEvB mit Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse, <https://egov.potsdam.de/public/to020?TOLFDNR=153364> (abgerufen am 25. 03. 2024).
- Landkreis Potsdam-Mittelmark (2024): Landkreis verfügt Haushaltssperre, [https://www.potsdam-mittelmark.de/aktuelles-termine/neues-aus-dem-landkreis/aktuelles?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=1580&cHash=19c8ca68f9a8cd8245c48f86aad5e05d](https://www.potsdam-mittelmark.de/aktuelles-termine/neues-aus-dem-landkreis/aktuelles?tx_ttnews%5Btt_news%5D=1580&cHash=19c8ca68f9a8cd8245c48f86aad5e05d) (abgerufen am 25. 03. 2024).
- Landtag Brandenburg (1999): 2. Wahlperiode – Abschlußbericht der Enquetekommission 2/1 „Gemeindegebietsreform im Land Brandenburg“, Anlage 1 Gutachten über die Effekte verschiedener Gestaltung der Organisation von amtsangehörigen Gemeinden im Land Brandenburg vom Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam; Reichard, Christoph/Berg, Frank & Maaß, Christian, [https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w2/drs/ab\\_6200/6260.pdf](https://www.parlamentsdokumentation.brandenburg.de/starweb/LBB/ELVIS/parladoku/w2/drs/ab_6200/6260.pdf) (abgerufen am 25. 03. 2024).
- Landtag Brandenburg (2017): 6. Wahlperiode – Plenarprotokoll 6/51 – 15. November 2017.

- Maaß, Christian/Reichard, Christoph (1998): Von Konzepten zu wirklichen Veränderungen? Erfahrungen mit der Einführung des neuen Steuerungsmodells in Brandenburgs Modellkommunen, in: Grunow, Dieter/Wollmann, Hellmut (Hrsg.): Lokale Verwaltungsreform in Aktion: Fortschritte und Fallstricke. Basel, S. 267–285.
- Maaß, Christian (1999): Brandenburger Kommunen auf dem Weg. Handbuch, in: Ministerium des Innern des Landes Brandenburg und Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam, Potsdam.
- Maaß, Christian (2006): Public Management zwischen Stellenbosch und Quappendorf, in: Birkholz, Kai/Maaß, Christian/von Maravic, Patrick & Siebart, Patricia (Hrsg.): Public Management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis. Festschrift für Christoph Reichard. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam, S. 17–25.
- Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg: Verbandsgemeinde, <https://mik.brandenburg.de/mik/de/kommunales/verwaltungsmodelle/verbandsgemeinde> (abgerufen am 27.03.2024).
- Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg: Verwaltungsmodelle, <https://mik.brandenburg.de/mik/de/kommunales/verwaltungsmodelle/mitverwaltung> (abgerufen am 27.03.2024).