



## Funktionen der öffentlichen Verwaltung

- Ordnungsfunktionen
- Dienstleistungsfunktionen
- Wirtschaftspolitische Funktionen
- Organisations- und Managementfunktion
- Politische Funktionen



## Potential oder Hemmnis?

### 5 Kriterien einer bürokratischen Organisation:

(R. Mayntz: Soziologie der öffentlichen Verwaltung, Heidelberg 1978)

1. Hierarchische Autoritätsstruktur
2. System vertikaler Kommunikationslinien
3. Hohes Maß an Arbeitsteilung, die auf Spezialisierung beruht
4. System von Regeln und Richtlinien, das die Rechte und Pflichten aller festlegt
5. System von genau definierten Verfahrensweisen für die Erfüllung der Aufgaben



## Hierarchische Autoritätsstruktur

Funktion der Hierarchie:

- Nach oben die arbeitsteilige Ausdifferenzierung wieder bündelnd zusammenzuführen = zu koordinieren
- Nach unten zu kontrollieren und Weisungen umzusetzen = zu steuern und umzusetzen
- Regelung von Konflikten
- „Einheit der Verwaltung“



## System vertikaler Kommunikation

- Regelsysteme und Sanktionen
- Einhaltung von Dienstwegen (abgesichert durch genaue Informationseingänge und –ausgänge)
- Mitzeichnungspflicht



## Arbeitsteilung

- Kompetenz- und Ressourcenverteilung
- Übertragung von Zuständigkeiten und Mitteln auf Organisationseinheiten
- Arbeitsteilung erfordert koordinierende Zusammenfassung
- Koordination über Hierarchie und besondere Koordinationsregelungen (Bsp. Abstimmungs-, Beteiligungsverfahren, spezifische Koordinationsgruppen)



## Formalisierung

- Festlegung von Rechten und Pflichten aller MA
  - > Transparenz und Kontrollierbarkeit („Aktenkundigkeit“)
  - > Reduzierung des Entscheidungsbedarfes
  - > Arbeitsentlastung der Verwaltung
- Formalisierung bedeutet aber auch:  
Routine beeinflusst Innovation einer Verwaltung



## Genau definierte Verfahrensweisen

- Mit der Formalisierung geht ein hohes Maß an Standardisierung (Routinehandeln) einher.



## Politische Steuerung der Verwaltung

- Verwaltung folgt Zielen, die politisch definiert sind.
- Je komplexer die Handlungsfelder, desto machtvoller die Verwaltung. (Wissen, Informationsverarbeitungsfähigkeit, Entscheidungsvorbereitung)
- Politische Steuerung erfolgt über das Personal
- Kontrollregelungen



## Ressortübergreifende Planung innerhalb der Verwaltung

- Innovative Akteure innerhalb der Verwaltung sind häufig die „querschnittsorientierten“ Planer
  - (Stadt-, Regional-, Kreis-, Jugendhilfe-, Schulentwicklungs-, Sozial-, oder Landschaftsplaner)
- ↓
- Ausrichtung auf professionelle Netzwerke



## Ressortübergreifende Planung innerhalb der Verwaltung

- „Querschnittsorientierte“ Planer und ihre Widerstände
- - Selektivität in den Informationsflüssen von den Ressorts zu den Planern und umgekehrt
- Kooperationsbarrieren (Geringe Koordinations- und Koordinationsbreitschaft der anderen Ressorts – Aufwand – Nutzen)
- - Reserviertheit gegenüber Innovationen
- - hohe politische Kosten der Konsensbildg.



## Ressortübergreifende Planung innerhalb der Verwaltung

- Fachämterstruktur innerhalb der Verwaltung begünstigt isolierte und verhindert integrierte Entscheidungen - „Kultur des Nebeneinanders“
- Gründe können in verschiedenen gesetzlich organisierten Zuständigkeitsbereichen liegen
- Deshalb: Etablierung einer Lenkungsgruppe o.ä. mit verlässlicher Koordination und festen Kapazitäten – Fachämter behalten ihre Zuständigkeiten



## Ressortübergreifende Planung innerhalb der Verwaltung

- Integration des LAP in das Gesamtentwicklungskonzept einer Region
- verbunden mit einem ganzheitlichen Planungs- und Handlungsansatz
- Beteiligung und interdisziplinäre Zusammenarbeit der verschiedenen Fachplanungen
- Erfordernis einer besonderen Arbeits- und Organisationsweise



## Governance

Kommunaler Steuerungsmodus im Sinne von Governance

ist gekennzeichnet durch:

- Weniger Hierarchie und dezentralisierte Entscheidungen
- Sektorübergreifende Ämterkooperation
- Kooperation von staatlichen, gesellschaftlichen und privaten Akteuren in netzwerkartigen Strukturen
- Verhandlungsförmige Verständigung über gemeinsame Problemdefinitionen und Handlungsziele
- Berücksichtigung beteiligter Interessen bei der Umsetzung verbindlicher Entscheidungen

