

Newsletter 1/2011

### Bericht zum 20 jährigen Bestehen des IKV

Im Rahmen der Feier anlässlich des 20jährigen Bestehens des Instituts für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften Nordrhein-Westfalen (IKV) am 23. November 2010 im nordrhein-westfälischen Landtag in Düsseldorf gab Prof. Dr. Albert Günther, der das Institut seit dessen Gründung im Jahre 1990 leitet, den nachfolgenden Bericht über die Geschäftstätigkeit des Instituts in den vergangenen 20 Jahren.

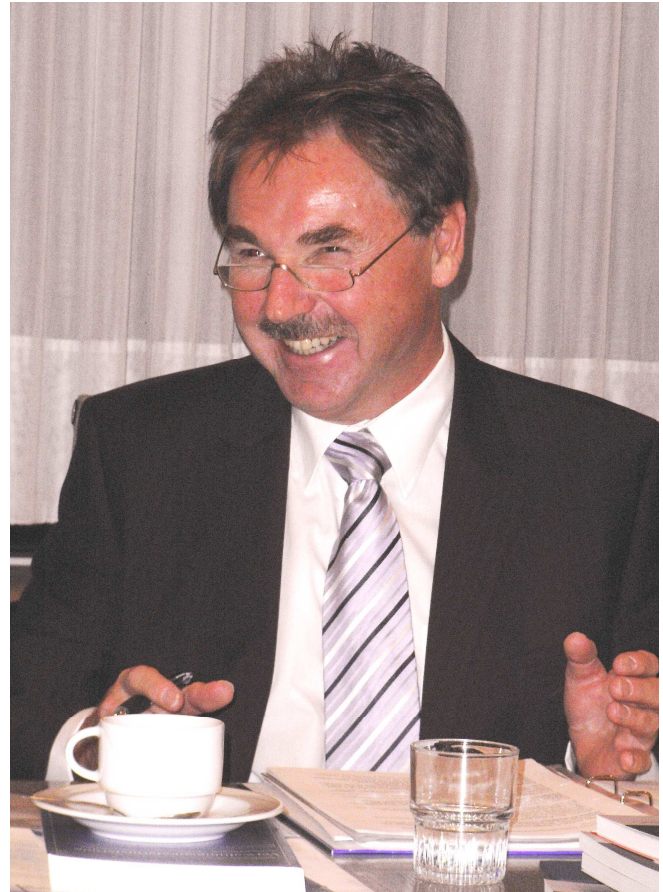
Das Institut für Kommunal- und Verwaltungswissenschaften Nordrhein-Westfalen (IKV) wurde am 22. Januar 1990 von Professoren und Dozenten der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW gemeinsam mit Verwaltungsfachleuten in Düsseldorf in Form eines gemeinnützigen Vereins gegründet und bald danach vom Innenministerium Nordrhein-Westfalen als wissenschaftliches Institut an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung anerkannt.

Von Anfang an hat das IKV großen Wert darauf gelegt, eine enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis herzustellen und viel Zustimmung zu dieser Konzeption erhalten. Dieser Zielsetzung folgend widmete sich das Institut in den letzten 20 Jahren vier Arbeitsschwerpunkten:

1. der **anwendungsbezogenen, interdisziplinären Verwaltungsforschung** zumeist im Rahmen praxisorientierter Programm- und Ressortforschung,
2. der **Beratung von Verwaltungsbehörden**, Betrieben und Unternehmen **einschließlich der Qualifizierung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter**,
3. der **Förderung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis** durch wissenschaftliche Veranstaltungen und wissenschaftliche Veröffentlichungen sowie
4. **internationalen Entwicklungsvorhaben** im Ausland.

In den ersten Jahren seines Bestehens trug das IKV der Nachfrage von meist kleineren und mittleren Städten und Gemeinden nach praxisorientierten Lösungen, Instrumenten und Orientierungshilfen in zahlreichen Verwaltungsbereichen vor allem durch Gutachten Rechnung.

Die ersten Aufträge betrafen Gutachten zu Rechtsproblemen sowie zu Finanz- und Wirtschaftsfragen, die zum Teil noch heute von Aktualität und Bedeutung sind. Beispielhaft lassen sich folgende Themen dieser ersten Gutachten nennen:



- „Rechte des Rates und seiner Ausschüsse gegenüber Organen einer kommunalen GmbH“,
- „Akteneinsicht in die Akten des Oberbürgermeisters“,
- „Bemessung der Niederschlagsgebühr“,
- „Vom kommerziellen zum kommunalen Marketing“,
- „Stellung und Kompetenzen der Gleichstellungsbeauftragten“,
- außerdem Gutachten zum Natur- und Landschaftsschutz sowie zur Kinder- und Jugendhilfe.

In der ersten Hälfte der 1990er Jahre führte das IKV zudem einige Langzeit-Projekte durch, die sich zum einen auf die Technikunterstützte Informationsverarbeitung und zum anderen auf die Modernisierung der Verwaltung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells bezogen, beispielsweise die Projekte:

- Technikunterstützte Informationsverarbeitung und Verwaltungsreform (1992),
- Machbarkeitsstudie für einen Gestaltungsverbund kommunaler Verwaltungsmodernisierung (1992 – 1993),
- Potentiale des Einsatzes von ISDN im Zusammenhang mit anderen IuK-Technologien in der öffentlichen Verwaltung (1993 – 1994).

Parallel zu diesen ersten Expertisen und Projekten ist das IKV bald nach seiner Gründung in den Sog der Geschichte geraten. In den frühen 90er Jahren begann der Aufbau der Verwaltungen in den Neuen Bundesländern sowie die **Aus- und Fortbildung** der dortigen Verwaltungsmitarbeiter. Das IKV hat im Rahmen der sog. Anpassungsfortbildung, in den Jahren 1992 bis 1994 im ehemaligen DDR-Bezirk Cottbus rund 130 Beschäftigte von Kommunalverwaltungen für den gehobenen und ca. 80 Personen für den höheren Kommunalverwaltungsdienst qualifiziert. Diese Fortbildung ist unter Beteiligung zahlreicher meiner Fachhochschulkollegen sowie vieler Verwaltungspraktiker aus NRW in Cottbus durchgeführt worden.

Die Anpassungsfortbildung in den Neuen Ländern wurde vielfach – bewusst oder unbewusst - dahingehend interpretiert, dass sie lediglich der Anpassung an die westdeutschen Verwaltungsstrukturen und -gewohnheiten diene. Der Begriff könnte dies tatsächlich nahe legen. Dem war aber nicht so. Rückblickend bin ich sicher, dass mit den Fortbildungsmaßnahmen, die von den alten Bundesländern und folglich auch vom IKV durchgeführt wurden, ein solider Grundstein für einen eigenständigen und selbstverantwortlichen Verwaltungsaufbau in den neuen Bundesländern gelegt worden ist.

Außer den erwähnten Anpassungsfortbildungsmaßnahmen in Cottbus haben wir seinerzeit auch Fortbildungs- bzw. Umschulungsmaßnahmen für Sachbearbeiter im Luftverkehr sowie Fortbildungsseminare in zahlreichen Städten und Gemeinden der neuen Bundesländer durchgeführt.

Im weiteren Verlauf der 90er Jahre veränderten sich zunehmend die Anforderungen und Erwartungen an die externe Beratung. Dementsprechend hat das IKV seine Serviceleistungen über die rechtsgutachtliche Beratung und Fortbildung hinaus ab Mitte der 90er Jahre immer stärker auf Entwicklungsvorhaben zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ausgedehnt und zahlreiche kommunale Gebietskörperschaften im Prozess der Verwaltungsmodernisierung unterstützt.

Dies geschah vorrangig im Rahmen der Programm- und Ressortforschung für das Land NRW, den Bund und zunehmend für die Europäische Union. Seit Mitte der 90er Jahre führte das IKV eine Reihe von QUATRO-, ADAPT- und TRANSFORM-Projekten durch, die von der EU kofinanziert wurden.

Inhaltlich erweiterte das IKV sein Dienstleistungsangebot stärker in Richtung auf die Neue Steuerung. Die Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente (wie Produktbildung, Budgetierung und Controlling) bildete den Kern vieler Beratungsprojekte. Das IKV hat es hierbei allerdings nicht bewenden lassen, sondern sehr frühzeitig in seinen Projekten auf eine Verknüpfung der neuen Steuerungsinstrumente mit Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen hingewirkt.

Das IKV passte seinerzeit nicht nur die inhaltliche Ausrichtung seiner Projekte den veränderten Gegebenheiten an, sondern erweiterte seine Beratungsaktivitäten über Städte, Gemeinden und kommunale Ver- und Entsorgungsunternehmen hinaus auch auf kleine und mittlere private Unternehmen, gewerbliche Berufsgenossenschaften und auf Problemstellungen des Public Private Partnership. Den Grund hierfür bildete die zunehmende Privatisierung und Ausgliederung öffentlicher Aufgaben.

Einige Beispiele von Projekten, die ab Mitte der 90er Jahre durchgeführt wurden:

- Partizipative Modernisierung kommunaler Verwaltungen in den Städten Bergisch-Gladbach, Ratingen und Rösrath (1993 – 1996),
- Qualifizierung von un- und angelernten Beschäftigten in der Abfallwirtschaft (1996 – 1998),
- Praxistraining für Hochschulabsolventen in der öffentlichen Verwaltung zur Qualifizierung von Spezialisten für die Steuerung von Innovationsprozessen in Verwaltungen (1997 – 1998),
- Verbesserung von Service und Wirtschaftlichkeit einer Berufsgenossenschaft (1998),
- Qualifizierung von kaufmännischen Mitarbeitern in der Kreislaufwirtschaft (1998 – 2000),
- Neue Steuerung und Mitarbeiterbeteiligung als Gestaltungsinstrumente von Kommunalverwaltungen kleiner und mittlerer Größenordnung (5 plus) mit den Städten Brühl, Jülich, Kerpen, Zülpich und der Gemeinde Eisdorf sowie dem KDVB Rhein/Erft/Rur (1997 – 2000). Im Rahmen dieses Projektes hat das IKV u. a. 129 Fortbildungsveranstaltungen mit 1.087 Teilnehmern durchgeführt.

Anlässlich seines **10jährigen Bestehens veröffentliche das Institut im Jahre 2000 eine Festschrift zur Verwaltungsmodernisierung**, in der Mitglieder des IKV aus Wissenschaft, Politik und Verwaltungsführung sowie Mitarbeiter des Instituts zu zahlreichen Aspekten von Reformmaßnahmen Stellung bezogen.

In den Jahren 2000 bis 2010 setzte das IKV seine Projektarbeit zunächst, wie gewohnt mit den folgenden zwei Projekten fort:

- Neue Dienstleistungskonzepte und Förderung der überbetrieblichen Kooperation selbständiger Autovermieter als Strategie der Bestands- und Arbeitsplatzsicherung (KASBA) (1999 – 2001). Auch hierbei stand die betriebliche Beratung und Qualifizierung der Beschäftigten sowie die Intensivierung zwischenbetrieblicher Kooperation und die verbesserte Kundenorientierung im Vordergrund.
- Professionalisierung von freizeitswirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen durch Fortbildung und Beratung (1999 – 2001). Im Rahmen dieses Projektes wurden die Bestandsfähigkeit und die Arbeitsplatzperspektiven des sehr heterogenen Freizeitmarktes in den beteiligten Kommunen verbessert.

Mit den knapper werdenden Mitteln in den öffentlichen Haushalten insbesondere des Landes NRW und seiner Kommunen, vor allem aber aufgrund der veränderten Förderungspraxis der EU und der Verlegung der Fördergebiete, der Ziel 4-Gebiete in osteuropäische Länder endete ab 2001 die Phase der langdauernden Projektarbeiten.

Neben den soeben erwähnten Projekten hat das IKV in den Jahren 2000 bis 2010 auch seine **Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen** zur Optimierung von Führung und Zusammenarbeit, zu Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen, zu Betriebsführung und Konfliktmanagement in Kommunalverwaltungen fortgeführt. Meist handelte es sich um spezielle Fortbildungsprogramme für bestimmte Zielgruppen, die überwiegend als Inhouse-Veranstaltungen stattfanden, wie beispielsweise:

- Mehrwöchige Führungskräfte Trainings für Meister der Flughafen Köln/Bonn GmbH (2001),
- Seminarreihe „Dialog mit Führungskräften“ mit über 40 Veranstaltungen in zahlreichen Landes- und Kommunalbehörden (2004),
- Mehrtägiges Seminar für Führungskräfte der Stadt Euskirchen zur Selbstorganisation sowie zum Stress- und Zeitmanagement,
- Seminar für Führungskräfte der Gemeinde Schwalmatal zum Thema – „Miteinander umgehen will gelernt sein“,
- Mehrtägiges Seminar „Steigerung von Effektivität und Effizienz – Leistungsorientierte Bezahlung für Führungskräfte der Stadt Alsdorf“,
- Mehrtägiges Seminar „Leistungsorientierte Bezahlung und systematischen Leistungsbewertung in der Stadt Monschau“ (2008),
- Seminar für Führungskräfte „Systematische Leistungsbewertung im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung nach TVöD“ in der Stadt Baesweiler und in der Gemeinde Simmerath.

In seinem dritten Aufgabenbereich **Förderung des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis durch wissenschaftliche Veranstaltungen und wissenschaftliche Veröffentlichungen** führte das IKV auch im neuen Jahrzehnt die Reihe seiner zahlreichen Symposien und Vortragsveranstaltungen fort und trug damit auch weiterhin zum Wissenstransfer bei.

Seit 2001 haben wir beispielsweise folgende Symposien und öffentlichen Vortragsveranstaltungen durchgeführt:

- Symposium „Stand und Entwicklung des neuen Staatsangehörigkeitsrechts“ mit Prof. Bücking (2001).
- Vortragsveranstaltung „Die Gemeindefinanzreform – Anlässe und Eckpunkte aus kommunaler Sicht“ mit Hauptgeschäftsführer Dr. Schneider vom Nordrhein-Westfälischen Städte- und Gemeindebund (2002).
- Vortragsveranstaltung „Wirtschaftliche Betätigung der Gemeinden“ mit Dr. Cronauge, Geschäftsführer des Verbandes Kommunaler Unternehmen (2003).
- Vortragsveranstaltung „Zukunft des öffentlichen Dienstes - öffentlicher Dienst der Zukunft“ mit Staatssekretär Riotte, Innenministerium NRW (2005).
- Podiumsdiskussion des IKV zum Thema „Kommunalpolitische Ziele der Fraktionen des Landtages Nordrhein-Westfalen in der 14. Wahlperiode“ mit den Kommunalpolitischen Sprechern der vier Fraktionen des Landtags NRW im Düsseldorfer Landtag (2006). An dieser Veranstaltung nahmen mehr als 50 Bürgermeister, Ratsmitglieder, Verwaltungsfachleute und Hochschullehrer teil. Im Mittelpunkt der Diskussion standen die von der Landesregierung angekündigten Änderungen der Gemeindeordnung. Besonders umstritten war unter anderem die Frage von Stellung, Aufgaben und Amtszeit der Bürgermeister. Die Veranstaltung fand ein lebhaftes Echo in der Presse.
- Öffentliche Veranstaltung zur Modernisierung der Landesverwaltung NRW im Landtag NRW mit LMR Hartmut Beuß in Vertretung des erkrankten Staatssekretärs Manfred Palmen, Innenministerium im Jahre 2007 (Hauptthemen: Bürokratieabbau, Abschaffung des Widerspruchsverfahrens, Einrichtung einer Normprüfstelle sowie Strukturreform in der Umwelt- und der Versorgungsverwaltung).
- Symposium „Demographischer Wandel - Eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung“ gemeinsam mit der Stadt Neuss im Rathaus der Stadt Neuss (2007).
- Symposium „Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen“ in Neuss in Zusammenarbeit mit dem Rhein-Kreis Neuss (2008).
- Öffentliche Vortragsveranstaltung „Strategien und Konzepte kommunaler Wirtschaftsförderung“ im Kreishaus Neuss mit Kreisdirektor Hans-Jürgen Petrauschke (2008).

- Öffentliche Veranstaltung zum Thema „Das Städte-Netzwerk NRW – Zielsetzung und Arbeitsweise“ im Kreishaus Neuss mit Beigeordneter a. D. Franz-Ludwig Blömker, Vorsitzender des Städte-Netzwerks NRW und Schatzmeister des IKV (2009).

Im Rahmen seines vierten Aufgabenbereiches, den **internationale Entwicklungsvorhaben** setzte das IKV die zahlreichen Aufbau- und Transformprojekte für Verwaltungen und Regierungen im Ausland, wie beispielsweise in Russland, Albanien, Ukraine, Slowenien, in der ersten Hälfte des neuen Jahrzehnts durch drei Projekte fort:

- Canton Administration Project in Bosnien-Herzegowina Ziel war hier die Reorganisation des Wirtschaftsministeriums sowie die Entwicklung von Hilfestellungen bei der staatlichen Unterstützung von privaten Unternehmen (2002 – 2003).
- Wiederaufbau des Einwohnermeldesystems in Afghanistan (2002)
- National Official Documents and Statistic Program (2003).

Das letztgenannte Projekt war darauf gerichtet, neue Dienstaussweise für die Angestellten des islamischen Staates Afghanistan zu entwickeln und einzuführen sowie ein System zur Abwicklung der Gehaltszahlungen aufzubauen und zur Anwendung zu bringen.

Im März 2008 gab das IKV ein **Kommunal-Lexikon** heraus, das von Prof. Dr. Albert Günther und Prof. Dr. Edmund Beckmann verfasst worden ist. Das Nachschlagewerk erläutert die wichtigsten Fachbegriffe, die für das Verständnis von Kommunalpolitik und kommunalem Verwaltungshandeln von Bedeutung sind. Es wird nicht nur im Buchhandel vertrieben, sondern ist auch von mehreren Landeszentralen für politische Bildung in ihr Programm aufgenommen worden, so dass inzwischen mehrere tausend Exemplare abgesetzt werden konnten.

Inzwischen steht die Herausgabe der **Festschrift zum 20jährigen Bestehen des IKV** mit 13 Autorinnen und Autoren bevor. Nähere Informationen hierzu kann unserem langjährigen Vorstandsmitglied Herr Prof. (i.V.) Fehlau geben, der die Aufgabe des Herausgebers übernommen hat.

Nach diesem Rückblick auf die vergangenen zwanzig Jahre möchte ich nun den Blick nach vorn richten und einen Ausblick in die Zukunft wagen.

Aufgrund seiner zahlreichen Beratungs- und Entwicklungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung kennt das IKV inzwischen nicht nur die Anforderungen von Kommunal- und Landesverwaltungen, sondern auch deren

Stärken und Schwächen sowie ihr Entwicklungs- und Erfolgspotentiale. Auf der Basis unserer bisherigen Erkenntnisse und Erfahrungen stehen wir der öffentlichen Verwaltung auch in Zukunft als verlässliche Partner bei der Verwirklichung von Modernisierungsvorhaben zur Verfügung.

Die **künftigen Aufgabenschwerpunkte des IKV** werden sich an den Aufgabenstellungen und Herausforderungen orientieren, die die Verwaltung zu bewältigen haben wird. Dementsprechend sehe ich zukünftig für das IKV folgende Betätigungsfelder:

1. Wir werden unsere **Qualifizierungsarbeit, unsere Fortbildung in den Bereichen der Organisations- und Personalentwicklung** in dem soeben skizzierten Sinne fortführen. Nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung stehen vor veränderten, erhöhten Herausforderungen. Diese Veränderungsprozesse verlangen vor allem ein neues Rollenverständnis der Führungskräfte, die die Verwaltung zu einer wirtschaftlich arbeitenden stärker bürgerorientierten Organisation umgestalten sollen. Sie nehmen damit eine Schlüsselrolle in der Verwaltungsmodernisierung ein.
2. Wir werden auch weiterhin zum **Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis durch wissenschaftliche Veranstaltungen und wissenschaftliche Veröffentlichungen** beitragen.

Die Zukunft hält viele Aufgaben parat und das IKV ist bereit und in der Lage, an deren Bewältigung mitzuwirken.

### Impressum:

IKV

Institut für Kommunal- und  
Verwaltungswissenschaften NW  
Saarwerdenstr.18  
40547 Düsseldorf

Telefon: 0211/49 32 65 0

Fax: 0211/49 32 65 20

E-Mail: [IKV-NW@t-online.de](mailto:IKV-NW@t-online.de)

Internet: [www.ikv-nw.de](http://www.ikv-nw.de)

### Verantwortlich:

Prof. Dr. Bernd M. Lindenberg