

NEUER STUDIENGANG IN EBERSWALDE

# Was das **Einzigartige** ausmachen sollte

FORUM NEUE LÄNDER-Umfrage

**S**eit Januar 2009 besteht am Institut für „Nachhaltige Unternehmens- und Regionalentwicklung“ (IUR) - AN-Institut der Fachhochschule Eberswalde, das „Wissenszentrum Kommunalwirtschaft“. (Siehe dazu unseren Beitrag in der Ausgabe März 2009 auf den Seiten 47/48). Ein wesentlicher Grund für die Gründung des Wissenszentrums waren die Defizite bei der Aus- und Weiterbildung auf dem Gebiet der Kommunalwirtschaft. Dieses Thema hatte sich auch die VNG Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH (VuB) angenommen. In der VuB sind die ostdeutschen kommunalen Anteilseigner am größten eigenständigen Unternehmen der neuen Länder, der VNG – Verbundnetz Gas, Leipzig, vereinigt. Gemeinsam halten sie 25,79 Prozent und damit die Sperrminorität an diesem Energieunternehmen.

Wissenszentrum Kommunalwirtschaft, FH Eberswalde und VuB haben gemeinsam angeregt, das Konzept für eine Berufsbegleitende Weiterbildung für Mitarbeiter kommunaler Unternehmen und Verwaltungen zu entwickeln, die mit einer anerkannten akademischen Graduierung abschließt. Ein solcher akademischer Master-Abschluss Kommunalwirtschaft wäre eine Deutschlandpremiere. Ziel ist es, diesen Studiengang an der FH – auch in enger Abstimmung mit dem VKU – zu implementieren. Voraussetzung ist ein in Deutschland anerkanntes, 8-semesteriges Diplom. Auf dieser Grundlage soll in zwei Semestern der Master of Arts Kommunalwirtschaft erworben werden. Das Konzept wurde am 11. Mai erstmals vorgestellt. Die VuB hatte dazu ihre 71. Gesellschafterversammlung eigens nach Eberswalde verlegt. Alle Beteiligten sehen inzwischen gute Chancen, den neuen Studiengang bereits im Wintersemester 2010 zu starten. Auch die zuständige Wissenschaftsministerin des Landes Brandenburg, Prof. Dr. Johanna Wanka, begrüßte in dieser Zeitschrift das ambitionierte Vorhaben (Ausgabe Juni 2009, S. 26 – 30).

Für die Septemberausgabe befragten wir Entscheidungsträger aus Kommunalpolitik, Kommunalwirtschaft und Verbänden nach Ihrer Meinung zu diesem neuen akademischen Weiterbildungsangebot. Unsere Gesprächspartner (notiert in alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen) waren: **Karl-Ludwig Böttcher**, Geschäftsführer des Städte- und Gemeindebundes Brandenburg, **Andreas Feicht**, Vorsitzender der Geschäftsführung der WSW Wuppertaler Stadtwerke GmbH, **Jürgen Freund** und **Thomas Glauer**, Leiter Personal bzw. Prokurist Stadtwerke Wolfen GmbH, **Hans-Joachim Herrmann**, Vorsitzender der Landesgruppe Sachsen-Anhalt des VKU und Geschäftsführer der Stadtwerke Lutherstadt Wittenberg GmbH, **Dr. Oliver Hermann**, Bürgermeister der Stadt Wittenberge, **Bettina Kudla**, Finanzbürgermeisterin der Stadt Leipzig, **Dr. Peter Rebohle**, Vizepräsident des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft und Geschäftsführer der Südsachsenwasser GmbH, **Jost Riecke**, Vorstandsvorsteher Verband der Wohnungswirtschaft Sachsen-Anhalt.

## „Richtige und sinnvolle Initiative“

### FORUM NEUE LÄNDER:

**Neben dem Projekt, erstmals in Deutschland einen akademischen Studiengang Kommunalwirtschaft zu implementieren, bietet auch der VKU Seminare für Führungskräfte an. Beide Angebote ergänzen sich, haben einen unterschiedlichen Anspruch, signalisieren aber gemeinsam einen offenbar großen Bedarf an Weiterbildung. Wie sehen Sie dieses Qualifizierungserfordernis generell, und was halten Sie in diesem Zusammenhang von dem geplanten akademischen Angebot auf Initiative der VuB?**

### Böttcher:

Das neue Qualifizierungsangebot muss man vor dem Hintergrund bewerten, dass sich die Bedingungen für die Kommunalwirtschaft gerade in den letzten Jahren ganz wesentlich verändert haben. Das betrifft nicht nur den speziellen kommunalen Rechtsrahmen wie beispielsweise das Gemeindefinanzrecht. Genauso bedeutsam sind auch Regelungen auf Ebene des Bundes und der EU. Stichworte sind u. a. das Vergaberecht oder das Energie-

wirtschaftsrecht. Und schließlich erleben wir auch einen gesellschaftspolitischen Diskurs mit einer neuen und erfreulicherweise auch sehr positiven Wahrnehmung kommunaler



**Karl-Ludwig Böttcher**

Unternehmen, auch als Korrektiv zu einer globalen, und ausschließlich auf Profitmaximierung orientierten privaten Wirtschaft. Welche

Bedeutung es hat, dass die kommunale Selbstverwaltung im Lissabonvertrag festgeschrieben ist, wird vielen erst jetzt in ganzer Tragweite bewusst.

Ja, es gibt einen großen Bedarf an Weiterbildung, und er ist der Tatsache geschuldet, dass sich die Welt verändert hat. Aktionistische Antworten darauf darf es nicht geben. Deshalb begrüße ich es, dass es zu den Zielen und Inhalten des neuen Studienganges eine enge Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden und dem VKU gibt. Im Kanon der vielfältigen Angebote hat die erstmalige Möglichkeit, einen akademischen Abschluss auf dem Gebiet der Kommunalwirtschaft zu erlangen, einen herausgehobenen Stellenwert. Dass diese Premiere in Brandenburg stattfinden wird, darüber freut sich der Geschäftsführer des hiesigen Städte- und Gemeindebundes natürlich ganz besonders. Ich hoffe sehr, dass von dem Angebot nicht nur Führungskräfte kommunaler Unternehmen, sondern auch aus kommunalen Verwaltungen Gebrauch machen werden. Gerade Mitarbeiter aus dem Teilnehmungsmanagement sind prädestiniert. Neben der fachlichen Qualifikation ist es für das vertrauensvolle Miteinander ausgesprochen nützlich, wenn Mitarbeiter aus den

Kommunen, die die Interessen der Eigentümer zu vertreten haben, gemeinsam mit Entscheidungsträgern aus den kommunalen Unternehmen die „Schulbank drücken“. Auch dies wäre erst- und einmalig.

#### Feicht:

Ich halte beide Initiativen für richtig und sinnvoll. Die Qualifizierung von Führungskräften ist gerade in der Kommunalwirtschaft angesichts ungeheurer Veränderungen in sehr kurzer Zeit extrem wichtig. Der Erfolg beider



**Andreas Feicht**

Initiativen ist aber zu messen an der Praxis-tauglichkeit des beigebrachten Wissens.

#### Freund/Glauer:

Die Energiewirtschaft hat sich in den letzten zehn Jahren stark entwickelt und verändert. Sie war in der Vergangenheit geprägt, von einem technischen Prozess, den es zu beherrschen galt und dessen Ergebnis ein Produkt war, welches in fest gefügten betriebswirtschaftlichen Abläufen und gesicherten rechtlichen Strukturen an den Abnehmer gelangte.

Wie in nur wenigen vergleichbaren Wirtschaftszweigen werden nunmehr alle Facetten der Energiewirtschaft auf den Prüfstand gestellt und von teilweise grundlegenden Veränderungen betroffen.

Plötzlich ist der Energiemarkt auch für Finanzinvestoren interessant, große Konzerne versuchen sich am Markt genauso wie die Stadtwerke jeglicher Größenordnung, die Kunden erkennen ihre Marktmacht, auch die Politik entdeckt das Thema Energie um sich in teilweise populistischer Art und Weise beim Wähler zu profilieren. All dies und noch mehr muss im Sinne des kommunalen Unternehmens bewältigt werden.

Sicherlich lassen sich viele dieser neu auf die

Unternehmen zukommenden Herausforderungen durch extern eingekauftes Wissen abdecken, und ganz bestimmt sind die Absolventen der Universitäten und Hochschulen, trotz der Probleme im deutschen Bildungssystem, fit und auf dem neuesten Stand.

Was fehlt sind Kombinationen unterschiedlichster Fachbereiche mit dem Thema Kommunalwirtschaft. Dabei sind die verschiedensten Fächer denkbar, die mit dieser Zusatzqualifikation aufgewertet werden können und in den klassischen kommunalen Unternehmen mit Querschnittsversorgung zum Einsatz kommen könnten.

Der Punkt ist auch, dass sich diese Qualifizierung an die Führungskräfte von morgen richtet und damit sozusagen Weichen gestellt werden. Nach wie vor sind die kommunalwirtschaftlichen Werte wie Langfristigkeit, Nachhaltigkeit und Solidität es wert.

Gerade an dieser Stelle sehen wir das Besondere des Weiterbildungsangebotes auf Initiative der VuB. Denn das neu hinzugewonnene Know-how, die errungenen Stellung im Markt und das vorhandene Alleinstellungsmerkmal der kommunalen Energieversorger muss zielgerichtet und im Sinne der kommunalen Aufgaben zur Daseinsvorsorge eingesetzt und ausgebaut werden.

In der Zusammenarbeit mit politischen Entscheidungsträgern, mit Aufsichtsbehörden selbst auch mit den kommunalen Gesellschaftern müssen die Vorteile der kommunal geprägten Versorgungswirtschaft in den Meinungsbildungsprozessen ausreichend einfließen und zur Geltung gebracht werden.

### „Hohes Qualifizierungserfordernis“

#### Herrmann:

Das Vorhaben der FH Eberswalde ist sehr ambitioniert und zugleich auch sehr attraktiv. Es bietet unseren diplomierten Führungskräften die Möglichkeit, innerhalb von zwei Semestern den nächsthöheren Hochschulabschluss, nämlich „Master“ zu erwerben. Die Lehrinhalte sollen sich dabei nicht nur auf die Energiebranche beschränken (was ja nahe liegen würde, da u. a. Stadtwerke Initiatoren dieses Projektes sind), sondern sich auch auf andere Bereich der Kommunalwirtschaft erstrecken. Natürlich gibt es eine ganze Reihe von Weiterbildungsangeboten, Seminaren, Tagungen usw. aber nach meiner Kenntnis ist dies die einzige Möglichkeit, innerhalb von zwei Semestern den nächsthöheren akademischen Abschluss zu erlangen.

#### Dr. Herrmann:

Die Ausbildung und Qualifizierung der Führungskräfte in der Kommunalwirtschaft

sind aufgrund der breiten Produktpalette kommunaler Unternehmen nicht einheitlich. Es sind in der Regel Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung mit Zusatzqualifikationen, Betriebswirte und Kaufleute, Juristen oder Ingenieure, die diese Aufgaben erfüllen. Hierfür gibt es keine spezielle interdisziplinäre Aus- oder Weiterbildung. Dementsprechend besteht ein hohes Qualifizierungserfordernis.

Bisher wurden die Wissensdefizite aus den Themenfeldern öffentliche Verwaltung oder Betriebswirtschaftslehre nur ergänzt. Beispielsweise ließ sich eine Führungskraft mit einer Verwaltungsausbildung als Bilanzbuchhalter ausbilden und der Betriebswirt erwarb eine Zusatzqualifikation in Kommunalwirtschaftsrecht.

Vor diesem Hintergrund ist das geplante Angebot der VuB sinnvoll und ergänzend. Im Sinne eines Public Managements müssen Führungskräfte der Kommunalwirtschaft sowohl privat- als auch bedarfswirtschaftlich geschult sein, sowie über öffentlich-rechtliche Grundkenntnisse verfügen. Wichtig erscheint mir auch die Befähigung der Führungskräfte, Konflikte aufgrund und trotz verschiedener Denk- und Handlungsweisen (Behörden verwaltungsorientiert, Unternehmen leistungs- und gewinnorientiert) unter Einbeziehung und Beachtung kommunalpolitische Strategien zu lösen.

#### Kudla:

Nur durch Weiterbildung können sich die Beschäftigten und die Verwaltungsspitze der Kommunalverwaltungen den aktuell Forderungen



**Thomas Glauer**

stellen. Potentiale werden besser ausgeschöpft, die Arbeit wird effektiver, Wissen erfahrener Mitarbeiter wird angereichert mit neuesten Er-



**Jürgen Freund**

kenntnissen. Weiterbildungen sind aber auch Motivation und Anerkennung für die Beschäftigten. Weiterbildung ist ein unverzichtbarer Baustein für eine erfolgreiche Verwaltungstätigkeit. Das Angebot einer speziellen Weiterbildung mit dem Abschluss Master of Arts Kommunalwirtschaft begrüße ich sehr. Ich gehe davon aus, dass vielfältiges Wissen und Strategien systematisch gebündelt an die Teilnehmer weitergegeben werden. Der Abschluss Master of Arts ist eine Anerkennung des Engagements und der tagtäglichen Arbeit der Beschäftigten und der Führungskräfte.

tisch gebündelt an die Teilnehmer weitergegeben werden. Der Abschluss Master of Arts ist eine Anerkennung des Engagements und der tagtäglichen Arbeit der Beschäftigten und der Führungskräfte.

#### **Dr. Rebohle:**

Kommunalwirtschaft und kommunale Unternehmen überspannen ein sehr weites Gebiet von Aufgaben und Tätigkeiten in Regionen und Kommunen.

Kommunalwirtschaft ist so einerseits selbst ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor – besonders in den ostdeutschen Bundesländern – und andererseits schafft sie wesentliche Grundlagen für die Ansiedlung und Entwicklung von Industrie und Gewerbe sowie die gesellschaftliche, regionale und kommunale Entwicklung.

Kommunalwirtschaft hat so herausgehobene Bedeutung; sie hat kommunale Verantwortung wie kaum ein anderer Bereich und sie kennt die Situation, die Probleme „vor Ort“ am Besten.

Aus der Langfristigkeit von Entscheidungen, der Langlebigkeit von Anlagen der Versorgungswirtschaft, wie z. B. der Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung, erwächst besondere Verantwortung für künftige Generationen und für Nachhaltigkeit.

Kommunalwirtschaft kann und muss so Schrittmacher und Impulsgeber sein.

Dazu gehören qualifizierte, mit „modernem“ Wissen ausgerüstete und komplex denkende Mitarbeiter und Führungskräfte, die über den Tellerrand der eigenen Verwaltung, des eigenen Bereiches oder des einzelnen Unternehmens hinausblicken und Zusammenhänge erkennen und steuern können.

Insofern ist das Erfordernis für die Qualifizierung übergreifend über alle Bereiche der Kommunalwirtschaft, von Verwaltungen, kommunalen Eigenbetrieben, Verbänden bis zu großen überregional tätigen Unternehmen der Versorgungswirtschaft vorhanden und die Initiative der FH Eberswalde und der VuB zu begrüßen.

#### **Riecke:**

Insgesamt wird auch von unserem Verband die berufliche Aus- und Weiterbildung mit Seminaren, Informationsveranstaltungen bis hin zu Fachstudiengängen angeboten und für unbedingt erforderlich gehalten. Gerade in unserer heutigen Zeit ist für alle Ebenen in einem Unternehmen wichtig, dass die Mitarbeiter über die neuesten fachlichen Entwicklungen unterrichtet werden und ebenso in übergreifenden Aufgabenbereichen qualifiziert werden. Insoweit gehe ich davon

**Was wäre Wachstum ohne Bewegung?**

**Was wäre ein Weg ohne Richtung?**

**In einem Netz wird man gemeinsam groß.**



Alle 120 Partner des Thüga-Netzwerks nutzen Synergieeffekte und können Beratungsleistungen im Personalwesen in Anspruch nehmen – die auch Personalmanagement und Personalentwicklung der einzelnen Partner vereinfachen. Die Unabhängigkeit des regionalen Partners bleibt dabei in jedem Fall gewahrt. Interessiert? Mehr Informationen erhalten Sie unter [www.thuega.de](http://www.thuega.de)

aus, dass das neue Projekt der Fachhochschule Eberswalde eine sinnvolle Erweiterung der Qualifizierungsmöglichkeiten darstellt, auch wegen der kurzen Dauer des Studienganges.



Hans-Joachim Herrmann

## Plädoyer für Studentenmix Unternehmen/Verwaltung

### FORUM NEUE LÄNDER:

**Wo sehen Sie Wissensdefizite bei Führungskräften vor allem der mittleren Ebene in kommunalen Unternehmen und Verwaltungen, der vorrangigen Zielgruppe des Studienganges „Master of Arts Kommunalwirtschaft“ generell und speziell zu kommunalwirtschaftlichen Themen und auf welche Felder sollte sich das Studium in erster Linie konzentrieren?**

#### Böttcher:

Es geht meines Erachtens nicht in erster Linie um Defizite im Sinne von fehlenden Kenntnissen auf bestimmten Fachgebieten. Das Hauptproblem sehe ich derzeit in folgender Situation: in den kommunalen Verwaltungen befassen sich in erster Linie Mitarbeiter mit den kommunalen Unternehmen, die über Verwaltungsqualifikationen verfügen. In den Unternehmen wiederum haben Techniker, Betriebswirte und auch Juristen das Sagen. Was auf beiden Ebenen fehlt, sind die Kenntnisse von den Spezifika der jeweils anderen Seite. Das führt zu Reibungsverlusten mit Auswirkungen auf Qualität und Effizienz der kommunalwirtschaftlichen Betätigung. Folgerichtig muss der Studiengang dazu beitragen, dass dieses Zusammenspiel optimiert wird. Das ist eine sehr komplexe Herausforderung, und ich bin sehr gespannt, wie sich dieses Anliegen in den Lehrplänen widerspiegeln wird. Aus meiner Sicht gehö-

ren öffentliches Recht, Haushalts- und Kasenswesen und hier vor allem die Doppik zu den unverzichtbaren Inhalten. Ich wiederhole an dieser Stelle mein Plädoyer für einen Studentenmix aus Verwaltungen und Unternehmen. Nur in einer solchen Konstellation erreichen wir beispielsweise bei der Lösung von Studienaufgaben die gebotene Praxisnähe. Zudem verweise ich auf den anstehenden Generationswechsel bei den Führungskräften. Eine Generation, die sich im besten Sinne zusammengerauft hat, wird zunehmend aus Verwaltungen und Unternehmen ausscheiden. Bei uns in Brandenburg werden in diesem Jahr allein 39 neue Bürgermeister gewählt. Für dann Neue in Amt und Mandat – genauso wie für die Nachrücker in den Führungspositionen der kommunalen Unternehmen – gibt es viel zu lernen.

#### Feicht:

Meist besteht kein Wissensdefizit in fachlicher Hinsicht. Defizite bestehen eher im Transferwissen - z. B. für Techniker in kaufmännischer Hinsicht - und in so genannten „Managementkills“, z. B. effiziente Projektsteuerung, Zeitmanagement etc. Sehr viele Mitarbeiter haben darüber hinaus Defizite in Führung und Kommunikation.



Dr. Oliver Hermann

#### Freund/Glauer:

- Strukturen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung einschließlich Beteiligungen an kommunalen Unternehmen
- Öffentliches Recht mit Bau- und Vergaberecht in Verbindung mit EU-Rechtsnormen
- einschließlich Energie-, Abfall- und Umweltrecht
- Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst
- Mitarbeiterführung und Motivation

#### Herrmann:

Unsere Führungskräfte haben alle eine solide Ausbildung in dem jeweiligen Fachbereich. Was allerdings manchmal fehlt, ist der Überblick über angrenzende Bereiche der Kommunalwirtschaft. Durch den neuen Studiengang werden unsere Führungskräfte einen besseren Überblick und Verständnis für die Zusammenhänge in der Kommunalwirtschaft erhalten.

## Strategiedefizite

### Dr. Hermann:

Bei den Wissensdefiziten von Führungskräften kommunaler Unternehmen einerseits und Verwaltungen andererseits muss man unterscheiden. Im Regelfall sind Führungskräfte in kommunalen Unternehmen eher betriebswirtschaftlich aus- und fortgebildet, mittlere Führungskräfte in Verwaltung eher verwaltungsrechtlich geschult. Aus dieser Konstellation ergeben sich die jeweiligen Wissensdefizite. Durch die Umstellung des kommunalen Haushaltswesens auf die Doppik haben jüngere Führungskräfte ein größeres kaufmännisches Wissen durch ihre aktuelle Ausbildung.

Für Führungskräfte kommunaler Unternehmen sind nicht nur fachspezifische Themen wichtig. Im Fokus muss auch eine Bewusstseinsbildung stehen, dass öffentliche Interessen und Bedarfe im Vergleich zur Privatwirtschaft anders geplant und umgesetzt werden müssen. Die kommunalen Anteilseigner und der Einfluss des öffentlichen Rechts verlangen eine andere Managementlogik als in der Privatwirtschaft. Aus diesem Grund sollten auch politikwissenschaftliche und öffentlich-rechtliche Themen in den Studiengang „Master of Arts Kommunalwirtschaft“ mit einfließen.

Aus kommunaler Sicht sollte ein Themenfeld des Studienganges die Umsetzung kommunaler Programme mit besonderen öffentlichen Interessen durch die Kommunalwirtschaft sein. Die Frage ist hier, welche Instrumente, Prozesse und Strukturen notwendig sind, um kommunale Unternehmen für Wirtschaftsförderung oder Stadtbau einzubinden. Wie wird Beteiligungsmanagement organisiert? Welche ist die richtige Rechtsform eines kommunalen Unternehmens, um sowohl wirtschaftliche als auch öffentliche Interessen konfliktfrei zu organisieren? Kommunale Unternehmen sollten als Selbstverständnis bedarfswirtschaftlich organisiert sein. Die Einbindung dieser Themen würde dem Studiengang eine besondere Ausrichtung geben.

**Kudla:**

Defizite bei Führungskräften sehe ich in der Fokussierung auf die strategische Ausrichtung der Kommune: das Große Ganze im Auge zu haben und sich nicht in Detailfragen zu verlieren. Ebenso sind Führungsqualitäten ausbaufähig, der Umgang mit Mitarbeitern, Bürgern, Unternehmen, Umgang mit Konflikten und grundlegenden Veränderungen (z.B. Einführung Neues Kommunales Finanzmanagement). Networking, das Miteinander innerhalb der Kommunalverwaltung, das Zurückgreifen auf Wissensressourcen anderer Bereiche, all das wird in der Praxis benötigt, ist aktuell aber ausbaufähig.

**Dr. Rebohle**

Berufsbegleitende Weiterbildung ist sehr sinnvoll; damit wird zum Einen Wissen aktualisiert und modernisiert, zum Anderen kommen Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen der Kommunalwirtschaft gemeinsam auf die „Schulbank“, aus Unternehmen, Verwaltungen begleitet durch Wissenschaftler der Weiterbildungseinrichtung. Dies führt zu gegenseitiger Anregung, zum Austausch, zu Verständnis und Weitblick

- Wissenschaft gibt Impulse, Innovationen an Wirtschaft und Verwaltung,

- Wissenschaft und Lehre erhält Anregungen, Informationen aus der Praxis, von erfahrenen Mitarbeitern;

So werden Kirch- oder Elfenbeinturmdenken verhindert, Vernetzungen und Kooperationen



**Bettina Kudla**

befördert. Gerade die betriebswirtschaftliche, verwaltungsrechtliche, praxisorientierte Ver-

bindung von Ökonomie und Ökologie, von Versorgungssicherheit und Nachhaltigkeit ist bei künftigen Aufgaben und Anforderungen (z. B. demografische Entwicklung) zwingend notwendig.

**Riecke:**

Die Aufgabenerfüllung kommunaler Wohnungsgesellschaften verlangt eine gute Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Kommunalwirtschaft. Von daher sind schon, insbesondere durch die vielleicht teilweise zu fachspezifischen Ausbildungen auf beiden Seiten, an manchen Stellen Wissensdefizite über die Arbeit der jeweils anderen Seite vorhanden. Deren Abbau würde für mehr Verständnis untereinander und voraussichtlich auch zu einem besseren gesamten Arbeitsergebnis führen.

Das Studium sollte daher grundsätzlich sowohl bei dem fachlichen Austausch als auch den Kommunikationsmöglichkeiten ansetzen.

**Verwaltungsverständnis muss vertieft werden****FORUM NEUE LÄNDER:**

**Nennen Sie bitte – unabhängig von der gerade erfolgten Benennung von Defiziten**

Sparkassen-Finanzgruppe  
Hessen-Thüringen

Die, die immer für einen da sind,  
kann man nicht kaufen.  
Zum Beispiel Familie, Freunde  
oder die Sparkasse.

Durch ihre kommunale Bindung sind Sparkassen die Institute aller Bürgerinnen und Bürger. Sie orientieren sich an den Interessen der Gemeinschaft. Daher dürfen sie auch nicht von anderen Banken übernommen werden, die nur die Rendite ihrer Aktionäre steigern wollen. Die kommunale Trägerschaft ist die Grundlage dafür, dass sich die Sparkassen überall in Deutschland für die wirtschaftliche Entwicklung vor Ort engagieren können.

Dem Wohlstand ihrer Region und den dort lebenden Menschen verpflichtet: die Sparkassen.  
**Gut für Sie – und gut für die Region.**



Dr. Peter Rebohle

– drei grundlegende Inhalte, die für einen Masterstudiengang Kommunalwirtschaft unverzichtbar sind und dessen Alleinstellung unter allgemein wirtschaftsorientierten Studiengängen ausmachen sollten.

#### Böttcher:

- Ein zentraler Lehrbaustein, oder wie es heute heißt Modul, sollte die Überschrift Schnittstellenmanagement tragen. Hier muss es – ich erinnere an meine Antwort auf Ihre Frage zu den Defiziten - um das intensive Zusammenspiel von Politik und Verwaltung einerseits und um deren Wechselwirkungen mit den Unternehmen andererseits gehen.
- Kommunalrecht
- Allgemeines Finanz- und Steuerrecht.

#### Feicht:

- Preiskalkulation unter Beachtung rein betriebswirtschaftlicher Aspekte und kommunaler bzw. öffentlicher Anforderungen
- Steuerung von Willenbildungsprozessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Personalentwicklung in mittleren und kleinen Unternehmen kommunaler Prägung

#### Freund/Glauer:

- Organisation der öffentlichen Verwaltung als Dienstleister für ihre Bürger
- Finanzen (kommunales Haushalts- u. Rechnungswesen)
- Kommunalrecht

#### Herrmann:

Die Kommunalwirtschaft ist außerordentlich komplex. Von der Strom-, Gas-, Wasser- und Wärmeversorgung über Wohnungswirtschaft, Straßenunterhaltung, Bäderbetrieben, Friedhöfen und Gebäudemanagement. Der

Studiengang soll die Komplexität verstehen zu helfen und vor allen Dingen auch die Bedeutung der Kommunalwirtschaft für die Kommune und für die Bürger selbst nahe bringen. Schließlich sollen unsere Führungskräfte auch den Bürgern und der Politik erklären können, wie wichtig die Kommunalwirtschaft für die eigene Stadt ist.

#### Dr. Hermann:

1. Kaufmännische und öffentliche Doppik/ Konzernbilanz / Wirtschaftsrecht
2. Öffentliches Recht und Politikwissenschaft
3. Bewusstseinsbildung: Kommunale Unternehmen als besonderer Standortfaktor wirtschaftschwacher Strukturen – funktionelle Abgrenzung zur Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

#### Kudla:

Das Studium sollte sich darauf konzentrieren, ein vertieftes Verständnis der Verwaltungs-, Rechts- und Sozialstrukturen einschließlich ihrer Verfahren, der Politik, Wirtschaft und Kultur zu vermitteln. Neben fachlichen Schlüsselqualifikationen müssen auch methodische, personale, kommunikative und soziale Qualifikationen vermittelt werden.

#### Dr. Rebohle:

Besonders in kommunalwirtschaftlich geprägten Unternehmen sind kommunalrechtliche, gemeindefirtschaftliche und entsprechende steuerliche Regelungen zu beachten.



Jost Riecke

Sie bestimmen maßgeblich das Handeln. Dies ist notwendig und ist bei fachlich kompetenter, flexibler Handhabung auch sinnvoll und förderlich. Bürokratische Anwendung kann jedoch sehr hemmend sein.

Aus diesem Grund ist eine berufsbegleitende Weiterbildung zur Aktualisierung des Wissens-

standes für fachliche Souveränität und für komplexe Betrachtung von Prozessen und Aufgaben sehr zu begrüßen.

Gerade in Auswertung der Wirtschafts- und Finanzkrise gewinnen Werte kommunaler Unternehmen, wie z. B. Berechenbarkeit, kommunale Einflussnahme, auf langfristigen, dauerhaften Erfolg ausgerichtete Unternehmenspolitik wieder verstärkt an Beachtung und Bedeutung.

Für das Studium sehe ich vor allem folgende Schwerpunkte:

- Wie schaffen kommunalwirtschaftliche Unternehmen und deren Verantwortungsträger Bürger- und Kundennähe.
- Wie organisieren sie die Kommunikation mit der Kommunalpolitik als den Sachwaltern der Eigentümer.
- Welche Kommunikationstechniken sind verfügbar und sollten angewendet werden.
- Wie müssen interkommunale Kooperationen organisiert werden.
- Worin bestehen die gemeindefirtschaftlichen und kommunalrechtlichen Rahmenbedingungen
- Wie werden flexible, rechtssichere und unternehmerische, auf den gesamtwirtschaftlichen Erfolg orientierte Strategien und Entscheidungen vorbereitet.
- Wir brauchen Führungskräfte, die durch einen offenen Austausch vom jeweils Besten lernen wollen und können. Die Absolventen des Masterstudienganges Kommunalwirtschaft sollten deshalb in der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Benchmarkingprojekten ausgebildet werden.

#### Riecke:

Aus Sicht der kommunalen Wohnungswirtschaft scheint es sinnvoll, dass der Studiengang Grundlagen der Kommunalwirtschaft und speziell die Arbeitsweisen der verschiedenen Teilgebiete, auch konkret einer kommunalen Wohnungsgesellschaft, zum Inhalt hat. Weiterhin sollte die Qualifizierung mit Blick auf Kommunikationsfähigkeit, Führungstätigkeit etc. Bestandteil sein.

Ähnlich wie wir bei unseren Fortbildungsangeboten versuchen, die Qualifizierung und das Verständnis z. B. der Techniker für die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und umgekehrt der technischen Abläufe den Betriebswirten näher zubringen, damit eine bessere Zusammenarbeit gegeben ist, könnte auch dieses Prinzip für den neuen Studiengang der Leitgedanke sein, um die Zusammenarbeit der „kommunalen Familie“ insgesamt zu verbessern. Dies gerade vor dem Hintergrund, dass die Kommunalwirtschaft auch in Ostdeutschland einen sehr hohen Stellenwert besitzt.

Die Fragen stellte Dr. Michael Schäfer