



28. Lehrgang für
Verwaltungsführung
2023 / 2024





Die Bayerische Staatsregierung ermöglicht besonders qualifizierten Nachwuchskräften die Teilnahme am „Lehrgang für Verwaltungsführung“. Ressortübergreifendes und interdisziplinäres Denken ist eine wichtige Voraussetzung für Führungskräfte, um die wachsenden und immer komplexeren Aufgaben in der Verwaltung zu bewältigen.



Grußwort Staatsminister Dr. Florian Herrmann, MdL Leiter der Bayerischen Staatskanzlei Staatsminister für Bundesangelegenheiten und Medien



Bayern ist stolz auf seine staatliche Verwaltung. Damit sie auch künftig allen Herausforderungen gewachsen sein wird, gibt es den Lehrgang für Verwaltungsführung. Seit mehr als einem halben Jahrhundert bereitet er besonders leistungsfähige junge Beamtinnen und Beamte auf Führungsaufgaben vor.

Dabei geht es um die Vermittlung eines weiten Spektrums von Kenntnissen und Fähigkeiten. Im Mittelpunkt stehen Teamarbeit und Teamleitung. Ebenso gefördert werden Fachkompetenzen und Bildung, das Verständnis für internationale Perspektiven und das

Bewusstsein für gesellschaftliche und staatspolitische Verantwortung.

Ich gratuliere zum Abschluss des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung und danke allen, die zu diesem Erfolg beigetragen haben. Meine besten Wünsche gelten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Weiterhin Freude und Erfolg in Ihrem Dienst!

Dr. Florian Herrmann, MdL

Vorwort

Dr. Peer Frieß

Geschäftsführer des Lehrgangs



Bei fast allen bisherigen Lehrgängen durchzog ein aktuelles Thema die Module und lenkte die Aufmerksamkeit aller Mitwirkenden auf sich. Finanzkrise, Digitalisierung, Flüchtlingskrise, Globale Erwärmung oder Corona-Pandemie sind Schlagworte, die für diese prägende Dominanz stehen. Das war auch bei diesem Lehrgang nicht anders. Natürlich beschäftigten uns der Krieg in der Ukraine, die schrecklichen Ereignisse in Israel und Gaza, die Chancen oder Risiken von „Künstlicher Intelligenz“ immer wieder.

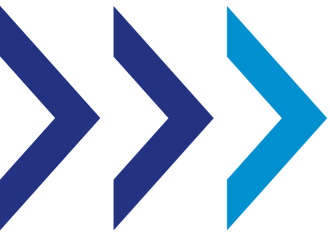
Überlagert wurden diese Themen allerdings erstmals von der wachsenden Sorge um die Stabilität unserer eigenen Demokratie. Ausgerechnet in dem Jahr, in dem wir 75 Jahre Grundgesetz feiern, erleben wir eine Verrohung der politischen Debatte, eine beginnende Polarisierung der Gesellschaft, eine Radikalisierung der Protestkultur und eine Gewaltbereitschaft, die inzwischen nicht einmal mehr vor unseren eigenen Repräsentanten, den Politikern auf kommunaler, Landes- und Bundesebene Halt macht. Die Fragen, was das für unsere Verwaltung bedeutet, welche Verantwortung Führungskräfte haben und welche Möglichkeiten ihnen zu Gebote stehen, beschäftigten uns immer wieder.

Bei der Lektüre dieses Abschlussberichts ist die Sorge um den Zusammenhalt unserer Gesellschaft und die Bewahrung unserer Grundwerte daher immer mitzudenken. Er beschreibt implizit das permanente Suchen nach guten Antworten auf die oben genannten Fragen. Und so viel sei bereits an dieser Stelle gesagt: Verwaltung hat eine zentrale Verantwortung für die Stabilität unserer Demokratie. Und Führungskräfte haben die Möglichkeit, aktiv dafür einzutreten.

Das Handwerkszeug, das es dazu braucht, haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den zurückliegenden Monaten auf vielfältige Weise erworben. Praktika, Vorträge, Seminare, Sprachkurse und viele Begegnungen mit zupackenden, mutigen, kreativen Menschen haben dazu beigetragen, dass die Absolventen des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung wissen, worauf es ankommt.

Der Bericht will allerdings mehr sein als eine chronologische Zusammenstellung dessen, was der Lehrgang im Laufe der zehnmonatigen Dauer erlebt und geleistet hat. Die Autorinnen und Autoren ziehen Bilanz, vergleichen, bewerten und beziehen Position. Das wurde von ihnen während des Lehrgangs erwartet und das werden sie wieder tun müssen, wenn sie anspruchsvolle Führungspositionen übernehmen. Dass sie darauf nicht lange warten müssen, wünsche ich allen von Herzen.

Dr. Peer Frieß

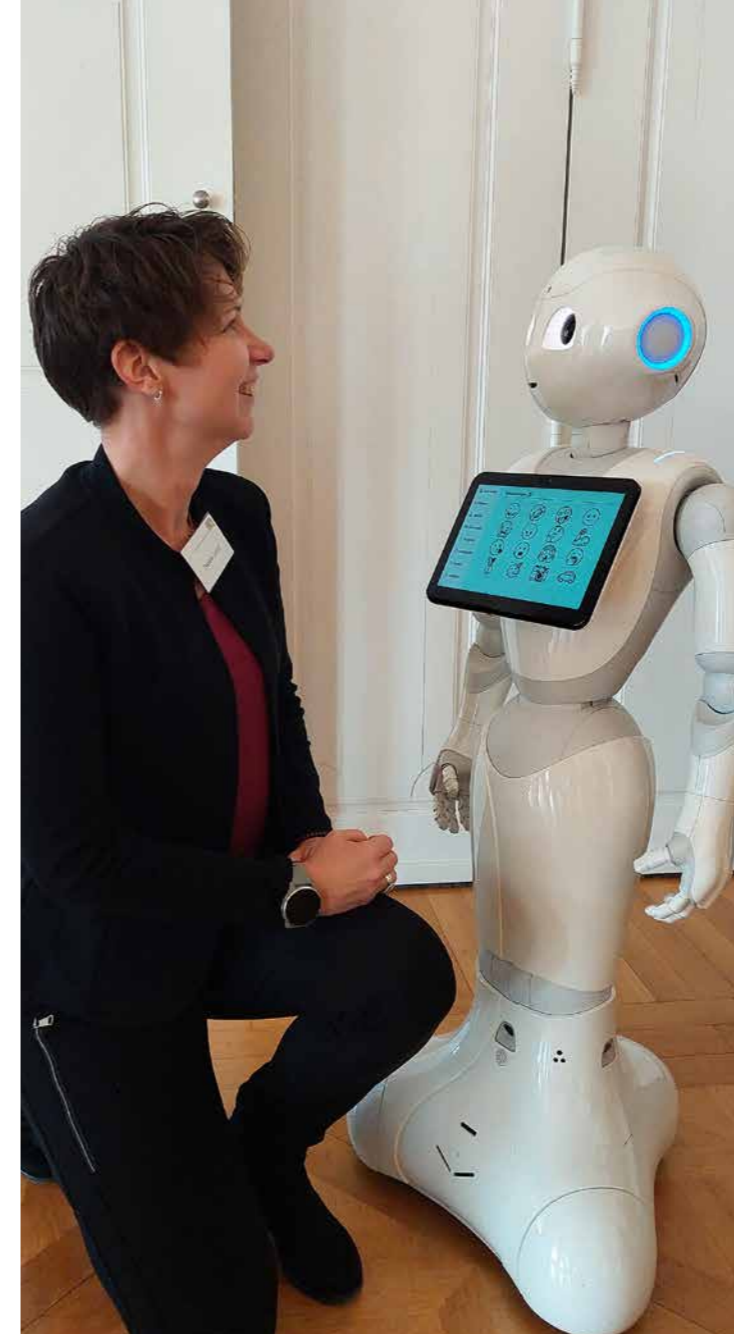


- 8 Danke
- 10 Vorstellung der Teilnehmenden
- 28 Mehrwertprojekte
- 44 Sozialhospitation
- 56 Wirtschaftshospitation
- 90 Kaminabende
- 102 Jahresseminar
- 112 Auslandshospitation
- 128 Landtagsbesuch
- 130 Impressum/Impressionen



Module

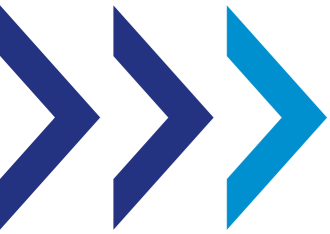
- 16 Verwaltung und Führung im digitalen Zeitalter
- 38 Soziales und Zusammenhalt der Gesellschaft
- 50 Wirtschaft, Klimaschutz, Energie
- 64 Europa, internationale Zusammenarbeit
- 76 Sustainable Governance (Innovation, Forschung, Digitalisierung, ...)
- 94 Medien und Kommunikation



Reisen

- 13 Teambuilding / Kühroint
- 22 Nordbayern
- 46 Berlin
- 58 Western Cape
- 72 Brüssel
- 82 Sachsen-Anhalt und Sachsen
- 106 Polen





Wir sagen Danke!

Die vergangenen zehn Monate waren für uns eine Zeit intensiver Lernprozesse, wertvoller Erfahrungen und persönlicher Entwicklungen. Dies wäre jedoch ohne die tatkräftige Unterstützung und das Engagement all jener, die uns begleitet und unterstützt haben, nicht möglich gewesen. Wir möchten daher die Gelegenheit nutzen, um all jenen zu danken, die maßgeblich zum Erfolg des Lehrgangs beigetragen haben.



Ein besonderer Dank gilt zuallererst unserem Geschäftsführer, Dr. Peer Frieß. Für ihn war der 28. Lehrgang für Verwaltungsführung ein besonderer Meilenstein und auch für uns war es eine besondere Ehre, der letzte Kurs zu sein, den er vor seinem wohlverdienten Ruhestand begleitet hat. Wir sind dankbar für seine unermüdliche Einsatzbereitschaft und seinen besonderen Beitrag zum Gelingen des Lehrgangs.

Ein großes Dankeschön gilt auch Claudia Steinbichler, die in der Geschäftsstelle die allzu oft unsichtbaren Fäden gezogen hat, damit der Lehrgang seinen gewohnten Gang gehen konnte. Ob man schnell mal einen anderen Raum organisieren musste, die Fahrten und Übernachtungen für die Informationsreisen gebucht werden sollten, man das Jahresseminar planen oder einfach nur Kosten abrechnen wollte, sie hat uns stets mit ihrer zuverlässigen Art sehr geholfen.



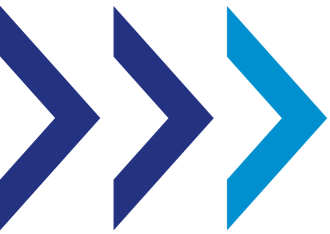
Unser Dank gilt auch Bernadette Vogelsang und Thomas Rendl, die dafür gesorgt haben, dass der Lehrgang – obwohl nur Gast im Dienstsitz des Ministerpräsidenten – das „PCP“ seine Heimat nennen durfte.

Wir danken sehr herzlich unseren Mentorinnen und Mentoren, die uns während des Kurses begleitet und uns mit ihrem Rat zur Seite gestanden haben. Ebenso danken wir dem Beirat, den Interviewpartnern der Potentialassessments und den vielen Alumni, die uns während der Zeit des Lehrgangs unterstützt haben.

Ein großer Dank gilt auch unseren Partnerinnen und Partnern, unseren Kindern und allen anderen, für die unsere Teilnahme an diesem Lehrgang nicht selten eine große Herausforderung dargestellt hat und ohne deren eigenes Zurückstecken vieles nicht möglich gewesen wäre.

Wir bedanken uns im Besonderen bei den vielen Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Ehrenamt sowie aus zahlreichen sozialen Einrichtungen und anderen Institutionen, die wir unter anderem im Prinz-Carl-Palais, bei Exkursionen, während der Informationsreisen, der Auslandshospitationen, der Sozial- und Wirtschaftshospitationen oder im Rahmen der Mehrwertprojekte kennen lernen durften. Sie sind der Kern dessen, was diesen Lehrgang ausmacht. Die vielen Begegnungen und Erfahrungen, die unzähligen Geschichten und Erkenntnisse sind das, was bleibt, uns voran gebracht hat und weiter voranbringen wird.

Herzlichen Dank an alle, die dies ermöglicht haben!



Vorstellung der Teilnehmenden



Susanne Brunnbauer
Politikwissenschaftlerin
Staatskanzlei und Ministerium für Kultur des Landes Sachsen-Anhalt



Katja Budich
Politikwissenschaftlerin
Landeshauptstadt München



Dr. Benjamin Engstfeld
Jurist
Bayerischer Landtag Landtagsamt



Kathrin Fändrich
Architektin
Bayerisches Staatsministerium für Wohnen, Bau und Verkehr



Dr. Helmut Frank
Agraringenieur
Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



Dr. Markus Hahn
Jurist
Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales



Carolin Hübner
Realschullehrerin
Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus



Olaf Preuß
Jurist/Philosoph
Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst



Ulrich Reuber
Jurist
Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz



Dr. Christian Rödel
Jurist
Bayerisches Staatsministerium der Finanzen und für Heimat



Ulrike Roider
Juristin
Bayerisches Staatsministerium der Justiz



Viktoria Schädler
Geodätin
Bayerisches Staatsministerium der Finanzen und für Heimat



Andreas Schmidt
Geodät
Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



Daniela Schürf
Wirtschaftspsychologin
Bayerisches Staatsministerium für Digitales



Harmina Sperber
Juristin
Sächsisches Staatsministerium des Innern



Dr. Ute Weber
Juristin
Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit, Pflege und Prävention



Dr. Kilian Wimmer
Betriebswirt
Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie



Dr. Milena Wolff
Juristin
Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration

Die Tage sind gezählt und jetzt zählen wir auf uns

- >>> 10 Frauen
 8 Männer
 1 Mutter
 7 Väter
 15 Kinder
 2 mit Hund
- >>> 1 Berliner
 2 Hessen
 3 Sachsen
 12 Bayern

Davon

 - >>> eine aus der Oberpfalz
 - >>> einer aus Unterfranken
 - >>> zwei aus Niederbayern
 - >>> drei aus Schwaben
 - >>> fünf aus Oberbayern
- >>> 2 Politikwissenschaftlerinnen
 2 Geodäten
 1 Agraringenieur
 1 Architektin
 1 Betriebswirt
 1 Realschullehrerin
 1 Wirtschaftspsychologin
 9 Juristen

Viele mit zusätzlichen Abschlüssen u.a. in Bauingenieurwesen oder Philosophie.

- >>> Zwölf sind Pendler. Drei besitzen kein Auto. Eine fährt Motorrad, fünf Rennrad, drei Mountainbike, einer Traktor.
- >>> Zwei waren bei der Bundeswehr. Fünf haben Zivildienst gemacht.
- >>> Eine Klarinette, eine Trompete, ein Waldhorn, zwei Posaunen, zahlreiche Klaviere.
- >>> Zwölf haben bei der Weihnachtsfeier geodelt.
- >>> Zwei Waldbesitzer. Ein Jäger. Ein Landwirt. Vier Vegetarier.
- >>> Zwei mit Höhenangst. Drei fliegen nicht gern.
- >>> Einer ist bei der Feuerwehr, eine Skilehrerin.
- >>> Fünf FC Bayern Fans, ein Borusse, ein Eintracht Frankfurt Fan, ein Sechzger (warum, weiß nur er).
- >>> Einer war vom Hochwasser betroffen.
- >>> Fünf haben Großeltern aus Schlesien, Böhmen oder Siebenbürgen.
- >>> Fünfzehn arbeiten für den Freistaat Bayern, eine für den Freistaat Sachsen, eine für Sachsen-Anhalt, eine für die Landeshauptstadt München.

- >>> 18 sprechen Englisch
 7 Italienisch
 6 Französisch
 2 Portugiesisch
 2 verstehen Russisch
 7 hatten Latein
- >>> **Uns alle eint: Wir sind der 28. Lehrgang für Verwaltungsführung.**
 10 Monate
 4 Mal im Ausland
 8 Mal auf Reisen
 auf einer Berghütte und in Hotels.

>>> Die Tage sind gezählt im Prinz-Carl-Palais. Jetzt zählen wir auf uns.



TEAMBUILDING VOM 4. BIS 6. OKTOBER 2023
AUF DER KÜHROINT

Im (Mobilfunk-)Schatten des Watzmann

Die Teilnehmenden aus acht verschiedenen Fachrichtungen begaben sich in mittlerweile bewährter Tradition auf ein einzigartiges Teambuilding in das Berchtesgadener Land. Ziel war es nicht nur, die idyllische Landschaft der Bayerischen Alpen zu erleben, sondern vor allem als Team zusammenzuwachsen und ein gestärktes Verständnis füreinander zu entwickeln. Fernab der urbanen Hektik finden die Teilnehmenden den idealen Rahmen, um ihre individuellen Fähigkeiten zu vereinen und eine starke Basis zu schaffen, welche die zukünftige Zusammenarbeit sowohl während des Lehrgangs als auch später nachhaltig prägen wird.



Der erste Lehrgangstag des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung begann mit einer sehr herzlichen Begrüßung des Leiters der Staatskanzlei, Herrn Staatsminister Dr. Florian Herrmann. Der eigentliche Lehrgangsbeginn war dann aber doch außerhalb der Staatskanzlei: Im Bundespolizeitrainingszentrum Kührointhaus auf 1.420 m ü. NHN. Kurz vor Mittag machten sich die Teilnehmenden in Fahrgemeinschaften auf den Weg ins Berchtesgadener Land, um zweieinhalb intensive Tage im Nationalpark Berchtesgaden zu verbringen.

Nieselregen und Schullandheimatmosphäre

Bei stark bewölktem Himmel starteten die einander bisher fremden Teilnehmenden vom Parkplatz an der Wimbachbrücke zum Kührointhaus der Bundespolizei. Mehr als sechs Kilometer und rund 780 Höhenmeter wurden in knapp zwei Stunden bewältigt. Nach einem trotz starker Bewölkung schweißtreibenden Aufstieg erreichte die Gruppe am späten Nachmittag das Unterkunftshaus der Bundespolizei, das für die nächsten zwei Abende und Nächte das neue „Zuhause“ sein sollte.

Kaum am Kührointhaus angekommen, zeigte sich das Bergwetter von seiner schlechteren Seite und es begann zu regnen. Dies tat der Stimmung aber keinen Abbruch, schließlich gehen bei Regenwetter die Indoor-Themen wie Zimmerbezug und Hütteneinweisung leichter von der Hand.

Während sich die Herren über ein Dreibettzimmer und ein Vierbettzimmer freuen durften – einer der Herren hatte sogar ein Einzelzimmer, fühlten sich die Frauen zu neun in einem gemütlichen Zehnbettzimmer mehrheitlich an frühere Schullandheimfahrten erinnert. Nachdem die Zimmer bezogen und die Hochbetten mit provisorischen Absturzsicherungen versehen waren, rief der Hüttenwirt auch schon zum Abendessen. Bestens gestärkt klang der erste Abend in Gruppendiskussionen und Themenplanungen sehr spät aus.

Was jedoch gewöhnungsbedürftig war: Im (Mobilfunk-)schatten des Watzmann war ein Kommunizieren mit der „Außenwelt“ fast unmöglich. Das gewohnte Surfen im Internet, die kurzfristige Beantwortung von E-Mails und anderen Nachrichten oder das Zuarbeiten für das entsendende Haus – abnabeln ist gar nicht so einfach – entfiel zu Gunsten einer sehr befruchtenden Gruppenkommunikation und -diskussion. Wie früher im Rauchereck fand sich hier und da ein kleines Funkgrüppchen an der Mauer um ein oder zwei Lebenszeichen „an daheim“ zu verschicken.

Der Hechtsprung vom Watzmann

Den nächsten Tag startete die Gruppe mit Teambuilding-Übungen, denn schließlich soll zusammenwachsen, was zusammengehört. Hier zeigten sich bereits einige besondere Talente, welche die Gruppe zu Rekorden antrieben.



Und schon begann das nächste Abenteuer – der gemeinsame Aufstieg zum Watzmannhaus auf 1.918 m ü. NHN – und das bei Kaiserwetter (von den Regenwolken des Vortages war nichts mehr zu sehen). Über den teilweise seilversicherten Falzsteig wurden 522 Höhenmeter überwunden, wobei sich hier erstmals zeigte, dass der neue Jahrgang des Verwaltungsführungslehrgangs zusammenhalten kann. Gemeinsam überwand die Gruppe die schwierigsten Passagen und meisterte erfolgreich die ein oder andere Teambuilding-Übung. Vor allem eine Übung auf der Falzalm auf 1.645 m ü. NHN bleibt allen in Erinnerung: Eine kleine Gruppe hatte den Auftrag, mit allen erdenklichen Mitteln in einen Kreis zu gelangen, den die größere Gruppe durch Einhaken und enges Zusammenstehen gebildet hatte. Kaum ging diese Übung los, war sie auch schon wieder vorbei. Ein unerschrockener Jüngling hechtete knapp über der Rasenkante zwischen dem rechten Bein der einen Bewacherin und dem linken Bein des anderen Bewachers in den Kreis. Trotz verhaken und einem wilden durcheinander war das Ziel erreicht. Was der Hechtsprungmeister nicht wusste: Hätte er um Einlass gebeten, wäre er in den Kreis gelassen worden und hätte sich die vielen blauen Flecken und eine total verschmutzte Kleidung erspart.

Abgerundet wurde dieser großartige Tag mit einer Einkehr ins nur noch wenige Tage geöffnete Watzmannhaus und mit einer Wegfindungsübung von der Mitterkaseralm über den Jägersteig zurück zu unserem Basislager.

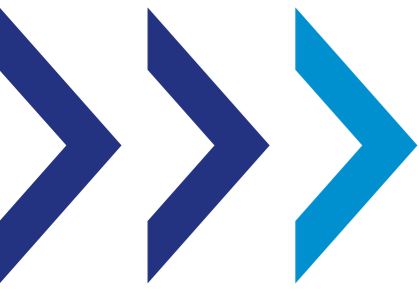
Traumblick auf den Königssee und belastbare Ergebnisse

Der letzte Tag auf der Kühroint führte die Gruppe noch zu einem der schönsten Aussichtspunkte im Nationalpark, nämlich zur Archenkanzel (1.346 m ü. NHN). Viele Informationen und angeregte Diskussionen später hieß es Abschied nehmen von unserem Bergführer und dem Berchtesgadener Land. Dies allerdings nicht ohne Arbeitsergebnisse für die nächsten zehn Lehrgangsmomente: Beispielsweise wurde das Thema für das Jahresseminar festgelegt, die Weihnachtsfeier vorgeplant und nicht zuletzt wurde im Schatten des Watzmann auch die Idee zum Lehrgangsgeschenk des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung geboren: Lebkuchenherzen, die von Herzen kommen!



Die eigentliche Aufgabe der Tage auf der Kühroint meisterten die Teilnehmenden ebenfalls mit Bravour – sie wurden ein eingeschworenes Team, das den Herausforderungen der nächsten zehn Monate gemeinsam trotzen wird.





MODUL 1

VOM 4. OKTOBER BIS 3. NOVEMBER 2023

Verwaltung und Führung im digitalen Zeitalter



Stationen des Moduls

Wertschätzende Führung

Prof. Dr. Dieter Frey, Sozial- und Wirtschaftspsychologe der LMU München

Positive Psychologie für Führungskräfte

Prof. Dr. habil. Eva Lermer, Forschungsprofessur Wirtschaftspsychologie der Technischen Hochschule Augsburg

Einführung Schach

Andreas Schenk, Bundesliga-Spieler

Königsplan

Stefan Kindermann und Veronika Exler

Coaching

Sabine Lendorf-Sandler, Diplom-Psychologin

Das Handwerkszeug des Moderierens

Hermann Prantl und Vanessa Scholz (SAVIO)

Führen im Generationenmix

Sabine Wohlrab, Diplom-Pädagogin und Coach

Selbstbild und Fremdbild

Jens Eisele und Ute Knödler

Schwierige Gespräche führen

Susanne Reith, Diplom-Psychologin und Nina Kapust, Schauspielerin

Salutogenese und Resilienz

Univ.-Prof. Dr. med. Claas Lahmann, ärztlicher Direktor und Prodekan der medizinischen Fakultät der Uniklinik Freiburg

Change-Management

Dr. Hilmar Schmidt, Managing Direktor Kienbaum

Führen in der Krise

Austausch mit Prof. Dr. Helge Braun (MdB)

Amtschefbesuch im StMD

Dr. Hans Michael Strepp

Amtschefbesuch im StMI

Dr. Erwin Lohner

Mitarbeiterführung in Krisenzeiten

Austausch mit MinisterialdirigentIn Simone Kohn, StMGP

Besuch des Bayerischen Nationalmuseums

Führung von Generaldirektor Dr. Frank Matthias Kammel



Was ist gute Führung?

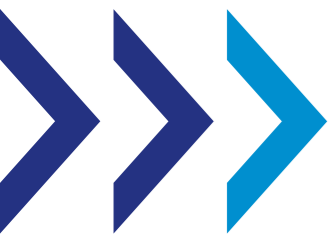
Als erste „Einnordung“ trafen die Teilnehmenden auf Prof. Dr. Dieter Frey, Sozial- und Wirtschaftspsychologe der LMU München. Die intensive Auseinandersetzung mit der Frage aller Fragen: „Was ist gute Führung?“ verhalf den Teilnehmenden dank der fachkundigen Anleitung und Expertise des Wissenschaftlers zu einem gelungenen Auftakt in den Lehrgang und setzte Standards für folgende Beiträge und Lerneinheiten. Prof. Dr. Frey schickte den Kurs auf die Suche nach Antworten auf viele essenzielle Führungsfragen: „Welcher Führungsphilosophie folge ich?“ Welche Werte erden mich?“ und

„Für was stehe ich (Rückgrat)?“ – alles Fragen, die der Lehrgang auch vielen langjährigen Führungspersönlichkeiten auf Besuchen, Reisen und Terminen stellen wird, mit stets etwas unterschiedlichen Antworten. Ein Grundkonsens besteht jedoch für: Authentizität, Menschlichkeit, Wertschätzung, Vorbild und Verantwortungsbewusstsein.

Daran anknüpfend bereicherte die Soziologin Prof. Dr. habil. Eva Lerner das Lehrgangsprogramm mit einer Einführung zur positiven Psychologie und zum sog. „Happiness-Faktor“. „Sich selbst ein Freund sein“ und dabei ein Auge darauf haben, welche innere Haltung einen bewegt, zählt zu wichtigen Grundlagen glaubwürdiger und wertschätzender Führung. Oder wie die Prof. Dr. Frey und Dr. Lerner beide raten würden: Seid „Tough on the issue, soft on the person“.

Prinzessinnen und Prinzen üben sich im Königsplan

Ein elementarer Bestandteil des Führungsmoduls ist seit vielen Jahren auch die Einführung in die hohe Kunst des Planens und Entscheidens durch ausgewiesene Meister des Schachspiels. 18 Prinzessinnen und Prinzen übten sich unter den Fachaugen von Bundesliga-Spieler Andreas Schenk, Großmeister Stefan Kindermann sowie der Internationalen Meisterin der Frauen Veronika Exler an strategischen Zügen und dem Königsplan der Entscheidungen. Wie wichtig es ist, dabei stets auch auf das eigene Bauchgefühl zu vertrauen, zeigt die Statistik: 98 % der individuellen Entscheidungen unterliegt der Intuition. Doch, so lehrt die Schwarzer-Schwan-Theorie, braucht es auch die Bereitschaft, den inneren Plan jederzeit auf die Seite zu schieben, wenn sich die äußeren Umstände geändert haben. Denn: „Wer ein „warum“ hat, dem ist kein „wie“ zu schwer“.



FORMING – STORMING – WARMING – PERFORMING

... die 18 Teilnehmenden des 28. LV beginnen ihre gemeinsame Reise

Das Modul „Führung“ ist stets der Einstieg in zehn intensive gemeinsame Lehrgangsmomente. Als roter Faden begleiten Führungsfragen die Teilnehmenden aber auch fortlaufend während der verschiedenen weiteren inhaltlichen Schwerpunkte des Programms. Im Fokus steht dabei nicht nur die Vermittlung einer fundierten theoretischen Basis, sondern die stete Reflektion über das eigene Wertegerüst und das eigene Verständnis von Führung. Gerade in Zeiten flexibler Arbeitsmodelle, Digitalisierung und Fachkräftemangel muss Führung Orientierung geben und müssen Arbeitsabläufe „neu gedacht“ sowie Säulendenken zugunsten flexiblerer Modelle angepasst werden.

Teamrollen nach Belbin

Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Maßnahmenumsetzer	Handlungsorientiert, zuverlässig, pragmatisch	Struktur, Organisation, Durchsetzungsvermögen	Überforderung, wenig Kreativität
Umsetzer	Handlungsorientiert, zuverlässig, pragmatisch	Struktur, Organisation, Durchsetzungsvermögen	Überforderung, wenig Kreativität
Beobachter	Beobachtend, analytisch, detailorientiert	Präzision, Genauigkeit, Risikoprüfung	Überforderung, wenig Kreativität
Spezialist	Spezialwissen, analytisch, detailorientiert	Technische Kompetenz, Innovation, Problemlösung	Überforderung, wenig Kreativität
Koordinator	Organisatorisch, kommunikativ, verbindlich	Teamarbeit, Kommunikation, Konfliktlösung	Überforderung, wenig Kreativität
Wegbereiter	Neugierig, kreativ, innovativ	Neue Ideen, Innovation, Problemlösung	Überforderung, wenig Kreativität
Wegbereiter	Neugierig, kreativ, innovativ	Neue Ideen, Innovation, Problemlösung	Überforderung, wenig Kreativität

Me, myself and I – Coaching für drei Herausforderungen als Führungskraft

Mit Trainerinnen und Trainern hatte jeder und jede während des Lehrgangs die Chance, sich intensiv in schwierigen Gesprächssituationen zu üben und in Rollen zu schlüpfen, die weit außerhalb der eigenen Comfort-Zone lagen – eine herausfordernde aber auch sehr bereichernde Erfahrung, die im künftigen Berufsleben immer wieder eine Rolle spielen wird: Sei es die Überbringung der schlechten Nachricht, dass es mit der Projektstelle oder Beförderung doch nicht geklappt hat oder ein Mitarbeitender aufgrund einer privaten Schiefelage nicht mehr die nötige Leistung erbringt. Die Teilnehmenden übten sich im konstruktiven Umgang und im Finden tragfähiger Kompromisse für konfliktträchtige und sensible Situationen wie diese.

Ein Blick in den Spiegel kann dabei sehr lehrreich sein. So widmeten sich zwei Seminartage dem Selbst- und Fremdbild der Teilnehmenden rund um die Frage „Wie wirke ich und wie möchte ich wirken?“ – eine lehrreiche Erfahrung und einmalige Gelegenheit, um zum eigenen Auftritt das offene und ehrliche Feedback von 17 kritischen „Spiegeln“ zu bekommen.

Der Lehrgang profitierte auch von verschiedenen Anregungen der Vorgänger-Kurse: Dazu zählte die Chance auf ein begleitendes (individuelles sowie Gruppen-) Coaching durch Diplom-Psychologin Sabine Lendorf-Sandler, die den Teilnehmenden für den Kursmarathon unterstützend zur Seite gestellt wurde. Neben verschiedenen vertrauensbildenden Maßnahmen und einem besseren Rollenverständnis aller verschiedenen Kurs-„typen“, dienten die gemeinsam vereinbarten Spielregeln



als wichtiges Grundgerüst für ein harmonisches Miteinander. Dies erwies sich als sehr hilfreich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und das Bewältigen der individuellen Ups-and-Downs. Es wird ein Geheimnis des Kurses bleiben, wie die Phase des „Storming“ überbrückt werden konnte und nach dem erfolgreichen „Forming“ des 28. LV unmittelbar die „Warming“ und „Performing“-Phase eintrat.

Doch nicht nur der Blick ins Team spielte eine große Rolle, Univ.-Prof. Dr. med. Claas Lahmann, ärztlicher Direktor und Prodekan der medizinischen Fakultät der Uniklinik Freiburg, gab den Teilnehmenden für ein „gesundes Führen“ im Sinne der Salutogenese wichtige Impulse zur Eigenreflektion und Selbstachtsamkeit mit auf den Weg. Was bedeutet (chronischer) Stress für Geist und Körper? Wie stärke ich meine Resilienz und was ist das überhaupt? Ein Bild bleibt dabei besonders im Gedächtnis: „Halte es wie der Flusskreb. Richte deinen Blick nicht nur nach vorne und zur Seite, sondern auch mal auf dich selbst und betrachte dich aufmerksam.“ In einer komplexen und anspruchsvoller werdenden Arbeitswelt sind gerade Führungskräfte gefragt, Stressmuster zu erkennen und die eigenen wie auch die Energiequellen und -räuber der Mitarbeitenden im Blick zu behalten.

Faktoren wie weltpolitische Ereignisse oder Lebensphasen-Effekte für die Prägungen verschiedener Altersgruppen? Wie gehen Führungskräfte damit am besten um und welche Erwartungen werden an sie gerichtet? Seit jeher haben sich Generationen gern voneinander abgegrenzt und Sätze wie „Das haben wir noch nie so gemacht“ und „Die Gen-Z arbeitet viel weniger“ hat ein jeder schonmal zu hören bekommen. Im Team müssen all die unterschiedlichen Bedürfnisse und Arbeitsethos bestmöglich miteinander verbunden und ausgeglichen werden – gerade in Zeiten des demografischen Wandels eine immerwährende Herausforderung für Führungskräfte.

Hier spielt die Musik: ein Kaminabend mit Nikolaus Pont

Als besonderes Highlight des ersten Moduls konnte der 28. Lehrgang für Verwaltungsführung Nikolaus Pont, Orchestermanager des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks, zum Auftakt-Kaminabend im Prinz-Carl-Palais begrüßen. Er gewährte wertvolle Einblicke in die klangvolle Welt der Orchesterführung und machte dabei deutlich, worauf es ankommt: Flexibilität, Kreativität und das nötige Feingefühl.

Die Vielfalt der Führungsthemen und -fragen begleitete den Lehrgang nicht nur fortlaufend während der verschiedenen weiteren Module. Als Abschluss und Klammer dienten außerdem die letzten zwei Kurswochen, in denen Resümee gezogen wurde und jeder und jede für sich die Schlüsse des Lehrgangs für den eigenen Führungsstil herausarbeiten konnte.

Ein wiederkehrendes (Führungs-) Thema: Generationen und Milieus

Eindrucksvoll und lehrreich für alle war auch die Grundbesohlung zum Thema Führen im Generationenmix. Wie definiert man Generationen überhaupt? Welche Rollen spielen externe





INFORMATIONREISE NORDBAYERN VOM 23. BIS 27. OKTOBER 2023

Zwischen Weltkulturerbe und Klimafragen

Traditionsgemäß führte die erste Informationsreise des Lehrgangs durch Bayern. In diesen fünf intensiven Tagen beeindruckte der Freistaat mit seinen verschiedenen Facetten. Bei dieser Informationsreise lag der Schwerpunkt auf Ober- und Unterfranken, ohne die Oberpfalz (Regensburg) und Mittelfranken (Ansbach sowie das Fränkische Seenland) zu vernachlässigen.

Facettenreichtum und viele interessante Gespräche

Die Informationsreise führte die Teilnehmenden zunächst zur Ams-OSRAM AG nach Regensburg. OSRAM verbindet wohl viele immer noch mit gewöhnlichen Glühbirnen. Doch OSRAM ist viel mehr: In der Oberpfalz werden hochkomplexe Halbleiter-Chips für den Einsatz in Sensoren, Laser- und Leuchtdioden (LED) entwickelt und produziert sowie neue Produkte für neue Anwendungen konzipiert. Ziel des Besuchs mit Vortrag und anschließender Werkführung war folglich unter anderem, den Transformationsprozess eines Unternehmens vom Glühfaden zur LED hautnah zu erleben. Das Thema Transformation zog sich dabei als roter Faden durch den gesamten Lehrgang. Es wurde später unter anderem in Sachsen-Anhalt (Strukturwandel in einer Kohleabbaugebiet) und in Polen (Wiederbelebung von Stadtvierteln) nochmals eindrucksvoll aufgegriffen.

Um die Belange der bayerischen Wirtschaft zu vertiefen, stand zudem ein Besuch der Knauf Gips KG in Iphofen auf dem Programm. Bei einer Firmenpräsentation wurden Fragen rund um die Themen energieintensive Produktion, Energieverwendung/Dämmstoffe, konkurrierende Nutzung der Gips-Abbaugelände und die Herausforderung für Unternehmen in einer ländlich geprägten Region in Unterfranken beantwortet. Während der anschließenden Werkführung konnten die Teilnehmenden hautnah erleben, wie Gipsplatten entstehen. Der Termin gab einen Vorgeschmack auf das Modul „Wirtschaft“ und beleuchtete bereits in dieser frühen Lehrgangphase Themen des Moduls „Sustainable Governance“.

Im Fränkischen Seenland, genauer gesagt in Mandlesmühle, empfing der Geschäftsführer des Tourismusverbandes, Hans-Dieter Niederprüm, den Lehrgang. Schwerpunkt hier: Tourismus in der Region und Informationen zum Überleitungsprojekt Fränkisches Seenland, das bereits 1970



vom Bayerischen Landtag beschlossen worden war. Mit der Überleitung, die die europäische Hauptwasserscheide überwindet, werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen sollen eventuelle Hochwasser im Altmühlal reguliert werden. Zum anderen soll die Wasserversorgung im wasserärmeren Franken gesichert werden. Heute kommt noch die touristische Nutzung als Wirtschaftsfaktor hinzu.

Bamberg: Lokalgeschichte und Cybercrime

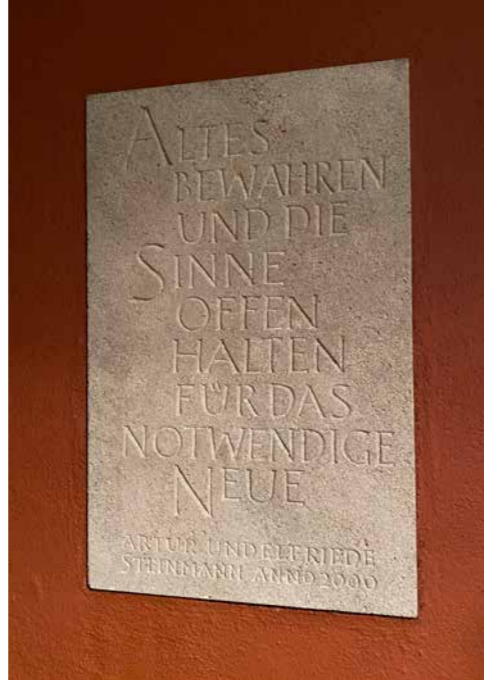
Was in Bamberg nie fehlen darf, ist die Besichtigung des Bamberger Doms. Ergänzend zur Domführung ermöglichten Vertreterinnen und Vertreter des Landesamts für Denkmalpflege, des Ordinariats und der Leiter der Dombauhütte Bamberg interessante Einblicke in die Themen Kultur- und Denkmalpflege als staatliche Aufgabe und die Herausforderungen, ein Weltkulturerbe zu erhalten. Den praktischen Teil dieser Herausforderungen bekam der Lehrgang anschließend in der Dombauhütte vorgeführt.

Doch auch „unter Tage“ hat Bamberg viel zu bieten: die Stollenanlagen am Stephansberg. Das Stollensystem entstand seit dem 11. Jahrhundert im Zuge der Sandsteingewinnung aus dem Keupersandstein und diente aufgrund der gleichmäßigen Temperatur von rund 10°C auch der Bierherstellung, später auch der Nahrungsmittellagerung – ein gelungenes Beispiel für unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten von vorhandener Raumsituationen und ein anschaulicher Blick in die Geschichte der Stadt Bamberg.

Vieles macht Bamberg einzigartig – sicher auch das Internationale Künstlerhaus Villa Concordia, seit 1998 das einzige Künstlerhaus des Freistaats



Bayern. Als Ehrung für das individuelle Lebenswerk vergibt der Freistaat auf Vorschlag einer Jury jedes Jahr Stipendien an Künstlerinnen und Künstler aus Deutschland sowie aus einem Gastland. Sie leben zusammen in der Villa Concordia, tauschen sich aus, erschaffen Werke der bildenden Kunst, der Literatur und der Musik. Man kann die Villa Concordia als Leuchtturm für die Kunst der Gegenwart bezeichnen, der in die Weite strahlt und das kulturelle Leben Bambergs bereichert. Ein Teil der Teilnehmenden nutzte die Möglichkeit, im Gespräch mit der Leiterin Nora Gomringer verschiedene Aspekte zu beleuchten. Zu den Themen gehörte das Vorgehen in der Corona-Pandemie, als das Zusammenleben und Kunstschaffen trotz Infektionsschutzauflagen in angepasster Weise fortgesetzt werden musste. Erörtert wurde aber auch, in welcher Weise interkulturelle Kompetenz erlernt und täglich gefordert ist.



Bamberg wurde für einen Erfahrungsaustausch zum Führen in Krisenzeiten genutzt und anschließend mit einem kleinen Rundgang durch das historische Zentraljustizgebäude abgerundet.

Wirtschaftsfaktor Wein

Das Thema Wein sollte dem Lehrgang in Würzburg in vielen seiner Facetten wiederbegegnen. Den Beginn machte ein Besuch bei Artur Steinmann, dem Präsidenten des Fränkischen Weinbauverbandes. Dieser referierte über die Herausforderungen des Klimawandels für den Weinbau – insbesondere die Bewässerung der Weingärten. Dabei kamen auch die vielen Zielkonflikte der Wassernutzung und die Anforderungen der landwirtschaftlichen Erzeugung an Ertrag, Qualität und gesellschaftliche Erwartungen zur Sprache.

Mit diesen Themen beschäftigt sich intensiv die Bayerische Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau (LWG) wovon sich die Teilnehmenden im Obstversuchsbetrieb am Stutel ein Bild machen konnten. Dort wurden Ansätze zur Anpassung an veränderte Umweltschutzaufgaben, an Verbrauchervorlieben in der Praxis aber auch an den Klimawandel präsentiert, genauso wie die damit eingehenden Herausforderungen für den Anbau. So bekam der Lehrgang mit dem Obstbau auch Einblick in die zweite unterfränkische Spezialität neben dem Wein.

Abgerundet wurde das Thema „Wein“ mit einem Gespräch mit dem Verkaufsleiter des Staatlichen Hofkellers – einem „echten Weinmenschen“, das war in jeder Sekunde seines Vortrags zu spüren. Mit großer Leidenschaft stellte er das Produkt „Frankenwein“ vor, ohne aber das Weingut samt Hintergrund zum Weinbau und dessen kulturelle Bedeutung in Franken auszuklammern.

Das Juliusspital mag leicht auf seinen Wein reduziert werden – dabei hat es viel mehr zu bieten, und das unter dem Motto „Mit Leidenschaft und Hingabe seit jeher“. Seit über 445 Jahren bestehen die Stiftung Juliusspital und ihr Auftrag: mildtätig und gemeinnützig für das Wohl von Alten, Kranken und Bedürftigen einzutreten. Davon konnten sich die Teilnehmenden bei dem Besuch der Einrichtung überzeugen. Der Stiftungsleiter beleuchtete die Aspekte des Führens einer sozialen Stiftung. Dabei ging er auf die verschiedenen Aufgaben, wie das Führen eines Krankenhauses und die Organisation eines Weingutes, ein und zeigte, wie diese in Einklang gebracht werden können. Ein Highlight war der Austausch mit der Geschäftsbereichsleiterin des Seniorenstifts, einer Pflegedienstleiterin, einer Pflegeschülerin, einer Pflegekraft sowie einer neunzehnjährigen Bewohnerin des Juliusspitals. Die eindrucksvollen Gespräche leiteten die Teilnehmenden bereits auf das Modul 2 „Soziales, Zusammenhalt der Gesellschaft“ hin, in welchem das Thema Pflegebedürftigkeit vertieft werden wird.



Die Vielschichtigkeit von Verwaltungsarbeit

Nachdem in Bamberg die Judikative beleuchtet wurde, stand Würzburg im Zeichen der Exekutive. Begleitet von Polizeibeamten legte der Lehrgang zu Fuß einige Meter quer durch die Innenstadt zur Polizeiinspektion Würzburg Stadt zurück – so sicher wird man wohl selten durch Würzburg geleitet. Themenschwerpunkte des Vortrags mit anschließender Diskussion waren unter anderem die Sicherheit im öffentlichen Raum (Stichwort: Messerangriff am Barbarossaplatz und in Folge Videoüberwachung des Platzes), die Extremismusprävention innerhalb der Polizei und Gewalt gegen Einsatzkräfte.

Der Präsident des Landesamts für Finanzen empfing den Lehrgang in den ehrwürdigen Mauern des Rosenbachpalais am Residenzplatz und erläuterte die vielfältigen Aufgaben seiner Behörde als zentraler Dienstleister der Staatsfinanzverwaltung, der sich auf verschiedene Dienstorte in ganz Bayern verteilt. Einen zweiten Schwerpunkt legte er darauf, wie Führen aus der Distanz gelingen kann – dieses Thema sollte im Rahmen eines Mehrwertprojekts an der Dienststelle Augsburg weiter vertieft werden.





In Ansbach veranschaulichte die Regierungspräsidentin Dr. Kerstin Enghardt-Blum unter anderem die Herausforderungen einer Mittelbehörde. Sie bot einen faszinierenden und offenen Einblick in ihre Arbeit bei der Regierung von Mittelfranken. Die Abteilungsleiterin für Wirtschaft, Landesentwicklung und Verkehr erklärte anschließend am Beispiel der Errichtung von Windrädern in beeindruckender Weise, welche Herausforderungen sich bei der Umsetzung der Energiewende stellen: Unter anderem sind neben planungs- und umweltrechtlichen Regelungen auch sicherheitsrechtliche Vorgaben zu berücksichtigen. Viele detaillierte Vorgaben in verschiedenen Rechtsgebieten führen dazu, dass die Ausweisung von Vorranggebieten erheblich erschwert werde.

In lockerer Runde konnte der Lehrgang den Regierungspräsidenten der Regierung von Oberfranken, Florian Luderschmid, in interessanten Gesprächen Einblicke in die Arbeit – insbesondere in die Führungsaufgaben – als Regierungspräsident gewinnen.

Das Amt eines Oberbürgermeisters kann sich sehr unterschiedlich zeigen. Im Gespräch mit dem Oberbürgermeister Christian Schuchardt der Stadt Würzburg, dem einzigen CDU-Oberbürgermeister Bayerns, konnten die Teilnehmenden die Herausforderungen einer prosperierenden Stadt wie Würzburg (mit rund 130.000 Einwohnern) diskutieren. An den Freistaat gerichtet unterstrich er die Bedeutung der Bereitschaft, zugänglich

und dialogfähig gegenüber den Kommunen zu bleiben und ab und zu auch die kommunale Brille aufzusetzen. Im Termin wurde zudem das Thema der stabilen Demokratie aus Sicht einer Kommune näher beleuchtet. Hier betonte der Oberbürgermeister, wie wichtig es ist, ansprechbar für die Menschen zu bleiben und in den Stadtvierteln Präsenz zu zeigen.

In Marktredwitz (rund 17.000 Einwohner) empfing Oberbürgermeister Oliver Weigel den Lehrgang im Benker-Areal, welches als Musterbeispiel einer gelungenen Stadtentwicklung gilt, in dem sich Wohnen, Dienstleistungen, Bildung und Freizeit in einem neuen Stadtquartier vereinen. Wo Neues entstehen soll, muss Altes abgebrochen werden – so auch hier im Benker-Areal. Gleichzeitig konnte historische Bausubstanz der ehemaligen Firma Johann Benker erhalten werden. Dieses Musterbeispiel für gelungene Stadtentwicklung wurde später im Lehrgang im Rahmen der Polen-Informationsreise mit der Betrachtung der Nachnutzung ehemaliger Textilfabriken in Łódź hervorragend abgerundet. Weiteres Thema im anschließenden Gespräch im Marktredwitzer Rathaus war unter anderem der positive Effekt der Behördenverlagerungen auf die lokale Wirtschaft.



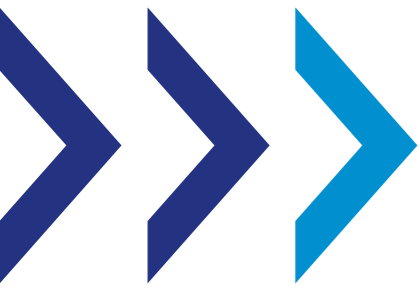
Was bleibt

Die Informationsreise nach Nordbayern ermöglichte den Teilnehmenden des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung wichtige Einblicke und Informationen zu diversen Bereichen der Wirtschaft und des öffentlichen Dienstes außerhalb Münchens und dabei insbesondere in den fränkischen Bezirken. Die verschiedenen Persönlichkeiten, welche die Gruppe während der Tour kennenlernen durfte, beeindruckten alle auf ihre Weise.



Stationen der Reise

- » Besuch der Ams-Osram AG in Regensburg mit Firmenvorstellung und Werkführung
- » Rundgang durch das Benker-Areals in Marktredwitz mit anschließendem Austausch mit Oberbürgermeister Oliver Weigel und Stefan Büttner
- » Besuch der Stollenanlagen am Stephansberg in Bamberg
- » Besuch der Generalstaatsanwaltschaft Bamberg und Austausch zu den Themen „Die Rolle der Staatsanwaltschaft“ (LOStA (stV) Dieter Brunner) und „Cybercrime“ (LOStA Lukas Knorr)
- » Besuch des Oberlandesgerichts (OLG) Bamberg und Austausch mit Präsidentin Dr. Karin Angerer; Vorstellung des OLG Bamberg (Dr. Stefan Tratz) und Diskussion zum Führungshandeln der Hausleitung des OLG Bamberg (Präsidentin Dr. Karin Angerer und Vizepräsident Andreas Zwirger)
- » Besuch des Internationalen Künstlerhauses Villa Concordia und Austausch mit Nora-Eugenie Gomringer
- » Besichtigung des Bamberger Doms (Dr. Martin Brandl), des Diözesanmuseums (Dr. Birgit Kastner) und der Dombauhütte (Ulrich Först)
- » Gemeinsames Abendessen mit Regierungspräsidenten von Oberfranken Florian Luderschmid im Gasthaus „Zum Sternla“
- » Besuch der Knauf Gips KG in Iphofen mit Firmenvorstellung und Werkführung
- » Besuch des Weinguts Artur Steinmann (Präsident des Fränkischen Weinbauverbandes) mit Vortrag zu „Wasser und Klima“ und anschließender Diskussion
- » Besuch des Landesamts für Finanzen (LfF) und Austausch mit Präsidenten Klaus Herzog zum Thema „Führen aus der Distanz“
- » Besuch des Staatlichen Hofkellers Würzburg mit Führung durch Siegbert Henkelmann
- » Besuch der Stiftung Juliusspital Würzburg mit Rundgang und Austausch mit dem Leiter der Stiftung, Walter Herberth, sowie der Geschäftsbereichsleiterin des Seniorenstifts, der Pflegedienstleitung, einer Pflegekraft, einer Pflegeschülerin und einer Bewohnerin des Seniorenstifts im Juliusspital
- » Austausch mit dem Präsidialbüro Polizei Unterfranken und der Polizeiinspektion Würzburg zu den Themen „Sicherheit im öffentlichen Raum“, „Extremismusprävention in der Polizei“ und „Gewalt gegen Einsatzkräfte“
- » Austausch mit Oberbürgermeister der Stadt Würzburg Christian Schuchardt
- » Besuch der Bayerischen Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau (LWG) in Thüngersheim mit Führung durch den Obstversuchsbetrieb und Austausch zum Modellweinberg „Thüngersheimer Scharlachberg“ bei einer Weinverkostung
- » Austausch mit Regierungspräsidentin von Mittelfranken Dr. Kerstin Enghardt-Blum in Ansbach
- » Besuch des Informationszentrum Fränkisches Seenland in Mandlesmühle mit kurzem Spaziergang auf dem Damm des Brombachsees – gemeinsam mit dem Geschäftsführer des Tourismusverbandes Fränkisches Seenland, Hans-Dieter Niederprüm



MEHRWERTPROJEKTE

... was wir schon immer
einmal machen wollten ...



... aber nie dazu gekommen sind. So oder so ähnlich starteten meist die Auftaktgespräche mit den Mehrwertprojekt-Partnern. Mittlerweile fast schon Tradition im Lehrgang für Verwaltungsführung sind die Mehrwertprojekte, mit denen die Teilnehmenden in Kleingruppen die auftraggebenden Behörden bei einer Thematik unterstützen, für die sie selbst keine Kapazität haben oder aus anderen Gründen ihr „Problem“ nicht allein lösen können.

Von den Mehrwertprojekten profitieren beide Seiten gleichermaßen. Die Mehrwertprojekt-Partner erhalten Unterstützung von einem „Berater-Team“, welches keine horrenden Honorare fordert und dabei auch noch keine verwaltungsfernen Luftschlösser baut. Mit ihrem Verwaltungshintergrund, den unterschiedlichen Fachrichtungen sowie verschiedenen Erfahrungen können die Teilnehmenden den Auftraggeber kompetenten, breiten und realistischen Input liefern.

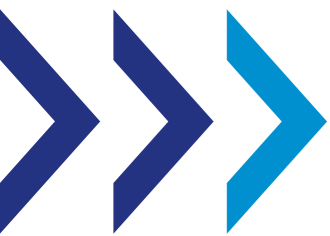
Doch auch die Teilnehmenden erfahren einen „Mehrwert“ aus der Projektarbeit. Sie können sich in verschiedenen Rollen ausprobieren sowie Arten von Projektarbeit und neue Arbeitsmethoden austesten. Durch die Projektpartner lernen sie auch weitere Verwaltungsbereiche und deren Herausforderungen kennen, was die Teilnehmenden für ihre spätere Arbeit für Probleme Anderer sensibel macht.

Indem Ressourcen, Fähigkeiten und Expertise von beiden Seiten optimal genutzt werden, fördern die Mehrwertprojekte nicht nur Effizienz und Innovation, sondern es resultieren hoffentlich auch nachhaltige Lösungsansätze.

Fazit: Daumen hoch!

Die Mehrwert-Projektpartner des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung

- » Staatliches Bauamt München 2
- » Landesamt für Finanzen Augsburg
- » Bayerische Staatsoper
- » Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft



STAATLICHES BAUAMT MÜNCHEN 2

Mehrwertprojekt „Flexible Routinen“ – Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes

Projektteam:
Ulrich Reuber
Dr. Helmut Frank
Ulrike Roeder
Dr. Milena Wolff

Die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung werden immer umfangreicher und komplexer. Der Personalkörper wächst aber häufig nicht in gleichem Umfang mit. Besonders im Bereich des Bauwesens sind die Anforderungen, die bei der Errichtung oder Sanierung von Bauwerken zu beachten sind, deutlich gestiegen, beispielsweise im Energie- und Technikbereich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit einem Bauvorhaben befassen, müssen über deutlich mehr Sachverstand verfügen und größere zeitliche Ressourcen in ein Projekt investieren, als dies früher der Fall war.

Mit einem Festhalten an gewohnten Strukturen mit festen Zuständigkeiten und Hierarchien lässt sich dies immer schwerer bewerkstelligen. Während der Verwaltung häufig noch ein „Silodenken“ nachgesagt wird, sind in der Wirtschaft flexible

Strukturen an der Tagesordnung, die regelmäßig unter dem Stichwort „Agilität“ zusammengefasst werden.

In der Organisationspsychologie werden dem agilen Arbeiten zahlreiche positive Eigenschaften zugeschrieben. So fördert Agilität die Kunden- und Nutzerzentrierung. Agiles Arbeiten unterstützt die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit und beschleunigt innovatives Denken und Arbeiten. Ferner wird das Denken in linearen Strukturen abgebaut. Vor allem aber trägt dies zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, und es lässt sich eine hohe Identifikation mit der Arbeit bzw. dem Produkt beobachten.

Auch das Staatliche Bauamt München 2 steht vor der Herausforderung, wie es bei gleichbleibendem Personalkörper die wachsenden Aufgaben des eigenen Zuständigkeitsbereichs effizient

erfüllen kann. Das Bauamt ist im Jahr 2006 aus der Zusammenlegung des Universitätsbauamts München und des Bauamts der Technischen Universität München im Rahmen des Projekts „Verwaltung 21“ entstanden. Neben der fachlichen Betreuung der beiden Münchner Universitäten gehört auch die Abwicklung von Bauprojekten der Universitätsklinik, weiterer Hochschulen und des Bayerischen Landtags zu den Aufgaben der Behörde.

Da die Arbeit der Staatlichen Bauämter stark projektbezogen ist, bietet sich Arbeiten in flexiblen Projektteams hier besonders an. Daher hatte die Behördenleitung die Idee, im Wege des Mehrwertprojekts Lösungsansätze ermitteln zu lassen, wie den sich wandelnden Aufgaben des Staatliche Bauamts München 2 durch Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes begegnet werden kann, und welche Faktoren die Umsetzung beeinflussen.

Das Projektteam führte zahlreiche Gespräche mit Abteilungs- und Bereichsleitungen sowie mit der Behördenleitung und dem Personalrat. Diese Termine dienten zunächst dem Kennenlernen des Bauamts, seiner Struktur und Arbeitsweise. Dadurch wurden die Besonderheiten der einzelnen Bereiche deutlich, und es konnten Ideen entwickelt werden, wie man dem Ziel der flexibleren Zusammenarbeit näherkommen kann.

Bereits die Entstehungsgeschichte des Staatlichen Bauamts München 2 stellt eine große Herausforderung für die Einführung flexibler Arbeitsweisen dar. Trotz der Zusammenlegung der ehemaligen Universitätsbauämter sind die einzelnen Bereiche des Bauamts noch immer in unterschiedlichen Liegenschaften untergebracht. Dies erschwert die Vernetzung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Daher wurden Möglichkeiten gesucht, wie sich die Belegschaft des Bauamts trotz der Unterbringung in verschiedenen Liegenschaften besser kennenlernen kann. Dies ist eine wichtige Basis für gegenseitiges Verständnis und Vertrauen, was wiederum für die Bereitschaft zum flexiblen Arbeiten in wechselnden Teams unerlässliche Voraussetzung ist. Durch Mentoring-Programme, Hospitationsmöglichkeiten und gezielte Rotationen würden sich Barrieren zwischen den Bereichen und Abteilungen gezielt abbauen lassen. Da gegenseitiges Verständnis möglichst vom ersten Arbeitstag an bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsen sollte, ist gerade beim Onboarding neuer Arbeitskräfte gezielt darauf zu achten.

In der Zusammenarbeit mit dem Nutzer der zu betreuenden Liegenschaften haben sich in den Bereichen und Abteilungen teilweise unterschiedliche Verfahrensweisen etabliert, die möglichst exakt auf die Bedürfnisse des Nutzers zugeschnitten sind. Dieser Vorteil für den Nutzer stellt jedoch ein Hemmnis für die Flexibilisierung von

Zuständigkeiten dar, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem anderen Projekt eingesetzt werden sollen, sich erst neu orientieren müssen und nicht vom ersten Tag an autark arbeitsfähig sind. Hier gilt es daher, ein möglichst hohes Maß an Standardisierung zu finden, die sich auch auf weitere Bereiche wie IT-Einsatz, Dokumentenmanagement und Wissenstransfer erstreckt.

Eine große Rolle spielt zudem das in den Staatlichen Bauämtern eingeführte Controlling. Dadurch können Leistungsspitzen und freie Ressourcen identifiziert werden, die sich beispielsweise in der Endphase von Bauprojekten ergeben können. Mit diesem wertvollen Instrument können Führungskräfte den Personaleinsatz deutlich leichter steuern.



Durch das Mehrwertprojekt konnten Anregungen gegeben werden, welche Schritte auf dem Weg hin zu einem effizienteren Arbeiten in flexiblen Teams sinnvoll sein könnten.





BAYERISCHES LANDESAMT FÜR FINANZEN

„Führen aus der Distanz“ – Entwicklung eines Fortbildungskonzepts für Arbeitsgruppenleiter

Projektteam:

Viktoria Schädler
Susanne Brunnbauer
Carolin Hübner
Olaf Preuß
Harmina Sperber

Ausgangslage

Am Bayerischen Landesamt für Finanzen (LfF) sind die zentralen Aufgaben der Staatsfinanzverwaltung gebündelt, wodurch der effektive Einsatz von spezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ihr Wissen und ihre Erfahrung zum Nutzen des öffentlichen Dienstes einbringen, gewährleistet werden kann. Gleichzeitig stellen die zahlreichen Standorte des LfF sowie der verstärkte Einsatz von Homeoffice insbesondere bei der Mitarbeiterführung eine Herausforderung dar. Anlass für dieses Mehrwertprojekt ist das vermehrte „Führen aus der Distanz“, welches aus den vorgenannten Veränderungen der Arbeitsmöglichkeiten resultiert und zum anderen aber auch auf die verschiedenen Standorte im Rahmen der Behördenverlagerung des LfF zurückzuführen ist. Dies betrifft insbesondere dienstjunge Führungskräfte.

Projektauftrag

Ziel des Mehrwertprojekts ist die Entwicklung eines übergreifenden Fortbildungskonzepts für die Arbeitsgruppenleitungen des LfF (3. Qualifikationsebene), welche nach dem Abschluss ihres Studiums eine Arbeitsgruppenleitung, beispielsweise in den Bereichen Beihilfe oder Bezüge, übernommen haben bzw. übernehmen werden. Durch die oben beschriebenen Rahmenbedingungen verlagern sich Führungsaufgaben vermehrt auf die Arbeitsgruppenleitungen als fachliche Führungsebene. Mithilfe eines Fortbildungskonzepts sollen die jungen Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer – bislang nur teilweise im Studienplan berücksichtigten – Aufgaben langfristig und intensiv unterstützt werden.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde eine umfassende Bestandsanalyse (Personalentwicklung im LfF, Studienplan, etc.) durchgeführt, an die sich strukturierte Interviews mit den dienstjungen Arbeitsgruppenleitungen an den Bearbeitungsstellen in Kaufbeuren und Gespräche mit verschiedenen Führungspersonen angeschlossen. Die Ergebnisse der Interviews wurden anonymisiert ausgewertet, dabei Unterstützungsbedarfe eruiert sowie Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Im Ergebnis erstellte die Projektgruppe Handlungsempfehlungen für das LfF, die in einem gemeinsamen Abschlussgespräch mit der Dienststellenleitung in Augsburg diskutiert wurden.

Ergebnis in Auszügen

Der Mehrwert konnte mit der Durchführung der strukturierten Interviews von der Projektgruppe als neutrale Dritte mit der anschließenden Anonymisierung der Ergebnisse geschaffen werden. Dadurch konnten Unterstützungsbedarfe bei den dienstjungen Arbeitsgruppenleitungen identifiziert werden, welche sich durch das LfF innerhalb bestehender Strukturen lösen lassen. Es wurde klar, wie wichtig eine klare Aufgabenbeschreibung und -abgrenzung ist, um die gestellten Aufgaben gut ausfüllen zu können. Wenn die Kolleginnen und Kollegen nicht (mehr) auf dem gleichen Flur sitzen, sind zum einen klare Vertreterregelungen, aber auch funktionierende Netzwerke wichtig. Die Netzwerkbildung kann durch verschiedene Maßnahmen, wie beispielsweise spezielle Fortbildungen für Arbeitsgruppenleitungen oder auch ein Mentoring-Programm, erfolgen. Insgesamt ist das Onboarding, also das Gefühl des „guten Ankommens“, für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger in der Behörde sehr wichtig, um aus ihnen gute und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. Führungskräfte werden zu lassen, welche gerne beim Freistaat Bayern arbeiten.



Fazit

Durch das Mehrwertprojekt konnten spannende Einblicke in das LfF gewonnen werden. Die Themen Führen aus der Distanz, Begleitung von jungen Führungskräften, aber auch die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes in einer lebendigen und leistungsstarken Behörde, werden die Mitglieder der Projektgruppe in den kommenden Dienstjahren stets begleiten – die Erfahrungen aus den Gesprächen sind hierfür sehr wertvoll.



An dieser Stelle möchte sich die Projektgruppe herzlich für die vertrauensvollen Gespräche bedanken, die als wertvolle Grundvoraussetzung für unser Projektergebnis wesentlich waren!





BAYERISCHE STAATSOPER

„Praxistaugliche Umsetzung einer EU-Norm- Sozialversicherungspflicht bei der Beschäftigung ausländischer Künstler“

Projektteam:

Dr. Christian Rödel
Dr. Benjamin Engstfeld
Kathrin Fändrich
Dr. Markus Hahn
Dr. Ute Weber

Projektauftrag

Die Bayerische Staatsoper beschäftigt neben fest angestelltem Personal unter anderem auch Künstlerinnen und Künstler aus dem europäischen Ausland. Teilweise weisen diese durch Vorlage einer sogenannten „A1-Bescheinigung“ nach, dass für sie nicht das deutsche, sondern das Sozialversicherungsrecht ihres Herkunftslandes gilt. Dies hat zur Folge, dass die personalverwaltende Stelle der Staatsoper den Beschäftigten beim jeweils zuständigen ausländischen Sozialversicherungsträger melden und Sozialversicherungsbeiträge an diesen abführen müssen. Dadurch wird ein erheblicher Verwaltungsaufwand für die Staatsoper als Arbeitgeber verursacht, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Beschäftigten oft nur für kurze Zeit angestellt werden. Problematisch ist darüber hinaus die Prüfung der Bescheide ausländischer Sozialversicherungsträger, sowohl aufgrund sprachlicher Barrieren als auch aufgrund des spezifischen ausländischen Versicherungsrechts. Da es auch Länder gibt, bei denen die Sozialversicherung und die Steuer gemeinsam gerechnet und abgabepflichtig sind, kommt es hier zu Problemen, da die Steuer Hoheitsrecht des Landes ist, in dem die Leistung erzielt wird. Daher behilft sich die Staatsoper bereits in einem Land mit der Beauftragung eines dort ansässigen Dienstleisters. Dies ist jedoch mit entsprechenden Kosten verbunden und kann daher nicht in jedem relevanten Staat umgesetzt werden. Vor diesem Hintergrund bat die Staatsoper um Rat, wie eine Vereinfachung im Verwaltungsvollzug herbeigeführt werden kann.

Methodik

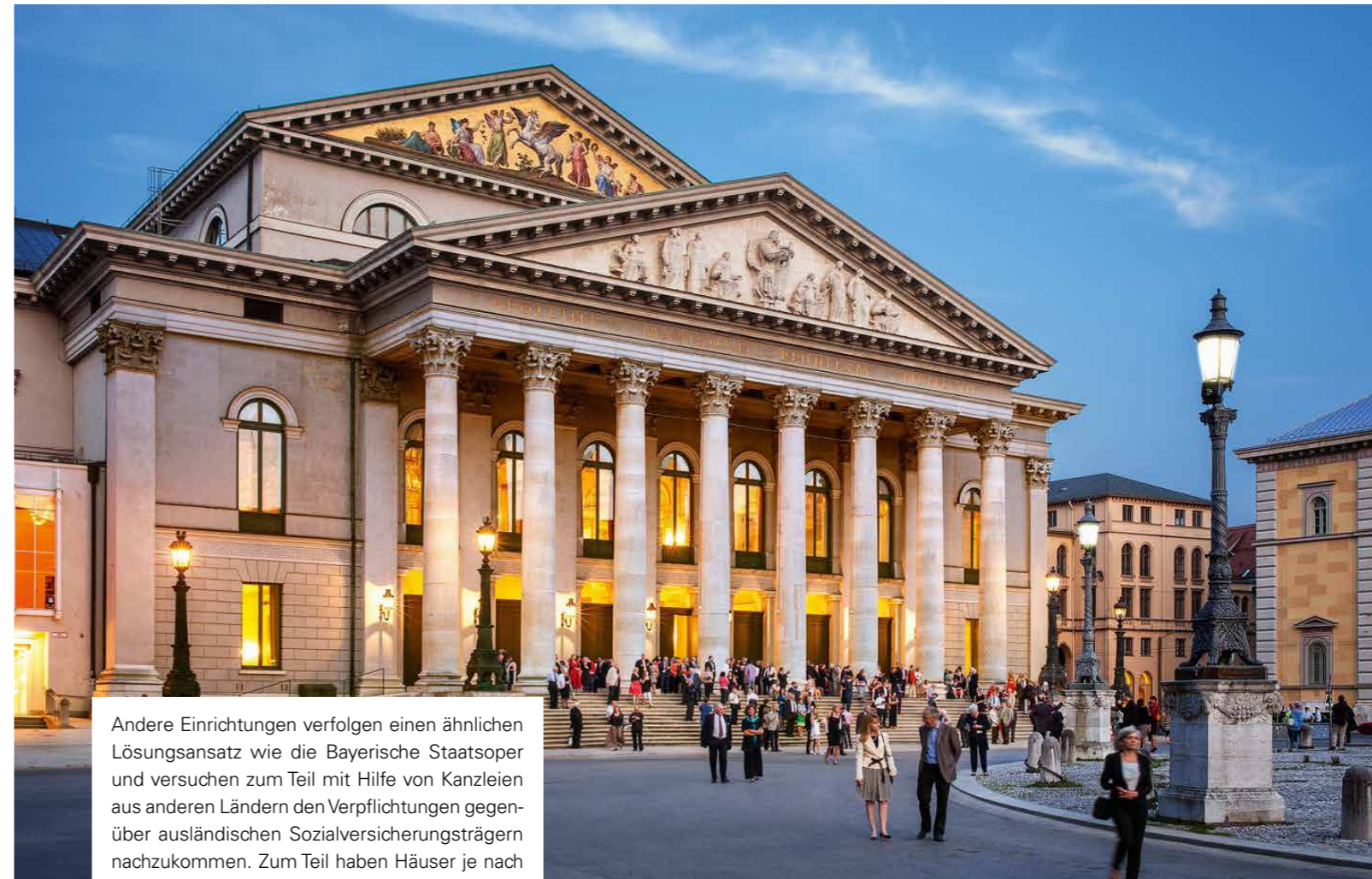
Die rechtlichen Rahmenbedingungen wurden im Vorfeld von der Staatsoper bereits durch ein Gutachten einer Rechtsanwaltskanzlei abgeklärt, welches zur Grundlage der Arbeit gemacht wurde.

Im Rahmen der Projektarbeit wurde daher zunächst der Kontakt zu anderen Kultureinrichtungen gesucht, die von der gleichen Problematik betroffen sind. Dies hat auch zum Austausch mit einer ausländischen Einrichtung geführt, um einen Eindruck zu gewinnen, wie in anderen Ländern mit den europarechtlichen Vorgaben umgegangen wird. Darüber hinaus ist die Projektgruppe in Austausch mit dem Deutschen Bühnenverein getreten, um die Sicht der zentralen Interessenvertretung von Theatern und Opern in Deutschland kennenzulernen und das Unterstützungspotential für seine Mitglieder bei der Problematik auszuloten.

Ergebnisse

Aus den geführten Gesprächen hat sich der Eindruck erhärtet, dass auf absehbare Zeit eine Änderung der Rechtslage auf europäischer Ebene nicht zu erreichen sein wird.

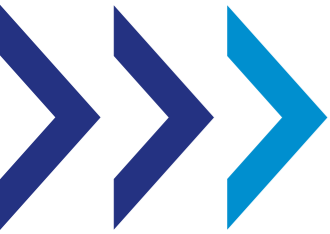
Einige Einrichtungen behelfen sich damit, die Abführungs- und Meldepflichten vertraglich auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abzuwälzen. Dies ist aus Sicht des Gutachtens und auch der anderen Gesprächspartner zwar grundsätzlich möglich, kann die Oper als Arbeitgeberin aber nicht vollständig von der Haftung befreien, falls die Künstlerinnen und Künstler diesen Verpflichtungen nicht ausreichend nachkommen. Darüber hinaus wird bei Engagements von hohem internationalem Niveau, wie sie bei großen Häusern wie der Staatsoper regelmäßig vorkommen, der Service erwartet, dass sich die Einrichtungen um die Pflichten gegenüber den Sozialversicherungsträgern kümmern. Der Anspruch der Staatsoper, alle Künstlerinnen und Künstler möglichst gleich zu behandeln, spricht daher ebenfalls gegen die Abwälzung der Verpflichtungen.



Andere Einrichtungen verfolgen einen ähnlichen Lösungsansatz wie die Bayerische Staatsoper und versuchen zum Teil mit Hilfe von Kanzleien aus anderen Ländern den Verpflichtungen gegenüber ausländischen Sozialversicherungsträgern nachzukommen. Zum Teil haben Häuser je nach ihrer Ausrichtung bereits Schwerpunkte bei der Kompetenz für manche Länder entwickelt. Hier sieht die Projektgruppe Potential für Effizienzgewinne, indem sich betroffene Häuser zusammenschließen, um eine zentrale Kompetenzstelle für den Umgang mit diesen Versicherungsträgern zu schaffen. Hierbei wäre zunächst eine gemeinsame Datenbank denkbar, in der beispielsweise Erfahrungsberichte, Gutachten und Empfehlungen gesammelt werden. Zudem käme auch eine zentrale Beratungsstelle in Betracht, die als erster Ansprechpartner eine Hilfestellung bei der Lösungsfindung bieten kann. Der Deutsche Bühnenverein sieht zwar grundsätzlich einen gewissen Bedarf hierfür. Nach seiner Einschätzung sind viele kleinere Mitglieder jedoch nicht in ausreichendem Maß von der Problematik betroffen, um sie von einer Beteiligung zu überzeugen.

Mit einer Finanzierung durch die interessierten Mitglieder, wäre aus Sicht der Projektgruppe die Einrichtung einer Zentralstelle bei einer gemeinsamen Interessenvertretung wie dem Deutschen Bühnenverein sinnvoll. Der Staatsoper wird daher empfohlen, sich mit dem Anliegen einer Bedarfsabfrage an den Deutschen Bühnenverein zu wenden, mit dem Ziel eine zentrale Kompetenzstelle zum Umgang mit ausländischen Sozialversicherungsträgern einzurichten.





BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR LANDWIRTSCHAFT

„Konzept für ein strukturiertes Verwaltungsverfahren zur Stellenbesetzung inkl. möglicher Optimierungen zur Personalgewinnung“

(am Beispiel IT-Fachkräfte)

Das klassische Stellenbesetzungsverfahren funktioniert immer schlechter – offene Stellen können nicht mehr besetzt werden. Diese Erfahrung hat auch die Landesanstalt für Landwirtschaft zunehmend gemacht. Die Verantwortlichen stellten sich daher die Frage: Was müssen wir ändern?

Projektteam:
Daniela Schürf
Katja Budich
Andreas Schmidt
Dr. Kilian Wimmer

Projektauftrag

Fachkräftegewinnung stellt heute nicht nur Unternehmen vor eine große Herausforderung. Auch die öffentliche Verwaltung steht zunehmend vor dem Problem, ihre offenen Stellen nicht mehr adäquat besetzen zu können.

Der Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL) war es wichtig, ihr Stellenbesetzungsverfahren zu optimieren. Gleichzeitig wurde der Wunsch geäußert, Vorschläge zur Gewinnung von Fachkräften zu erhalten. Da hier der Bedarf derzeit insbesondere bei IT-Fachkräften sehr hoch ist und diese gleichzeitig für den öffentlichen Dienst nur sehr schwer zu gewinnen sind, wurden die IT-Fachkräfte in den Fokus gestellt.

Methodik

Der Startschuss des Projekts erfolgte mit einem Gespräch vor Ort in Freising mit dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und dem Leiter des Sachgebiets Personal (AV2) in Freising. Hier wurden der Aufbau und die Aufgaben der LfL näher erläutert. Darüber hinaus erhielt die Projektgruppe einen Überblick über die Abläufe der Stellenbesetzung. Jährlich schreibt die LfL rund 230–260 Stellen aus und erhält ca. 1.800 Bewerbungen.

Einen Großteil der Stellenbesetzungsverfahren führen die Abteilungen und Institute der LfL unter Nutzung zentral bereitgestellter Unterlagen weitgehend in Eigenregie durch. Aus diesem Grund sollten auch die Erfahrungen aus mindestens einer Abteilung und einem Institut in das Projekt

miteinfließen. Hierfür wurde auf Vorschlag von AV2 von der Projektgruppe mit dem Institut für Tierzucht und der Abteilung Laboranalytik Kontakt aufgenommen. Mittels Fragebogen konnte ein erster Überblick über die Abläufe einer Stellenbesetzung gewonnen werden. Mit der Abteilung für Laboranalytik fand zudem eine Videoschleife zur weiteren Abklärung offener Fragen statt.

Um weitere Erfahrungen zu Stellenbesetzungsverfahren sowie den Methoden zur Fachkräftegewinnung zu sammeln, erfolgten eine intensive Internetrecherche sowie Gespräche mit verschiedenen Behörden und Institutionen wie dem Bayerischen Staatsministerium für Digitales, dem Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus, dem Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und für Heimat, dem Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, der Landeshauptstadt München, der Bayerischen Versorgungskammer sowie der Augustinum-Gruppe.

Ergebnisse

Als Ergebnis wurde der LfL ein Projektbericht mit kurzfristigen sowie mittel- bis langfristigen Verbesserungsvorschlägen übermittelt.

Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass sich der Stellenmarkt inzwischen zu einem Bewerbermarkt entwickelt hat. Dies bedeutet, die Bewerberinnen und Bewerber haben heute ein wesentlich größeres Stellenangebot, aus dem

sie auswählen können. Die Rollen wurden vertauscht. Heute müssen sich Unternehmen oder Organisationen bei den zukünftigen Fachkräften „bewerben“. Insofern ist es wichtig, dass die Stellenbesetzungsverfahren bei den Behörden insgesamt moderner und vor allem schneller werden.

Bei den mittel- bis langfristigen Verbesserungsvorschlägen war daher ein zentraler Punkt die Einführung eines digitalen Bewerbermanagementsystems. Bewerbungen per E-Mail sind heute zwar noch sehr verbreitet, aber längst schon nicht mehr „up to date“. Bewerberinnen und Bewerber legen heute vermehrt Wert auf die Möglichkeit der Online-Bewerbung. Insbesondere für die Gewinnung von IT-Fachkräften ist ein Online-Bewerbungssystem heute unumgänglich.

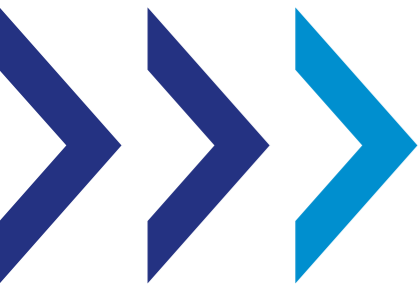
Die Einführung eines Bewerbungsmanagement-Tools ist zwar mit Kosten und am Anfang auch mit erhöhtem Personalaufwand verbunden. Auf lange Sicht können hier jedoch die Abläufe in der Organisation optimiert und mit geringerem Personalaufwand bearbeitet werden. Darüber hinaus kann die Reaktionszeit gegenüber den Bewerberinnen und Bewerbern optimiert werden. Die Projektgruppe beleuchtet verschiedene Tools näher und stellen die Vor- und Nachteile gegenüber der LfL dar. Darüber hinaus wurden für die Fachkräftegewinnung die Themen Online-Stellenportale, Social-Media-Karriereportale, Homepage, Stellenausschreibungen und Aufbau einer Arbeitgebermarke

genauer recherchiert und Handlungsvorschläge für die LfL entwickelt. Abschließend stellte die Projektgruppe ihre Ergebnisse gegenüber dem Vizepräsidenten, seiner Vertreterin, sowie dem Leiter von AV2 vor und überreichten den Abschlussbericht.



Die Projektgruppe bedankt sich bei der LfL und allen beteiligten Stellen für die Unterstützung sowie die hervorragende und unkomplizierte Zusammenarbeit.





MODUL 2

VOM 6. NOVEMBER BIS 22. DEZEMBER 2023

Soziales und Zusammenhalt der Gesellschaft



Stationen des Moduls

Soziale Gerechtigkeit – Bürgergeld vs. Niedriglohn

Beate Neubauer, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft – vbw

Soziale Gerechtigkeit – Bürgergeld vs. Niedriglohn

Verena Bentele, Sozialverband VdK Bayern

Jugendliche ohne Schulabschluss

Prof. i.R. Dr. Klaus Klemm, Universität Duisburg

Überblick über die Sozialpolitik in Bayern / Gewalt und Milieus

Dr. Christiane Nischler-Leibl, StMAS

Diakonie in Bayern

Dr. Sabine Weingärtner, Diakonisches Werk Bayern

Volkshochschulen in Bayern

Dr. Christian Hörmann, Bayerischer Volkshochschulverband e. V.

Stabile Demokratie / Extremismus

Dr. Miriam Heigl und Vera Mogk, Fachstelle für Demokratie – gegen Rechtsextremismus, Rassismus, religiöse Radikalisierung und Menschenfeindlichkeit, Landeshauptstadt München

Soziale Milieus

Heike Abt, Sinus-Institut

Pflegende Angehörige

Martina Rosenberg

Pflegende Angehörige

PD Dr. Anna Pendergrass, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Licht und Schatten – Gesellschaftliche Wirklichkeit Bayerns

Anna Clauß, DER SPIEGEL

Altersarmut und Einsamkeit im Alter

Lydia Staltner, LichtBlick Seniorenhilfe e.V.

Migrationspolitik

Gerald Knaus

Jugendkriminalität – ein soziales Problem?

OStA Franz Gierschik, Staatsanwaltschaft München I

Gesellschaft im Umbruch?

Prof. Dr. Armin Nassehi, Ludwig-Maximilians-Universität München

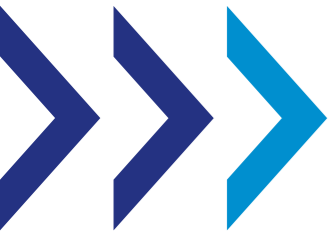
Besuch „Münchner Tafel“

Besuch „Lichtblick Hasenberg!“

Amtschefbesuch beim StMAS
MD Dr. Markus Gruber

Amtschefbesuch beim StMUK
MD Stefan Graf

Austausch mit Dieter Reiter
Oberbürgermeister der Landeshauptstadt München



Soziales Engagement – Ein Grundpfeiler für die Stabilität unserer Gesellschaft

Im Rahmen des Moduls „Soziales und Zusammenhalt der Gesellschaft“ haben die Teilnehmenden den Fokus auf ausgewählte soziale und gesellschaftliche Themen in verschiedenen Lebensphasen (z. B. Kinder und Jugendliche, Erwachsene) gelegt und sich dabei schwerpunktmäßig unter anderem mit den Themen „Jugendliche ohne Schulabschluss“, „Soziale Gerechtigkeit – Bürgergeld vs. Niedriglohnbeschäftigung“, „Pflegerische Angehörige“ sowie „Stabile Demokratie“ befasst. Begleitet wurde das Modul durch eine zweiwöchige Hospitation in verschiedenen sozialen Einrichtungen.



Kinder und Jugendliche, insbesondere Bildung und Perspektiven

„Man lernt nicht für die Schule, sondern fürs Leben“ oder anders gesagt, der Schulabschluss ist nach wie vor zentraler Baustein der Vorbereitung auf das spätere, selbstständige Leben und einer erfolgreichen Berufsperspektive. Dies verdeutlichte Prof. i.R. Dr. Klaus Klemm, Bildungsforscher an der Universität Duisburg und Autor der Studie „Jugendliche ohne Hauptschulabschluss. Demographische Verknappung und qualifikatorische Vergeudung“ der Bertelsmann-Stiftung den Teilnehmenden: „Jeder junge Mensch ohne Schulabschluss ist einer zu viel. Denn das bedeutet deutlich schlechtere Zukunftsaussichten für die Betroffenen. Unsere Gesellschaft kann es sich angesichts des wachsenden Fachkräftemangels

nicht leisten, diese Personen durchs Raster fallen zu lassen“. Bildung findet jedoch nicht nur im regulären Schulalltag statt, sondern wird beispielsweise auch durch die Volkshochschulen gewährleistet. Die Vielfalt dieser Bildungsangebote und deren Bedeutung für die Gesellschaft wurde eindrucksvoll von Dr. Christian Hörmann, Vorstand des Bayerischen Volkshochschulverbands e. V., vermittelt. Mit Oberstaatsanwalt Franz Gierschik, Staatsanwaltschaft München I, tauschten sich die Teilnehmenden über mögliche Wechselwirkungen zwischen Bildung und Jugendkriminalität aus. Deutlich wurde, dass Drogenkonsum, Bewaffnung, mangelnder Respekt vor Polizei und Justiz sowie die Anzahl jugendlicher Beschuldigter zunehmen und die Hemmschwelle von Jugendlichen zur Begehung schwerer Straftaten sinkt. Diskutiert wurde insbesondere, ob Jugendgewalt durch die Corona-Einschränkungen verstärkt wurde und zunehmend ein soziales Problem sein könnte. Bei einem Vor-Ort-Besuch der Einrichtung „Lichtblick Hasenberg“ wurde das umfassende Betreuungsangebot für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene im Alter zwischen fünf Monaten und 25 Jahren aus sozial belasteten und benachteiligten Familien anschaulich. Ziel der Einrichtung ist es, den Kreislauf von Armut, Bildungsferne und sozialer Benachteiligung zu durchbrechen und sicherzustellen, dass die Kinder- und Jugendgeneration die Möglichkeit hat, einen Schulabschluss zu schaffen, erfolgreich eine Ausbildung zu durchlaufen, sicher im Erwerbsleben anzukommen und sich gesellschaftlich etablieren zu können.



Soziale Gerechtigkeit

Was ist soziale Gerechtigkeit? Lohnt sich Arbeit vor dem Hintergrund der Erhöhung des Bürgergelds noch? Wie können Eigenverantwortung und Bedürftigkeit mit Blick auf einen funktionierenden Sozialstaat in Einklang gebracht werden? Diese Fragen beleuchteten die Teilnehmenden zum einen mit Beate Neubauer von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft – vbw, Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik, und zum anderen mit Verena Bentele, Präsidentin des Sozialverbands VdK Deutschland und Landesvorsitzende des Sozialverbands VdK Bayern. Im Ergebnis sollten Eigenverantwortung und Bedürftigkeit auch zukünftig die tragenden Säulen der sozialen Sicherung bilden. Ziel sollte sein, prioritär die Arbeitsmarktintegration zu ermöglichen und empfundene soziale Ungerechtigkeiten nicht zu verstärken. Bei einem Vor-Ort-Besuch des Münchner Tafel e.V. konnten sich die Teilnehmenden ein Bild von dem großen Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen und erhielten einen Einblick darin, was es bedeutet, 20.000 Tafelgäste wöchentlich mit ausreichend Lebensmitteln zu versorgen.





Pflege, Altersarmut und Einsamkeit im Alter

Ein weiteres Kernthema des Moduls bildete die Situation der pflegenden An- und Zugehörigen. Mit PD Dr. Anna Pendergrass von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der Pflegeexpertin Martina Rosenberg tauschten sich die Teilnehmenden über die täglichen Herausforderungen der – zumeist weiblichen – Pflegenden und deren unerlässlichen Dienst für die Gesellschaft aus. Betrachtet wurden zudem aber insbesondere auch die Forschungsergebnisse von PD Dr. Anna Pendergrass auf dem Gebiet sogenannter von Pflegenden erlebter Benefits und wie diese Belastungen der Pflgetätigkeit positiv beeinflussen können. Wie gegenwärtig und prägend „Altersarmut und Einsamkeit im Alter“ sind, verdeutlichte Lydia Staltner, Gründerin und Vorstandsvorsitzende des LichtBlick Seniorenhilfe e.V. bei ihrem Besuch im Prinz-Carl-Palais. Wichtig sei, den älteren Menschen Dankbarkeit und Würde entgegenzubringen und Hoffnung und Freude, beispielsweise durch Einkaufsgutscheine, Weihnachtsgeld oder Einladungen zum gemeinsamen Mittagessen in einem Restaurant, zu geben.

Stabile Demokratie

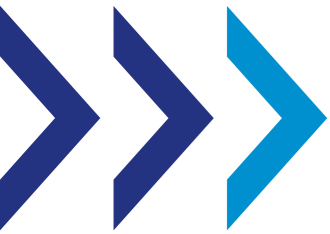
Als roter Faden des Lehrgangs begleitete die Teilnehmenden zudem das Thema „Stabile Demokratie“ und deren Wichtigkeit für den Zusammenhalt der Gesellschaft. Vor welchen Herausforderungen die Gesellschaft hier aktuell allerdings steht und wie der Erhalt einer „Stabilen Demokratie“ dennoch gelingen kann, wurde von den Teilnehmenden mit Miriam Heigl, Leiterin der Fachstelle für Demokratie der Landeshauptstadt München diskutiert. Wichtig sei einerseits, dass die Verwaltung eine klare Positionierung gegen demokratie- und menschenfeindliche Inhalte nach innen und nach außen einnehme (z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit, in der Beantwortung parlamentarischer Anfragen). Andererseits sei die niedrigschwellige Beratung und Unterstützung von Bürgerinnen und Bürgern sowie die Darstellung von Best Practices im Rahmen von Veranstaltungen und Kampagnen zielführend. Mit Anna Clauß, Leiterin Meinung und Debatte des Verlags „DER SPIEGEL“ tauschten sich die Teilnehmenden umfassend zur „Sozialen Wirklichkeit und Gemeinschaft Bayerns – Licht und Schatten“ aus.



Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Leidenschaft und die Herzlichkeit, mit der sich viele Menschen hauptberuflich oder ehrenamtlich im sozialen Bereich für andere Menschen engagieren, die Teilnehmenden nachhaltig beeindruckt haben und diese weiter begleiten werden.

Gerald Knaus, österreichischer Migrationsforscher, berichtete zu aktuellen Entwicklungen und denkbaren, diplomatischen Lösungsansätzen in der Migrationspolitik. Entscheidend sei für ihn ein Paradigmenwechsel hin zu Abkommen mit Sicheren Drittstaaten und einer humanen Kontrolle, um irreguläre Migration zu stoppen und Leben zu retten. Im DeutschlandTrend für das ARD-Morgenmagazin vom Oktober 2023 ist die Zuwanderung das für die meisten Deutschen wichtigste politische Thema. Mit Heike Abt vom Sinus-Institut diskutierten die Teilnehmenden anhand der sogenannten „Sinus-Milieus“ über die verschiedenen Lebenswelten in der Gesellschaft und deren Auswirkung auf den Zusammenhalt der Gesellschaft. Es bestehe die Gefahr, dass sich die Unterschiede zwischen Arm und Reich, die Wertebarrrieren mit „Schwarz-Weiß-Denken“ und die Kommunikationsbarrieren verstärken. In diesem Zusammenhang beleuchteten die Teilnehmenden zusammen mit Ministerialdirigentin Dr. Christiane Nischler-Leibl, Abteilungsleiterin „Frauenpolitik, Gleichstellung, Prävention“ im Bayerischen Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales auch Fragen nach Gewalt und Gewaltverhältnissen, gerade von Frauen.

Mit Dr. Sabine Weingärtner, Präsidentin und Vorsitzende des Vorstands des Diakonischen Werkes Bayern, tauschten sich die Teilnehmenden über die Arbeit der Diakonie Bayern und aktuelle soziale Herausforderungen aus. Der rote Faden „Stabile Demokratie“ wurde aufgrund seiner großen Bedeutung für die Gesellschaft in der heutigen Zeit in weiteren Stationen des Lehrgangs aufgegriffen. So kamen die Teilnehmenden unter anderem auf der Informationsreise nach Sachsen ins Gespräch mit Prof. Dr. Hans Vorländer, Direktor des Zentrums für Verfassungs- und Demokratieforschung der Technischen Universität Dresden, zur politischen Lage in Sachsen. So sei beispielsweise das Wahlverhalten in Sachsen regional (insbesondere in Ost- und Westsachsen) sowie die Demokratiezufriedenheit in unterschiedlichen Teilen der Bevölkerung Sachsens sehr unterschiedlich. Die Erklärungsansätze seien vielschichtig. Genannt wurden beispielsweise Transformationserfahrungen, z. B. prekäre Erwerbsbiografien, sozialer und demographischer Strukturwandel, Verlustängste sowie Veränderungsmüdigkeit, und eine strukturelle Schlechterstellung sowie das Gefühl, sich nicht als „Menschen zweiter Klasse“ behaupten lassen zu wollen.



VOM 4. BIS 15. DEZEMBER 2023

Sozialhospitationen

Im Rahmen einer zweiwöchigen Hospitation in individuell ausgewählten sozialen Einrichtungen bekamen die Teilnehmenden die Möglichkeit, das große Engagement der dort tätigen Menschen auch aktiv zu erleben. Durch den offenen Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort wurde nochmals eindrucksvoll vermittelt, vor welchen Herausforderungen soziale Einrichtungen stehen und welche Bedeutung der alltägliche Einsatz der dort haupt- und ehrenamtlich Tätigen für die Gesellschaft hat; ein Einsatz, der oftmals nicht den Respekt und die Wertschätzung erfährt, den er verdient.

Teilnehmende berichten über ihre Erfahrungen

„Sterben müssen wir alle irgendwann, es ist aber auch immer eine Frage des Wie.“

Für die Sozialhospitation hatten sich drei der Teilnehmenden für die Arbeit in je unterschiedlichen Einrichtungen der ambulanten/stationären Hospiz-/Palliativversorgung entschieden. Die gesammelten Erfahrungen und Eindrücke haben am Ende aber dennoch relativ einheitliche Bilder und Eindrücke hinterlassen. Allen voran steht Respekt – Respekt vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den Pflegefachkräften und den Ärztinnen und Ärzten, die sich mit viel Herzblut täglich mit den Themen und Aufgaben befassen, die viele andere gerne verdrängen; Respekt vor den vielen Ehrenamtlichen, die den Mut haben, Menschen am Ende ihres Lebens zu begleiten; nicht zuletzt Respekt vor den schwer kranken Menschen und deren Angehörigen, die ihrer Situation oft mit viel Fassung und nicht selten auch mit Humor begegnen. Von ihnen erfährt man

auch als Hospitant eine sehr ehrliche Dankbarkeit. Viele der schwer kranken Menschen haben zuvor längere Zeit in Krankenhäusern verbracht – Orte, an denen man den hohen Zeit- und Dokumentationsdruck und den Stress der Pflegenden viel stärker wahrnimmt. Im stationären Hospiz spürt man hingegen beispielsweise, dass man dort viel intensiver auf die Bedürfnisse der Menschen, die am Ende ihres Lebens stehen, eingehen kann und man sich so viel wie möglich für sie Zeit nimmt. Dort versteht man sich auch lieber als Bewohner, nicht als Patient. Auch wenn für die Bewohner am Ende ihres oft kurzen Aufenthalts der Tod steht, ist der Gedanke tröstlich, dass es dort viele unterstützenswerte Menschen gibt, die sich unermüdlich dafür einsetzen, den letzten Lebensabschnitt würdevoll und selbstbestimmt zu gestalten.

„So viel Betreuung wie nötig, so viel Selbstständigkeit wie möglich“

Eine Teilnehmerin hat sich in der ersten Woche für eine Hospitation in einer Einrichtung für Menschen mit Behinderungen entschieden. Hier waren Einblicke in die verschiedensten Bereiche dieser Institution möglich – von den unterschiedlichsten Wohngruppen bis hin zur Förderstätte, die tagsüber ganzheitliche, fördernde, begleitende, betreuende und pflegerische Maßnahmen bietet. Eine Besonderheit war auch dabei: Eine Kurzzeitpflege für Menschen mit Behinderung – von denen es in Deutschland leider noch viel zu wenig gibt. In allen Bereichen der Einrichtung wurde nach dem Motto gehandelt: „So viel Betreuung wie nötig, so viel Selbstständigkeit wie möglich“. Denn Betreuung bedeutet nicht, den Menschen mit Behinderung alles abzunehmen, sondern sie auch mitentscheiden und ihren Alltag mitgestalten zu lassen.

Es war großartig, mit welcher Offenheit und Unvoreingenommenheit man von den Klientinnen und Klienten, aber auch dem Betreuungspersonal aufgenommen wurde und an ihrem täglichen Leben teilnehmen durfte. In zahlreichen Gesprächen konnten die Herausforderungen für die Einrichtung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diskutiert werden. Ebenso erzählten auch die Bewohnerinnen und Bewohner gerne aus ihrem Leben mit z. T. schweren Schicksalen.

Aber auch der Spaß ist während der Hospitation nicht zu kurz gekommen – von Kniffelabenden und Tischtennismatches bis hin zum gemeinsamen Filzen (und das war wirklich eine große Herausforderung für die Hospitantin!) war vieles geboten. So verging diese Woche wie im Flug und der Abschied viel schwer.

In der zweiten Woche stand dann eine Beratungsstelle für Menschen mit psychischen Erkrankungen auf dem Programm. Eine wichtige Erkenntnis dabei war, dass psychische Erkrankungen vor keinem Alter und auch keiner

Gesellschaftsschicht Halt machen – es kann jeden oder jede – jederzeit treffen. Noch heute sind psychische Erkrankungen mit einem gewissen Stigma besetzt – auch wenn sich hier schon viel getan hat. Schnell kommen Nichtbetroffene zu dem Schluss – derjenige oder diejenige solle sich nicht so anstellen und sich doch einfach zusammenreißen. Die Beratungsgespräche zeigten aber sehr deutlich, dass es für die Betroffenen mit „einfach zusammenreißen“ nicht getan ist. Besonders eindrucksvoll, aber auch bedrückend waren die Gespräche mit Angehörigen, die zeigten, dass nicht nur die Erkrankten leiden. Auch die Angehörigen sind von psychischen Erkrankungen mitbetroffen und oft sehr hilf- und machtlos. Umso wichtiger ist es, dass es die Beratungsstellen mit ihren engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt, bei denen Betroffene und Angehörige Hilfe finden können. Auch die angeschlossene Tagesstätte war Teil des Programms. Hier werden für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen unterschiedliche Aktionen und Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten. So konnte sich die Teilnehmerin beim Gehirnjogging mit einem 94-Jährigen messen – der Gewinner wird hier nicht genannt!



So unterschiedlich die beiden Wochen auch waren, so wertvoll war jede Begegnung in dieser Zeit. Berührungängste konnten abgebaut und mehr Verständnis für Menschen in sozialen Berufen, aber auch für Betroffene aufgebaut werden.

Dies sind nur einige Eindrücke, welche die Teilnehmenden während ihrer Sozialhospitationen gesammelt haben. Leider kann nicht jede einzelne Hospitation an dieser Stelle so ausführlich dargestellt werden. Jede einzelne war jedoch für sich eine ganz besondere Erfahrung. Die Teilnehmenden des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung danken dafür folgenden Institutionen:

- » Augustinum gGmbH
- » Bellevue Di Monaco, Sozialgenossenschaft eG
- » Bezirkskrankenhaus Augsburg
- » Bezirkskrankenhaus Kaufbeuren
- » Christophorus Hospizverein e.V.
- » Diakonie München und Oberbayern – Innere Mission München e.V. Flüchtlings- und Integrationsberatung

- » Franziskanerkloster St. Anna
- » HolzkirchnerTafel e.V.
- » Hospiz und Palliativzentrum Nürnberg
- » Justizvollzugsanstalten Neuburg-Herrenwörth, Nürnberg und Amberg
- » Lebenshilfe Berchtesgadener Land e.V.
- » Lebenshilfe Freising e.V.

- » Lebenshilfe für Menschen mit Behinderung Kreisvereinigung Dillingen a. d. Donau e.V.
- » Lebenshilfe Landshut e.V.
- » Lebenshilfe Werkstatt GmbH, München
- » Nordschwäbische Werkstätten GmbH
- » Palliativ- und Hospizentrum in den Pfeifferschen Stiftungen (Luisenhaus)

- » ASKIR paraLIVING – Eine Einrichtung für junge Menschen, Dresden
- » SKM Augsburg – Katholischer Verband für soziale Dienste e.V.
- » Caritas Sozialpsychiatrischer Dienst Traunstein
- » Stiftung Ecksberg Träger sozialer Einrichtungen und Dienste



INFORMATIONSDREISE NACH BERLIN VOM 13. BIS 17. NOVEMBER 2023

Neue Perspektiven – Von der Isar an die Spree

Von München aus betrachtet scheint sich Berlin häufig in weiter Ferne zu befinden. Dabei liegt zwischen den beiden Städten lediglich eine vierstündige Fahrt mit dem ICE Sprinter. Diesen Umstand machte sich der Lehrgang im November 2023 zunutze. Um neue Perspektiven zu erlangen, führte eine Informationsreise in die Bundeshauptstadt.

Die Anreise verlief überraschend unkompliziert (d. h. die Bahn war pünktlich). Auch die Lage der Unterkunft am symbolträchtigen Checkpoint Charlie hätte besser nicht sein können. Viele Termine konnten fußläufig wahrgenommen oder vom U-Bahn-Kreuz „Stadtmitte“ mit der BVG erreicht werden. Ein großes Plus in Anbetracht des gut gefüllten Terminkalenders.

Hauptstadtjournalismus

Unmittelbar nach der Anreise bildete das ARD-Hauptstadtstudio den Auftakt: Die Teilnehmenden wurden von der stellvertretenden Studioleiterin des BR-Hauptstadtstudios, Barbara Kostolnik, überaus freundlich empfangen. Im Rahmen einer Studioführung folgte ein spannender Blick

hinter die Kulissen. Parallel dazu erläuterte Frau Kostolnik den medialen Betrieb Berlins. Ferner berichtete sie von ihrer mehrjährigen Tätigkeit als Auslandskorrespondentin in Frankreich und ihrer Rückkehr nach Berlin, wo in jüngerer Zeit eine Zuspitzung in der politischen Auseinandersetzung erkennbar gewesen sei.

Impulse aus den Bundesministerien

An den folgenden Tagen stand der Besuch von drei Bundesministerien auf dem Programm. Hierbei konnten die Teilnehmenden breitgefächerte Impulse aufgreifen, die sich gerade im Hinblick auf die Lehrgangsmodule „Führung“ und „Europa, internationale Zusammenarbeit“ als gewinnbringend erwiesen.



Tätigkeit eines (bayerischen) MdB und Plenardebatte

Am Mittwochvormittag hatte die Gruppe das Glück, einen Gesprächstermin beim Bundestagsabgeordneten Dr. Andreas Lenz, Wahlkreis Erding-Ebersberg, wahrnehmen zu können. Trotz der laufenden Plenarwoche stand MdB Dr. Lenz den Teilnehmenden für eine Vielzahl an Fragen zur Verfügung. Er schilderte, wie er die Distanz zwischen seinem Wahlkreis und der Hauptstadt meistert und den hieraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden versucht. In einer angeregten Diskussion wurden zudem Themen wie der weiterhin geringe Frauenanteil in Parlamenten, die Wahlrechtsreform sowie die Tätigkeit von MdB Dr. Lenz im Ausschuss für Klimaschutz und Energie beleuchtet.

Für den frühen Nachmittag war es dem Abgeordnetenbüro gelungen, für die Gruppe Plätze auf der Besuchertribüne im Reichstagsgebäude zu organisieren. So kamen die Teilnehmenden in den Genuss, einer Plenardebatte im Deutschen Bundestag beiwohnen zu dürfen. Der Plenarsaal war gut gefüllt, denn wie es der Zufall wollte, fand während der Anwesenheit des Kurses eine Befragung des Bundeskanzlers statt. Zudem hatte das Bundesverfassungsgericht unmittelbar vor der Sitzung sein Urteil bzgl. der Nichtigkeit des Zweiten Nachtragshaushaltsgesetzes 2021 verkündet, was zu einer durchaus hitzigen Debatte im Plenum beitrug. Vor diesem Hintergrund wird den Teilnehmenden der Besuch im „Herzstück der Demokratie“ sicherlich noch lange in Erinnerung bleiben.

Im Bundesministerium der Justiz wurde innerhalb des Austauschs ein besonderes Augenmerk auf das Thema „Personalpolitik“ gelegt. Staatssekretärin Dr. Angelika Schlunck begrüßte den Lehrgang und beleuchtete Ansätze zur Sicherstellung der Aufgabenerfüllung in Zeiten des Fachkräftemangels. Dr. Ivo Thiemrodt, Abteilungsleiter Z, brachte den Teilnehmenden das Personalmanagement des BMJ näher. Hierbei stießen die Ansätze zur Führungskräfteentwicklung sowie zur nachhaltigen Bindung des Personals auf besonderes Interesse. Schließlich handelt es sich hierbei um Problemstellungen, mit denen auch die bayerischen Behörden zunehmend konfrontiert werden.

Im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft erläuterte Prof. Dr. Dr. Markus Schick, Leiter der Abteilung für Lebensmittelsicherheit und Tiergesundheit, anschaulich den Ablauf eines Gesetzgebungsverfahrens am Beispiel des Tierhaltungskennzeichnungsgesetzes. Hierbei ging er insbesondere auf das Zusammenspiel zwischen Landes-, Bundes- und europäischer Ebene ein.

In der Zentrale des Auswärtigen Amtes am Werderschen Markt referierte Dr. Hans-Peter Hinrichsen, Referatsleiter für Mitteleuropa, zur Lage in Polen nach den Parlamentswahlen im Oktober 2023. Dieser detaillierte und kenntnisreiche Vortrag ermöglichte der Gruppe ein besseres Verständnis der gegenwärtigen politischen Entwicklungen in Polen und stellte sich als eine ideale Vorbereitung für die Informationsreise nach Warschau und Breslau heraus. Ergänzt wurde der Termin mit einer Hausführung; vorbei am Weltsaal gelangten die Teilnehmenden mit dem altehrwürdigen Paternoster zur Dachterrasse, wo sie das urbane Panorama genießen konnten.





Besuch der Vertretungen von Bayern und Sachsen

Unweit der Friedrichstraße befindet sich die Vertretung des Freistaates Bayern beim Bund. Dort stellte die Leiterin der Vertretung, Dr. Carolin Kerschbaumer, der Gruppe am Abend das breite Aufgabenspektrum der „Bayerischen Botschaft“ in Berlin vor. Besonders im Hinblick auf die späteren Erfahrungen des Lehrgangs in Brüssel, hat sich der Eindruck verfestigt, dass es zur Zeit einfacher scheint, bayerische Anliegen bei der EU zu platzieren, als beim Bund. Im Rahmen der anschließenden kleinen Hausführung konnten die Teilnehmenden u. a. einen Blick in die „Fränkische Weinstube“ werfen sowie im Bierkeller das Landkreiszapfen ihrer jeweiligen Heimat suchen.

Dank des Engagements der Teilnehmenden aus Sachsen wurde dem Kurs während des Aufenthalts zudem die Ehre zuteil, einer Abendveranstaltung in der Vertretung des Freistaates Sachsen beim Bund beizuwohnen. Hier wurden die Teilnehmenden schon auf den später im Lehrgang anstehenden Besuch in der Dresdner Staatskanzlei eingestimmt. Die Veranstaltung befasste sich in Form einer äußerst gelungenen szenischen Lesung mit dem jüdischen Leben. Die Durchführung unterlag dabei strengen Sicherheitsvorkehrungen.

Berliner Feuerwehr – Zusammenhalt und große Herausforderungen

Gar nicht so einfach war es gewesen, einen Gesprächstermin bei der Berliner Feuerwehr zu organisieren. Doch die Mühen hatten sich gelohnt. Nach einhelliger Meinung der Teilnehmenden stellte der Besuch der Lehrrettungswache Mitte 1100 unweit des Alexanderplatzes am Donnerstag einen Höhepunkt der Informationsreise dar. Dies lag insbesondere an dem eindrucksvollen und authentischen Vortrag des Wachleiters BAR Mario Dlugocz. Ausgehend von der Historie der Berliner Feuerwehr und den Besonderheiten der Hauptstadt ging er umfassend auf die aktuellen Herausforderungen seiner Wache in Gestalt von Gewalt gegen Rettungskräfte, Ausstattungs-

schwierigkeiten, komplexem Einsatzgeschehen und Nachwuchssorgen ein. Zugleich hob er aber auch den großen Zusammenhalt seines Teams hervor und vermittelte trotz aller vorhandenen Widrigkeiten eine große Begeisterung für seine Tätigkeit. Gerade dieser Termin ermöglichte der Gruppe ein besseres Verständnis der „Berliner Perspektive“.

Zeit für Kultur – Edvard Munch

Mit der sehr einprägsamen einstündigen Führung durch die Ausstellung „Edvard Munch. Zauber des Nordens“ in der Berlinischen Galerie in Kreuzberg, in deren Zentrum das Wirken von Edvard Munch in Berlin und sein Einfluss auf den Beginn der Moderne stand, beinhaltete das Programm zudem eine durchaus beeindruckende kulturelle Komponente.

Der Freitag begann mit einem recht frühen Termin in der Bayerischen Vertretung: Das „ifo-Wirtschaftsfrühstück“ befasste sich im Rahmen eines Vortrags von Prof. Dr. Andreas Peichl mit dem Zugang zu (Forschungs-)Daten zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit und derzeitigen datenschutzrechtlichen Vorgaben.

„Krokodil im Nacken“

Im Anschluss führte die Gruppe eine halbstündige Busfahrt in den Osten der Stadt, wo sie Klaus Kordons „Krokodil im Nacken“ nachempfinden konnte. Die Gedenkstätte Hohenschönhausen sollte jedem Berlinbesucher angeraten werden. Nach einem Einführungsfilm ermöglichte eine einstündige Führung eine intensive und bewegende Auseinandersetzung mit der Geschichte dieses Ortes, in dem zu DDR-Zeiten tausende politisch Verfolgte inhaftiert waren.

Einziger Wermutstropfen war die Rückreise mit der Bahn – im Gegensatz zur Hinfahrt benötigte die Gruppe ganze sieben Stunden bis zum Münchner Hauptbahnhof. Gleichwohl waren sich die Teilnehmenden einig, dass die erlangten Eindrücke die Reise Strapazen bei weitem übertrifften hatten.

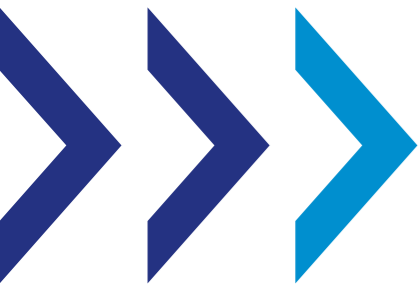


Viel häufiger sollte man einen (räumlichen und gedanklichen) Perspektivwechsel wagen, um statt Distanz ein besseres gegenseitiges Verständnis zu ermöglichen.



Stationen der Reise

- » BR-Hauptstadtstudio
- » Bundesministerium der Justiz
- » Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
- » Vertretung des Freistaates Sachsen beim Bund
- » Gespräch mit MdB Dr. Andreas Lenz
- » Besuch einer Plenardebatte im Bundestag
- » Ausstellung „Edvard Munch. Zauber des Nordens“, Berlinische Galerie
- » Vertretung des Freistaates Bayern beim Bund
- » Berliner Feuerwehr, Lehr- und Rettungswache Mitte 1100
- » Auswärtiges Amt
- » Gedenkstätte Hohenschönhausen



MODUL 3

Wirtschaft, Klimaschutz, Energie



Stationen des Moduls

Versicherungskammer Bayern
Austausch mit dem Vorstandsvorsitzenden,
Prof. Dr. Frank Walthes

Arbeit des Spiegelreferenten für die
Angelegenheiten des StMWi
Johannes Frik

Wirtschaft in Bayern: IHK München und
Oberbayern
Austausch mit dem Hauptgeschäftsführer
Dr. Manfred Gößl

Exkursion zur AUDI AG in Ingolstadt zu
den Themen:

- » Diversity & Inclusion
Jacquiline Harvey
- » Umwelt & Energiemanagement
Dr. Rüdiger Recknagel, Stephan Brun
- » Betriebsrat

Besuch der Staatlichen Berufsschule
Fürstenfeldbruck: Anpassung der
Berufsausbildung an die Bedürfnisse
der Wirtschaft
OStDin Andrea Reuß

Thementag „Energie“: SWM Heizkraft-
werk Nord, GEOVOL Geothermieanlage
Unterföhring, Max-Planck-Institut für
Plasmaphysik

Workshop Business-Knigge
Graf von Hoyos

Besuch der LfA Förderbank
Dr. Bernhard Schwab (Vorstandsvorsitzender),
Ruth Nowak (Mitglied des Vorstands) und
Thomas Kraft

Exkursion zum Krankenhaus St. Marien in
Amberg i. d. Opf. und zum Landesamt für
Pflege

Workshop „Change-Management“
Dr. Hilmar Schmidt

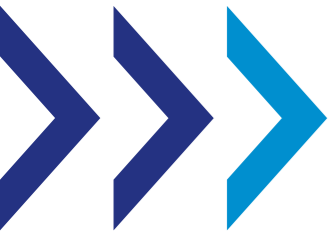
Wirtschaft und Politik im Dialog
Austausch mit SZ-Journalist
Alexander Hagelüken

Einführung in die Wirtschaftspolitik durch
den Leiter des ifo Zentrums für Industrie-
ökonomik und neue Technologien
Prof. Oliver Falck

Amtschefbesuch StMB
MD Dr. Thomas Gruber

Amtschefbesuch StMWK
MD Dr. Rolf-Dieter Jungk

Besuch Vertreter der Amtschefin StMWi
MD Dr. Markus Wittmann



VOM 8. JANUAR BIS 20. FEBRUAR 2024

Die bayerische Wirtschaft sagt „Ja“ zu Europa, aber „Nein“ zu einem Übermaß an Regulierung

Nach dem Jahreswechsel 2023 / 2024 startete der Lehrgang in das Modul „Wirtschaft, Klimaschutz, Energie“. Nach dem Motto „Energie für die Wirtschaft“ standen als Schwerpunkte die Arbeitskräftesicherung und die „Energiesicherheit im engeren Sinne“ im Zentrum des Moduls.

Bayerische Unternehmen

Den Auftakt des Wirtschaftsmoduls gestaltete der Austausch mit dem Vorstandsvorsitzenden der Versicherungskammer Bayern, Prof. Dr. Frank Walthes. Neben Informationen zum größten öffentlichen Versicherer Deutschlands, erhielten die Teilnehmenden des Lehrgangs auch eine Übersicht zu aktuellen Themen und Herausforderungen der Versicherungswirtschaft. Besonders die Berichtspflichten würden mittlerweile Ausmaße annehmen, deren Ergebnisse nur noch von künstlicher Intelligenz gesichtet werden könnten. Dass die „Bürokratie“ nicht nur von Seiten der Landes- oder Bundesebene entsteht, sondern genauso durch Unionsrecht geschaffen wird – zum Teil

aber von den Unternehmen selbst (Stichwort „Einzelfallgerechtigkeit“) gefordert wird – wurde dem Lehrgang eindrücklich auch beim späteren Besuch in Brüssel vor Augen geführt. Prof. Dr. Walthes gewährte dem Lehrgang zusätzlich Einblicke in den abwechslungsreichen Arbeitsalltag eines Vorstandsvorsitzenden und teilte seine Auffassung einer modernen Führungskraft. „Mut haben, Entscheidungen zu treffen“, sei für ihn dabei eine der wichtigsten Eigenschaften.

Die Vielfalt der bayerischen Wirtschaft kennenzulernen und zu erfahren, mit welchen Herausforderungen die Verantwortlichen in ihren Unternehmen konfrontiert sind, war ein Ziel des Moduls.

Natürlich gehörte hierzu auch ein Besuch eines bedeutenden Industrieunternehmens. Daher besuchte der Kurs die Audi AG am Standort Ingolstadt – eine Stadt in der Stadt.

Dabei ging es aber nicht darum zu sehen, wie ein Auto montiert wird, sondern herauszufinden, was die Schwierigkeiten und Chancen des Unternehmens in der aktuellen Wirtschaftslage sind. Schnell wurde klar, dass der Markenclaim „Vorsprung durch Technik“ vor allem durch die Beschäftigten steht und fällt. Diese zu finden und an das Unternehmen zu binden, gestaltet sich selbst für einen Premiumhersteller wie Audi zunehmend schwerer. Sowohl bei der Mitarbeiterakquise als auch in den bestehenden Teams wird „Diversität“ als ein zentraler Schlüssel zum Erfolg gesehen. Mitarbeitende, die mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen und verschiedensten Professionen im Team zusammenarbeiten, würden die besseren Entscheidungen treffen, seien produktiver und fühlten sich im Unternehmen wohler. Und auch die Wissenschaft bestätigt dies: Diversität steigere die Qualität der Arbeitsergebnisse und fördere so den unternehmerischen Erfolg.

Dem Lehrgang war es zudem wichtig mit dem Betriebsrat von Audi ins Gespräch zu kommen; denn auch die Perspektive der Arbeitnehmervertretung sollte nicht fehlen. Die Arbeitnehmervertretung bekräftigte hierbei ihre Forderung nach technischer Flexibilität, Technologieoffenheit und Sicherheit für die Beschäftigten. Des Weiteren verdeutlichten die Vertreter des Betriebsrates, dass sie ihre Aufgabe darin sehen, nicht nur die Interessen der Beschäftigten, sondern auch die des Unternehmens zu wahren.

Welch große Herausforderung es ist, unternehmerischen Erfolg mit Umwelt- und Energiepolitik in Einklang zu bringen, wurde den Teilnehmenden in einem detaillierten Vortrag u. a. zum Audi Umweltprogramm „Mission:Zero“ für eine konsequent nachhaltige Produktion verdeutlicht. Dieses bündelt alle Aktivitäten und Maßnahmen zur Reduktion des ökologischen Fußabdrucks an den weltweiten Audi-Standorten, in der Produktion und der Logistik. Im Fokus stehen dabei die zentralen Herausforderungen Dekarbonisierung, nachhaltige Wassernutzung, Ressourceneffizienz und Schutz der Biodiversität. Vergleichbare Anstrengungen unternimmt aber nicht nur die Automobilwirtschaft.

Von tiefgreifenden Transformationsprozessen betroffen ist die gesamte bayerische Wirtschaft. Wirtschaftliche Prozesse und Transformation sind dabei nicht eindimensional, sondern meist überaus komplex. Dies wurde besonders beim Thementag „Landwirtschaft“ mit einem Besuch auf einem konventionellen Milchviehbetrieb und einem ökologischen Marktfruchtbetrieb mit Biogasanlage deutlich. Dabei wurde unter anderem



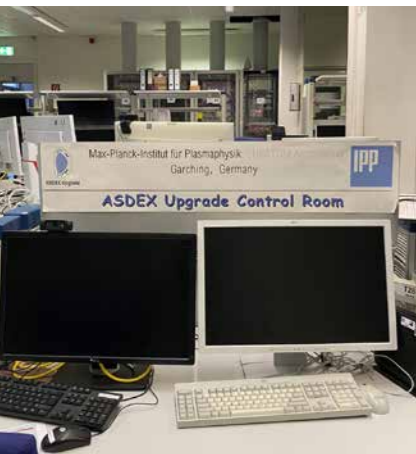
diskutiert, wie es gelingt, einen Familienbetrieb mit mehreren Generationen unter den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen zu führen und gleichzeitig die Landwirtschaft nachhaltig und ressourceneffizient zu gestalten. Im Gespräch mit der Forstverwaltung wurde deutlich, dass nachhaltiges Wirtschaften langfristig angelegt sein muss und auch wirtschaftlich ist. Wie Transformation gelingen kann, zeigte auch der Besuch bei der Bio-Brauerei Lammsbräu in Neumarkt in der Oberpfalz im Modul „Sustainable Governance“.

„Gute Politik bedeutet Regulierungen einfach halten“, proklamierte Dr. Manfred Gössl, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, beim intensiven Austausch mit ihm und seinem Team. Mit rund 420.000 Mitgliedsunternehmen ist die IHK für München und Oberbayern nicht nur die größte IHK bundesweit, sondern auch eines der größten Unternehmensnetzwerke in Europa. Ihr oberstes Ziel ist es, optimale Rahmenbedingungen für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg der gewerblichen Unternehmen zu schaffen.



Dafür sei ein enger Austausch zwischen der IHK und den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung notwendig, damit die Anliegen der Unternehmer auch gehört werden können.

Eines wurde bei den Gesprächen des Lehrgangs mit verschiedenen Persönlichkeiten deutlich: Die bayerischen Unternehmen, egal in welcher Branche sie tätig sind, wünschen sich einhellig Maßnahmen zum Bürokratieabbau. Allen vorweg wird die stärkere Digitalisierung von Verwaltungsprozessen genannt. Dazu kommt der Wunsch nach der Einrichtung von zentralen Anlaufstellen ("single point of contact"), wo Unternehmen alle notwendigen Verwaltungsdienstleistungen an einem Ort erledigen können, sowie die effizientere Nutzung bereits vorhandener Daten, um zusätzliche Meldepflichten zu vermeiden. Auch die Förderung von Eigenverantwortung durch Ersetzung von Genehmigungspflichten durch Anzeigepflichten mit nachgelagerter Kontrolle wurde genannt. In Brüssel hat der Lehrgang allerdings auch gehört, dass viele bürokratische Hürde entstehen, wenn manche Wirtschaftszweige es schaffen, ihre singulären Interessen durchzusetzen und so mehr Komplexität in die Regelwerke bringen. Insofern ist der Ruf nach mehr Pauschalierungen und weniger Einzelfalllösungen nachvollziehbar, darf daher aber auch als Appell an die Wirtschaft verstanden werden.



Energiesicherheit in der näheren und weiteren Zukunft

Der Lehrgang konnte in Südafrika erleben, was eine unzureichende Energieversorgung bedeutet. Dort ist sogenanntes "Load-shedding", geplante blackouts wegen Überlastung des Stromnetzes, an der Tagesordnung. Hier will man künftig statt auf Kohle mehr auf erneuerbare Energien bauen – Südafrika hat hier bei Wind und Sonne beste Voraussetzungen.

Wie wichtig eine gesicherte Energieversorgung auch für Unternehmen in Bayern ist und wie vielfältig sich Energie gewinnen lässt, wurde den Teilnehmenden des Lehrgangs beim Thementag „Energie“ noch einmal im Detail deutlich. Der Thementag begann mit dem Besuch des Heizkraftwerks (HKW) Nord in Unterföhring. Bereits beim Betreten des Geländes der mit Kraft-Wärme-Kopplung betriebenen Anlage der Stadtwerke München konnten die Teilnehmenden anhand des Geruchs erahnen, mit welchem „Rohstoff“ hier Strom und Wärme erzeugt wird: Restmüll. In zwei der drei Blöcke wird der Restmüll Münchner Haushalte verbrannt und in Strom umgewandelt, die entstehende Abwärme ins Fernwärmenetz eingespeist. Dabei gehört das HKW Nord zu den größten Müllverbrennungsanlagen Deutschlands. Der Lehrgang erfuhr zudem, wie herausfordernd die Umstellung im Rahmen der Energiewende bei laufendem Betrieb ist. Rechts- und damit Planungssicherheit sei hierfür zentral, denn Planung, Umsetzung und Betrieb einer Anlage erfolgen in einem Zeithorizont von Jahrzehnten. Die Geothermieanlage GEOVOL Unterföhring GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gemeinde Unterföhring, versorgt mit nur fünf Beschäftigten mittlerweile fast 4.000 Haushalte und damit ein Drittel der ganzen Gemeinde mit umweltfreundlicher, geothermischer Wärme. Abgerundet wurde der Tag durch einen Besuch beim Max-Planck-Institut für Plasmaphysik, das mit rund 1.100 Mitarbeitenden eines der größten Zentren für Fusionsforschung in Europa ist. Hier erhielt der Lehrgang ergänzende Informationen und Einblicke in die Grundlagen der Fusionsforschung sowie die Eigenschaften eines künftigen Fusionskraftwerks.

Mit dem Themenbereich nachhaltige Energiegewinnung durch Windkraft konnte sich der Lehrgang bereits auf der Informationsreise in Nordbayern beschäftigen. Hier schilderte die Regierung von Mittelfranken sehr anschaulich die Herausforderungen bei der Standortsuche für Windkraftanlagen in der Region.



Fazit

Alle betroffenen Akteure, seien es die Kommunen, Regierungen, die Forschungseinrichtungen oder die Wirtschaft selbst, setzen sich für intelligente und innovative Lösungen ein, um die große Herausforderung einer sicheren und nachhaltigen Energiegewinnung zu bewältigen.

Wirtschaft und Politik

Dass manchmal Theorie und Praxis sehr nahe beieinander liegen können, zeigte der Vortrag „Einführung in die Wirtschaftspolitik“ von Prof. Dr. Oliver Falck, Leiter des ifo Zentrums für Industrieökonomik und neue Technologien. Am praktischen Beispiel der „Brezn-Produktion“ erläuterte er anschaulich u. a. die "Principles of Economics" von Mankiw und machte klar, dass Volkswirtschaft mitten im Leben stattfindet. Das Fazit des Experten zur Wirtschaftspolitik: „Die Eingriffe des Staates müssen den Markt wieder befähigen zu funktionieren – und nicht ihn ausschalten.“

Arbeitskräftesicherung

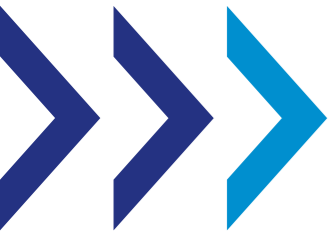
Welch enge Verzahnung zwischen Berufsausbildung und Wirtschaft herrscht, konnte der Lehrgang eindrucksvoll beim Besuch der Staatlichen Berufsschule Fürstenfeldbruck nicht nur von der Schulleiterin hören, sondern auch mit eigenen Augen beim Rundgang durch die moderne Schule sehen. Zusammen mit ihrem Stellvertreter und dem gesamten Kollegium hilft sie tatkräftig dabei mit, einen der wichtigsten Standortvorteile Bayerns zu sichern: hervorragend ausgebildete Fachkräfte.

Bei einem Informationsbesuch am Klinikum St. Marien in Amberg tauschten sich die Teilnehmenden mit Oberbürgermeister und Verwaltungsratsvorsitzenden Michael Cerny, dem Klinikvorstand und mit der Pflegedirektorin über die Problematik des Fachkräftemangels und die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen der Kliniken aus. Im Bayerischen Landesamt für Pflege gewannen die Teilnehmenden im Gespräch mit der Leiterin der Abteilung „Anerkennungsverfahren“ einen Einblick in den Aufbau einer neuen Behörde und informierten sich über das Verfahren der Anerkennung ausländischer Pflegefachkräfte in Bayern.

Festzustellen war, dass die Wirtschaft nicht nur „Energie“ in seiner klassischen Form benötigt, sondern dass der Erfolg der bayerischen Unternehmen steht und fällt mit der Energie und dem Tatendrang aller Beschäftigten – sei es beim Soloselbständigen oder beim international operierenden Konzern.

Insgesamt sind umfangreiche Maßnahmen zur Arbeitskräftesicherung unumgänglich, insbesondere angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels. In Betracht kommen unter anderem Kampagnen zur Mitarbeitergewinnung (z. B. die Marken „Mach was Wichtiges“ oder „Medizin.Menschlichkeit. Miteinander“). Im Freistaat Sachsen hat sich die Einrichtung eines Personalpools bewährt, um auf ad-hoc Personalengpässe reagieren zu können. Als Maßnahmen der Personalbindung wurden Leistungsanreize für Mitarbeitende sowie individuell zugeschnittene Beschäftigungsmodelle (flexible Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, mobiles Arbeiten) sowie Mentoringprogramme genannt. Ein großes Potential wird zudem in der Fachkräftezuwanderung und schnellen Integration von ausländischen Arbeitskräften in den Arbeitsmarkt gesehen. Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können Unternehmen nicht nur Arbeitskräfte gewinnen, sondern auch langfristig an sich binden.

Durch Gespräche mit verschiedenen Führungspersönlichkeiten sowohl in der Verwaltung als auch in der Wirtschaft war vor allem interessant zu erfahren, wie unterschiedliche Persönlichkeiten Führung leben und Verantwortung wahrnehmen. Führungsstile unterschiedlicher Prägungen lernte jeder einzelne Teilnehmende auch im Rahmen der Wirtschaftshospitationen kennen. Die Eindrücke waren außerordentlich unterschiedlich, wie auch die Unternehmen und Führungspersönlichkeiten, bei denen der Lehrgang hospitierte. Sie waren in jedem Falle, wie die umfassende Nachbereitung zeigte, prägend für jeden Einzelnen.



VOM 22. BIS 26. JANUAR 2024

Wirtschaftshospitationen

Die Teilnehmenden erhielten in der einwöchigen Wirtschaftshospitation die einzigartige Gelegenheit, einen vertieften Einblick in die vielfältigen Abläufe und Herausforderungen der modernen Geschäftswelt zu gewinnen. Von strategischen Entscheidungsprozessen bis hin zu operativen Tätigkeiten erfuhr jede und jeder hautnah, wie Unternehmen erfolgreich agieren und sich den aktuellen Herausforderungen stellen. Die Teilnehmenden nutzten die Zeit, um wertvolle Erfahrungen zu sammeln, Kontakte zu knüpfen und ihr wirtschaftliches Verständnis zu erweitern.

**KPIs SIND DAS NEUE
BAUCHGEFÜHL**

**IRGENDWANN MUSS MAN EINE
ENTSCHEIDUNG TREFFEN**

**MIT NEUER STRATEGIE
ZU MEHR LEADS**

**Wertschätzung ist der Schlüssel zur
langfristigen Mitarbeiterbindung**

**TRANSFORMATION DURCH
DEZENTRALISIERUNG**

**NACHHALTIGKEIT DIENT
DER RISIKOMINIMIERUNG**

**REGIONALE WURZELN AM
WELTMARKT ETABLIERT**

Gelingt der *Umbruch* im
Familienunternehmen?

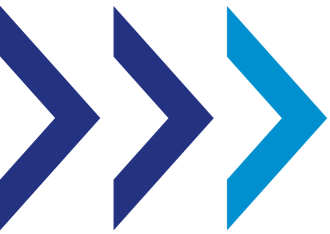
**LASST DEN MARKT SEINE
ARBEIT MACHEN, ABER
SETZT IHM REALISTISCHE
GRENZEN!**

**MALLORCA, GAMING-MESSE,
RIESENRAD - DIE NEUEN TALENTE
WARTEN ÜBERALL**

Die Teilnehmenden des 28. Lehrgangs für Verwaltungsführung danken folgenden Unternehmen:

Adelholzener Alpenquellen GmbH	Erzbischöfliches Ordinariat München, Erzdiözese München und Freising (KdöR)
Bayerische Landesbodenkreditanstalt, Geschäftsleitung	Liebherr-Aerospace Lindenberg GmbH
BayWa AG	Lindner Group mit Hans-Lindner-Stiftung
Celonis Deutschland GmbH	Schörghuber Gruppe
CUP Laboratorien Dr. Freitag GmbH	Siemens AG Government Affairs
Deutsche Lufthansa AG	Stadtwerke München GmbH (SWM)
DONNER & REUSCHEL Aktiengesellschaft	TÜV Süd
	Universitätsklinikum Augsburg





INFORMATIONREISE IN DIE PARTNERPROVINZ WESTERN CAPE VOM 3. BIS 10. FEBRUAR 2024

Von Süddeutschland nach Südafrika

Über 9.000 km Luftlinie liegen zwischen München und Kapstadt. Trotz dieser großen Entfernung verbindet Bayern und die südafrikanische Provinz Western Cape seit fast 30 Jahren eine enge Partnerschaft. Um das gegenseitige Verständnis weiter zu fördern und einen Beitrag zur Stärkung der bilateralen Beziehungen zu leisten, machte sich der Lehrgang Anfang Februar 2024 auf den Weg nach Südafrika.



Mit großen Hoffnungen verknüpft fanden vor drei Jahrzehnten die ersten freien Wahlen in Südafrika statt. Dass sich die Vision der ehemaligen Befreiungsbewegung ANC (African National Congress) von „besseren Lebensbedingungen für alle“ bislang nicht erfüllt hat, zeigte sich unmittelbar nach Ankunft mit aller Deutlichkeit. Bereits der Weg vom Flughafen in das Zentrum von Kapstadt führte an kilometerlangen Townships vorbei.

Wie blickt das Land, in dem Armut und Ungleichheit nach wie vor allgegenwärtig sind, in die Zukunft? Gibt es trotz all der Krisen und Herausforderungen positive Entwicklungen?

Wie steht es derzeit um die Provinz Western Cape, in der – anders als auf nationaler Ebene und in den übrigen acht Provinzen – nicht der ANC, sondern die DA (Democratic Alliance) regiert? Welche Unterstützung kann Bayern in Western Cape leisten? Mit diesen und vielen weiteren Fragen im Gepäck startete der Lehrgang vom Kap der guten Hoffnung aus seine Informationsreise durch die südafrikanische Partnerprovinz.

Western Cape Government – Impulse für eine Vertiefung der bilateralen Beziehungen

In den folgenden Tagen standen mehrere Gesprächstermine bei Vertretern der Regierung von Western Cape auf dem Programm. Beleuchtet wurden die Themen dabei jeweils aus südafrikanischer und bayerischer Perspektive.

Den Auftakt bildete ein Austausch mit Vertretern des Departments of the Premier in Kapstadt zu den Themen Daten und Innovation. Gemeinsamkeiten in der strategischen Herangehensweise zeigten sich insbesondere im Bereich Daten. Ähnlich wie es der Digitalplan Bayern vorsieht, sollen Daten in Western Cape als strategischer Vorteil zum Wohle aller Menschen konsequent genutzt werden. Ziel der Provinzregierung ist daher, den Zugang zu Daten wie auch die Qualität von Daten zu erhöhen. Eine Parallele konnte auch insoweit festgestellt werden, als dass in beiden Regionen eine sehr aktive Innovationspolitik betrieben wird.

Anknüpfend an den gemeinsamen Aktionsplan wurden zudem aktuelle Entwicklungen in Western Cape und Bayern in den Bereichen grüner Wasserstoff und Energietransformation beleuchtet. Auf besonderes Interesse stieß das von Alwie Lester, Sonderberater des Premiers für Energie, vorgestellte Programm der Provinz zur Bewältigung der anhaltenden Stromkrise.

Die Dauer der in Südafrika seit längerem zum Alltag gehörenden Stromabschaltungen nahm dem Sonderberater zufolge jüngst nochmals deutlich zu. Mit einem Bündel von Maßnahmen soll Western Cape langfristig unabhängiger von der Versorgung durch den staatlichen Stromkonzern Eskom gemacht werden.

Hochrangig empfangen wurde der Lehrgang in Elsenburg von Western Cape Minister of Agriculture Dr. Ivan Meyer. Schnell zu spüren war, dass es dem Politiker, der seit 2009 bereits mehrere Ministerämter in der Provinz bekleidete, ein echtes Anliegen ist, die bewährte Partnerschaft zwischen Bayern und Western Cape fortzuführen und auszubauen. Was können Südafrika und Deutschland vom jeweils anderen Land lernen? Der Minister teilte seine Gedanken und Erfahrungen hierzu mit dem Lehrgang und ermöglichte den Teilnehmenden so einen wertvollen Perspektivwechsel. Sichtlich interessiert folgte Dr. Meyer dem Vortrag der beiden Teilnehmenden aus dem StMELF zur Landwirtschaft und Ländlichen Entwicklung in Bayern. Er kündigte einen zeitnahen Gegenbesuch einer südafrikanischen Delegation

an mit dem Ziel, neue Kooperationsmöglichkeiten im Bereich landwirtschaftliche Forschung und Ländliche Entwicklung auszuloten.

Abgerundet wurde der Austausch zur Landwirtschaftspolitik mit einem Besuch auf der Boschendal Weinfarm am letzten Tag der Reise. Bei einer Führung durch die Gemüse- und Kräutergärten der Farm konnte der Lehrgang einen Einblick in regenerative Anbaumethoden und nachhaltigen Gartenbau gewinnen.

Drakenstein Municipality – Nachhaltigkeit im Fokus

Einen Eindruck von der dritten lokalen Ebene des Staatswesens in Südafrika konnte sich der Lehrgang bei der Drakenstein Municipality verschaffen. Getreu ihrem Motto "A city of excellence" stellte die Municipality für die Gruppe ein exzellentes Besuchsprogramm rund um das Thema Nachhaltigkeit zusammen, das sich auch im Hinblick auf das Lehrgangsmotiv "Sustainable Governance" als gewinnbringend erwies.



Stationen der Reise

- » Western Cape Government, Austausch mit Western Cape Minister of Agriculture Dr. Ivan Meyer und Mitarbeitenden zu den Themen Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung, Daten und Innovation sowie grüner Wasserstoff und Energietransformation
- » Drakenstein Municipality, Austausch mit City Manager Dr. Johan Leibbrand und Mitarbeitenden zum Thema Nachhaltigkeit, Besuch des Paarl Arboretum Climate Parks, der Leliefontein-Pumpstation und des Mbekweni Eco Clubs
- » Besuch des Khayelitsha Hospitals
- » Chrysalis Academy, Austausch mit CEO Dr. Lucille Meyer und Mitarbeitenden
- » HOPE Cape Town, Besuch des Containerdorfs Blikkiesdorp und des Campus "The NEX – Indawo Yethu", Austausch u.a mit CEO Dr. Izane Reyneke und Pfarrer Stefan Hippler
- » Stellenbosch University, Austausch mit Mitarbeitenden des Centre for Student Life and Learning sowie Führung durch die theologische Fakultät
- » Western Cape Provincial Parliament, Austausch mit Deputy Speaker Beverly Schäfer
- » Empfang in der Residenz der Deutschen Botschaft in Kapstadt anlässlich der Parlamentseröffnung
- » Briefing durch Tanja Werheit, deutsche Generalkonsulin in Kapstadt
- » Besuch der Boschendal Weinfarm



Aspekte von Nachhaltigkeit nahmen auch Louis Pienaar, Direktor Technische Dienste, und Cindy Winter, Umweltmanagerin, in den Blick. Louis Pienaar berichtete über erzielte Erfolge auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit in den Bereichen Energie und Technik. Die Umweltmanagerin stellte nicht nur ein nach der letzten großen Dürre ins Leben gerufenes Programm vor, das auf die Entfernung von invasiven Pflanzenarten mit hohem Wasserverbrauch abzielt. Sie berichtete insbesondere auch über die seit zehn Jahren bestehende Klimapartnerschaft mit der Stadt Neumarkt i.d.OPf.. Die Chance, etwas über diese Partnerschaft nicht nur aus südafrikanischer, sondern auch aus bayerischer Sicht zu erfahren, wollte sich der Lehrgang nicht entgehen lassen und machte sich ein paar Wochen später auf den Weg in die Oberpfalz.

City Manager Dr. Johan Leibbrand hieß den Lehrgang in Paarl willkommen und betonte dabei das Selbstverständnis der Drakenstein Municipality als ein Dienstleistungsunternehmen, das die Erwartungen der Menschen erfüllt. Daran anknüpfend ging Bradley Brown, Chief Financial Officer, näher auf das Thema Good Governance ein und erläuterte die Ansätze, die Drakenstein im Bereich Sustainable Finance verfolgt.

Passend zu den diskutierten Themen organisierte die Drakenstein Municipality für den Lehrgang Vor-Ort-Termine. So besuchte die Gruppe den Paarl Arboretum Climate Park, der mit nachhaltigen Indoor- und Outdoor-Klassenzimmern als Umweltbildungszentrum für Schulkinder aus der Umgebung genutzt wird. Die Umgestaltung zu einem Klima-Park erfolgte dabei im Rahmen der Klimapartnerschaft mit Neumarkt i.d.OPf..



Mit der Leliefontein-Pumpstation, die während des Wassertransports sauberen Strom erzeugt, konnte der Lehrgang auch eines der von Louis Pienaar angesprochenen Nachhaltigkeitsprojekte besichtigen. Besonders in Erinnerung geblieben ist der Gruppe der Besuch im Garten des Mbekweni Eco Clubs – einer gemeinnützigen Organisation, die sich im Township Mbekweni unter anderem dadurch für nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz einsetzt, dass sie Schulkindern praktische Kenntnisse über den Gemüseanbau vermittelt.

Townships – Gesundheitsversorgung, Prävention und Inseln der Hoffnung

Über die Gesundheitsversorgung der Menschen in Khayelitsha, einem der größten Townships in Kapstadt, informierte sich der Lehrgang bei einem Besuch des Khayelitsha Hospitals. CEO David Binza schilderte, mit welchen Herausforderungen das vor zwölf Jahren eröffnete Krankenhaus zu kämpfen hat. Neben Kapazitätsengpässen infolge des immensen Bevölkerungswachstums in der Region als größte Herausforderung nannte er insbesondere den – auch von deutschen Krankenhäusern beklagten – Personalmangel. Was die Personalgewinnung und -bindung in Khayelitsha zusätzlich erschwert, ist die Sicherheitslage. Dem CEO zufolge kommt es immer wieder vor, dass Mitarbeitende auf dem Weg zur Arbeit ausgeraubt werden.

Um Straftaten zu reduzieren und die Sicherheit in der Provinz zu erhöhen, hat die Regierung von Western Cape eine Reihe von Präventionsprogrammen ins Leben gerufen. Mit der Chrysalis Academy durfte der Lehrgang ein eindrucksvolles Projekt kennenlernen, das sich an junge



Menschen im Alter von 18 bis 25 Jahren aus benachteiligten Communities richtet. CEO Dr. Lucille Meyer und ihr Team brachten der Gruppe den ganzheitlichen Ansatz näher, den das Programm verfolgt, um die Resilienz junger Menschen zu stärken und ihr Potential freizusetzen. In dreimonatigen Kursen mit anschließendem zwölfmonatigem bezahltem Praktikum vermittelt die Akademie jungen Menschen Lebenskompetenzen, Werkzeuge und Praktiken, damit sie zu positiven Vorbildern in ihren Communities werden können.



Inseln der Hoffnung im Kapstadter Township Delft hat die gemeinnützige Organisation HOPE Cape Town geschaffen. Eine davon ist das Containerdorf Blikkiesdorp. Dort traf der Lehrgang den Gründer von HOPE Cape Town, Pfarrer Stefan Hippler, der von der beeindruckenden Arbeit der Organisation, die für ihn zum Lebenswerk geworden ist, berichtete. Im Jahr 2001 als Projekt zur Versorgung von HIV-positiven Kindern mit antiretroviralen Medikamenten gestartet, kümmert sich die Organisation heute ganzheitlich um Gesundheit, Ernährung, frühkindliche Entwicklung, Jugendarbeit und Bildung. Und das nicht nur in Blikkiesdorp, sondern auch an dem neuen Standort „The NEX – Indawo Yethu“ in Delft: Bei einem Campus-Rundgang stellten CEO Dr. Izane Reyneke und Pfarrer Hippler dem Lehrgang insbe-

sondere das von der bayerischen Staatsregierung geförderte frühkindliche Entwicklungszentrum „Bayerngarten“ sowie das Bayerische Haus vor, das Jugendlichen mit Berufsbildungsangeboten neue Perspektiven eröffnet. Welche Bedeutung diese Projekte für die Menschen vor Ort haben, konnte die Gruppe bei einem anschließenden Austausch mit Township-Bewohnern aus erster Hand erfahren. Die Eindrücke aus diesen Gesprächen werden den Teilnehmern sicherlich noch lange in Erinnerung bleiben.

Leadership an der Stellenbosch University

Mit einem Campus-Rundgang begann auch der Besuch der Stellenbosch University. Den inhaltlichen Schwerpunkt des Austausches bildete – passend zu dem entsprechenden Lehrgangsmodule – das Thema „Führung“. Der Lehrgang informierte sich unter anderem über die vom Centre for Student Life and Learning angebotenen Programme, die studentische Führungskräfte dazu befähigen sollen, als aktive Bürger zu einer sozial gerechten und nachhaltigen Gesellschaft beizutragen.

Komplettiert wurde der Besuch mit einer Führung durch die theologische Fakultät der Stellenbosch University. Reverend Marius Breytenbach brachte dem Lehrgang dabei die historische Rolle der Kirchen in Südafrika näher.



Südafrika – eine junge Demokratie

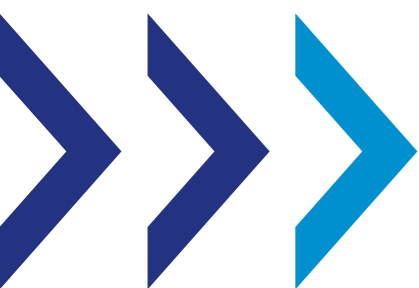
Enge Beziehungen zwischen Bayern und Western Cape bestehen nicht nur auf Regierungsebene. Auch der Bayerische Landtag und das Western Cape Provincial Parliament haben 2022 eine Partnerschaft vereinbart. Über die aktuelle Situation in der jungen Demokratie vor den im Mai 2024 anstehenden Wahlen auf nationaler Ebene sowie in den Provinzen konnte der Lehrgang mit Deputy Speaker Beverly Schäfer sprechen. Sie schilderte unter anderem, wie sehr sich die Wahllandschaft Südafrikas durch eine neue Generation an jungen Wählern verändert hat, die ohne Apartheid aufgewachsen sind. In einer angeregten Diskussion wurden zudem Themen wie die soziale Ungleichheit und hohe Arbeitslosigkeit, die Rolle der Zivilgesellschaft sowie der Frauenanteil in der Politik beleuchtet.

Als wichtiges Ereignis im politischen Jahreskalender Südafrikas gilt die Rede des Präsidenten zur Lage der Nation anlässlich der Parlamentsöffnung. Diese fand während des Aufenthalts des Lehrgangs in Western Cape statt. Die Gruppe hatte daher das Glück, an einem Empfang anlässlich dieses Ereignisses in der Residenz der Deutschen Botschaft in Kapstadt teilnehmen zu können.

Neben Deputy Speaker Schäfer trafen die Teilnehmenden dort auch die deutsche Generalkonsulin in Kapstadt, Tanja Werheit, wieder. Bei dieser durfte der Lehrgang bereits am Tag zuvor einen Gesprächstermin wahrnehmen. Generalkonsulin Werheit referierte kenntnisreich und anschaulich zur aktuellen Lage in Western Cape und Südafrika 30 Jahre nach den ersten freien Wahlen und stand der Gruppe für eine Vielzahl an Fragen zur Verfügung. Trotz all der aktuellen Herausforderungen zeigte sie sich insgesamt optimistisch, was die Zukunft des Landes angeht, insbesondere da Südafrika eine sehr gute Verfassung, ein gut funktionierendes Rechtssystem mit einer unabhängigen Justiz und eine lebendige, aktive Zivilgesellschaft einschließlich einer freien Presse habe.



Mit diesen hoffnungsvollen Worten im Ohr, vielen gewonnenen Eindrücken und neuen Impulsen für die Partnerschaft mit Western Cape kehrte der Lehrgang von der Informationsreise nach Bayern zurück.



MODUL 4

VOM 21. FEBRUAR BIS 23. APRIL 2024

Europa, internationale Zusammenarbeit



Stationen des Moduls

Kritischer Blick auf Europa
Dr. Aqilah Sandhu

Besuch beim Bayerischen
Verwaltungsgericht Augsburg

Tayla Lador-Fresher
israelische Generalkonsulin

Haus des Deutschen Ostens
Prof. Dr. Andreas Otto Weber

Bayerischer Staatsminister für Europa-
angelegenheiten und Internationales
Eric Beißwenger, MdL

Einführung Europarecht
Prof. Dr. Rudolf Streinz

Das globale Konfliktgeschehen und die
liberale internationale Ordnung
Prof. Dr. Berthold Rittberger

United Nations World Food Programme
Innovation Accelerator

Amerikahaus München
Dr. Meike Zwingenberger

Dr. Ivana Červenková
Generalkonsulin der Tschechischen Republik

Susanne Herrnberger
Vertretung der EU-Kommission in Deutschland

Elisabeth Bösch Malinen
Generalkonsulin der Schweiz

Thementag Bundeswehr: Taktisches Luft-
waffengeschwader 74, Neuburg a.d. Donau

Akademie für politische Bildung Tutzing
Prof. Dr. Ursula Münch

Timothy Liston
Generalkonsul der Vereinigten Staaten von
Amerika

Besuch der Vertretung der Regierung
von Québec

Dr. Benedikt Miklós, Attaché für Politik,
öffentliche Angelegenheiten und Kooperation

Ägyptisches Museum und Ausstellung
"How to catch a Nazi"

Besuch Generalvikar und Amtschefin
des Erzbistums München und Freising
Christoph Klingan und Dr. Stephanie Herrmann

Amtschefbesuch beim StMELF
MD Hubert Bittlmayer



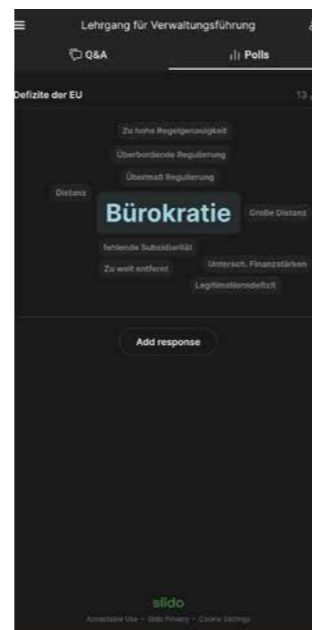
Bayern, Europa und die Welt: Zusammenhalt in Krisenzeiten

„Begegnen wir der Zeit, wie sie uns sucht.“ Dieses Zitat aus Shakespeares Schauspiel „Cymbeline“ sollte sich für das vierte Modul „Europa, internationale Zusammenarbeit“ als passend erweisen. Die globale Lage ist gekennzeichnet von einer Vielzahl an Krisen und tiefgreifenden Veränderungen, die sich vermehrt in der bayerischen Verwaltung niederschlagen. Um ein besseres Verständnis für die derzeitigen internationalen Herausforderungen und die Position Bayerns in diesem Gefüge zu erlangen, erwies sich der mit dem Modul einhergehende „Blick über den Tellerrand“ für die Teilnehmenden, die in den vergleichsweise stabilen 1990er Jahren aufgewachsen sind, als äußerst wertvoll.

Europawahl 2024 und die Zukunft der EU 27

Das Modul fand wenige Monate vor der Europawahl statt. So gewann die Europäische Union an zusätzlicher Aktualität. Wobei die EU aus Verwaltungssicht stets präsent und bedeutend ist. Dies verdeutlichte Prof. Dr. Rudolf Streinz in seiner Einführung in das Europarecht und den Aufbau der Institutionen. Zentrale Fragen der EU liegen in ihrer internen Struktur, der offiziellen und „inoffiziellen“ Funktionsweise und dem Aufbau ihrer Institutionen und den Menschen, die dort arbeiten. Die Entscheidungen auf EU-Ebene wirken sich teils unmittelbar auf rund 450 Millionen

EU-Bürgerinnen und Bürger in 27 Staaten mit unterschiedlichen Rechts- und Verwaltungstraditionen aus. Die Entscheidungswege sind jedoch häufig träge, die Strukturen unklar. Davon ist Dr. Aqilah Sandhu von der Universität Augsburg überzeugt. In ihrem kritischen Blick auf die EU warb sie für ein Überdenken der Entscheidungsstrukturen, beispielsweise dem Einstimmigkeitsprinzip in Bereichen wie der gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik. Denn die aktuellen Strukturen der EU seien nicht für ihre jetzige Größe und Vielfalt an Staaten und Kulturkreisen ausgelegt.



Brüssel ist dabei nicht nur räumlich, sondern auch inhaltlich oft zu weit weg von den Menschen. Wie sich die Europäische Kommission bemüht, ihre Maßnahmen und Politik vor Ort zu erklären, skizzierte Susanne Herrnberger von Europe Direct. Der Bayerische Staatsminister für Europaangelegenheiten und Internationales, Eric Beißwenger, MdL, warb im Austausch mit dem Lehrgang dafür, sich in Europa zu engagieren und so auch die bayerischen Interessen einzubringen. Seinem Appell, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bayerischer Ministerien nach Brüssel gehen zu lassen, schlossen sich auch verschiedene Gesprächspartnerinnen und -partner auf der Informationsreise nach Brüssel an. Immer wieder wurde betont, wie wertvoll der Beitrag nationaler Experten für die Arbeit der EU-Organe sei.

Bei der Exkursion zum Verwaltungsgericht Augsburg brachte Prof. Dr. Andreas Dietz, Vorsitzender Richter, dem Lehrgang das stark europarechtlich geprägte Ausländer- und Asylrecht näher, was sich beispielsweise für den Besuch von Frontex (EU-Agentur für die Grenz- und Küstenwache) in Warschau als ausgesprochen hilfreich herausstellte. Die Verwaltungsgerichtsbarkeit sieht sich im Ausländer- und Asylrecht seit dem Jahr 2015 mit sehr hohen Fallzahlen konfrontiert. Auch in diesem Bereich erscheinen Reformen unumgänglich, z. B. die Beschleunigung von Asylverfahren und Verringerung der Anreize zur Sekundärmigration.

Bei allen kritischen Erwägungen bleibt festzuhalten: Die Europäische Union ist ein Erfolgsmodell, von dem Deutschland und Bayern profitieren. An einem gemeinsamen Europa führt kein Weg vorbei. Die Weltordnung ändert sich rasant, zur Friedenssicherung bedarf es gemeinsamer Lösungen. Das heißt auch, ein Engagement in den europäischen Institutionen ist unverzichtbar. Hier bedarf es Mut, Beschäftigte auch mal ziehen zu lassen, gleichzeitig aber nicht zu versäumen, sich deren neue Erfahrungen wieder im eigenen Haus zunutze zu machen.

Globale Krisen und ihre Auswirkungen auf Bayern

Ausgehend von Europa erfolgte auch der Blick auf das internationale Geschehen. Einen umfassenden Einstieg in die Thematik ermöglichte Prof. Dr. Berthold Rittberger vom Geschwister-Scholl-Institut für Politikwissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München mit seinem Vortrag „Das globale Konfliktgeschehen und die liberale internationale Ordnung“. Ihm gelang es auf eindrucksvolle Weise, den Bogen vom Fall des Eisernen Vorhangs bis zu den gegenwärtigen weltweiten Krisenherden zu spannen. Hierbei ging er zunächst auf die Voraussetzungen der internationalen Friedenssicherung ein. In einem weiteren Schritt erläuterte er die derzeitigen Fliehkräfte, denen die liberale internationale Ordnung ausgesetzt ist, was eine rege Diskussion unter den Teilnehmenden entfachte.

Beziehungen pflegen, von anderen lernen

Im Rahmen des Austauschs mit dem Leiter der Abteilung Europaangelegenheiten und Internationales der Bayerischen Staatskanzlei, Michael Köller, wurde den Teilnehmenden die internationale Ausrichtung der Tätigkeit der bayerischen Staatsregierung vermittelt, die insbesondere von einer wachsenden Zahl an weltweiten Auslandsrepräsentanzen geprägt ist. Zudem berichtete Melanie Habelitz-Wollgam, Referatsleitung Internationale Beziehungen, Entwicklungszusammenarbeit Afrika und Naher Osten, über den Beitrag Bayerns zur Stabilität und Entwicklung in Afrika. Bayern unterhält unter anderem ein Afrika-Büro in Addis Abeba. Über die Partnerschaft Bayerns mit Western Cape konnte sich der Lehrgang im Februar 2024 vor Ort in Kapstadt und Stellenbosch informieren.



Die Welt zu Gast in Bayern – Wie blickt das Ausland auf den Freistaat?

München beheimatet eine Vielzahl an konsularischen Vertretungen. Diesen Umstand machte sich der Lehrgang zunutze. Gleich mehrere hochrangige Vertreterinnen und Vertreter aus dem Ausland waren bereit, den Lehrgang aufzusuchen und in einen Diskurs zu treten. Auf diese Weise konnte ein äußerst authentischer und informativer Einblick in die internationalen Beziehungen Bayerns gewährleistet werden. Im Vordergrund stand stets die Frage, in welchen Punkten Bayern noch etwas vom Ausland lernen kann.

Die israelische Generalkonsulin, Talya Lador-Fresher, schilderte in einem bewegenden Vortrag ihre Eindrücke nach dem Angriff der Hamas auf Israel am 7. Oktober 2023 und die Sicht Israels auf die aktuelle Lage. Als Bayerns östliches Nachbarland spielt die Tschechische Republik eine besondere Rolle. Die Beziehungen zwischen Bayern und Tschechien waren über viele Jahre hinweg nicht immer unkompliziert und von einer gewissen Distanz geprägt. Die tschechische Generalkonsulin, Dr. Ivana Červenková, führte aus, warum das Verhältnis in den letzten Jahren eine überaus positive Entwicklung genommen hat. Zu Gast im Prinz-Carl-Palais war auch die Generalkonsulin der Schweiz, Elisabeth Bösch Malinen. Wenngleich die Schweiz kein Mitglied der Europäischen Union ist, sind viele Gemeinsamkeiten auszumachen. Die Generalkonsulin nahm zu schweizerischen Besonderheiten wie der Neutralität und dem „Röstigraben“ Stellung. Ferner wurde der Frage nachgegangen, warum Deutschland derzeit viele hochqualifizierte Fachkräfte an die Schweiz verliert. Dies liegt insbesondere an dem höheren Lohnniveau, geringeren Abgaben und weniger Bürokratie. Auffallend war, dass fast alle Gesprächspartnerinnen und -partner aus den Nachbarländern den schleppenden Ausbau der (Bahn-)Infrastruktur in Deutschland thematisierten. Das Ausland sieht dies zunehmend als Wettbewerbsnachteil für den Standort Deutschland, wegen der zentralen Lage Deutschlands aber auch als Problem für die europäische Entwicklung.

Transatlantische Beziehungen

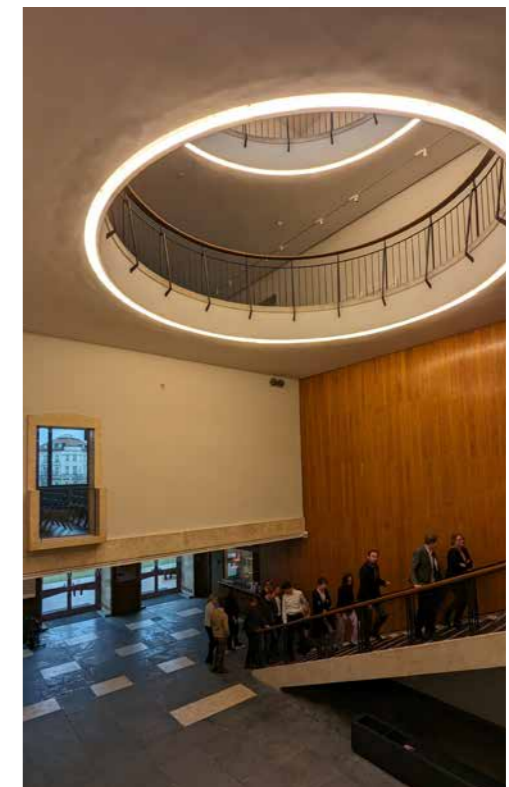
Die Auseinandersetzung mit den transatlantischen Beziehungen bildete ebenfalls einen integralen Bestandteil des Moduls. Hierzu besuchte der Lehrgang zunächst das Amerikahaus München. Die Geschäftsführerin, Dr. Meike Zwingenberger, skizzierte die Geschichte dieser im Jahr



1948 gegründeten Kulturinstitution. Neben den bevorstehenden Präsidentschaftswahlen wurde unter anderem die Frage aufgegriffen, warum unter Schülern das Interesse an Austauschprogrammen mit den USA nachlässt. So ist seit den 2000er Jahren in der deutschen Bevölkerung eine zunehmend kritischere Haltung gegenüber den USA festzustellen. Der Termin erwies sich als eine optimale Vorbereitung des Austauschs mit dem Generalkonsul der USA, Timothy Liston. Dieser nahm sich trotz des bevorstehenden Endes seiner Amtszeit in München Zeit für den Lehrgang. Ausgehend von seinen persönlichen Erfahrungen im US-Konsulat in Vietnam gelang es ihm, den Blick der Teilnehmenden für den Konflikt im Südchinesischen Meer zu schärfen. Er berichtete außerdem von seinen Eindrücken bei der Münchner Sicherheitskonferenz und warf ein Schlaglicht auf die Präsidentschaftswahlen. In jüngerer Zeit haben sich in München vermehrt US-amerikanische Unternehmen angesiedelt. Vor diesem Hintergrund wurde ferner die Notwendigkeit eines Bürokratieabbaus in Deutschland angesprochen.

Ein weiterer Ortstermin führte den Lehrgang an den Standort des UN World Food Programme Innovation Accelerator in der Josephspitalstraße. Hierbei handelt es sich um eine Denkfabrik des Welternährungsprogramms der Vereinten

Nationen, die Projektideen und Lösungsansätze zur Bekämpfung des weltweiten Hungers fördert. Insbesondere die Rolle organisatorischer und technischer Innovationen stieß im Teilnehmerkreis auf großes Interesse. Die anschauliche Darstellung durch die präsentierten Exponate unterstützte dies. Hierdurch konnten die Teilnehmenden erleben, wie globale Herausforderungen ausgehend von einem regionalen Netzwerk in Bayern angegangen und Projektideen unterstützt werden können.





Durch das Modul wurde den Teilnehmenden einmal mehr bewusst, welche Verantwortung ihnen im Rahmen ihrer künftigen Tätigkeiten gerade im Hinblick auf die europäischen und internationalen Beziehungen obliegt.



Aktuelle Herausforderungen in der Sicherheitspolitik

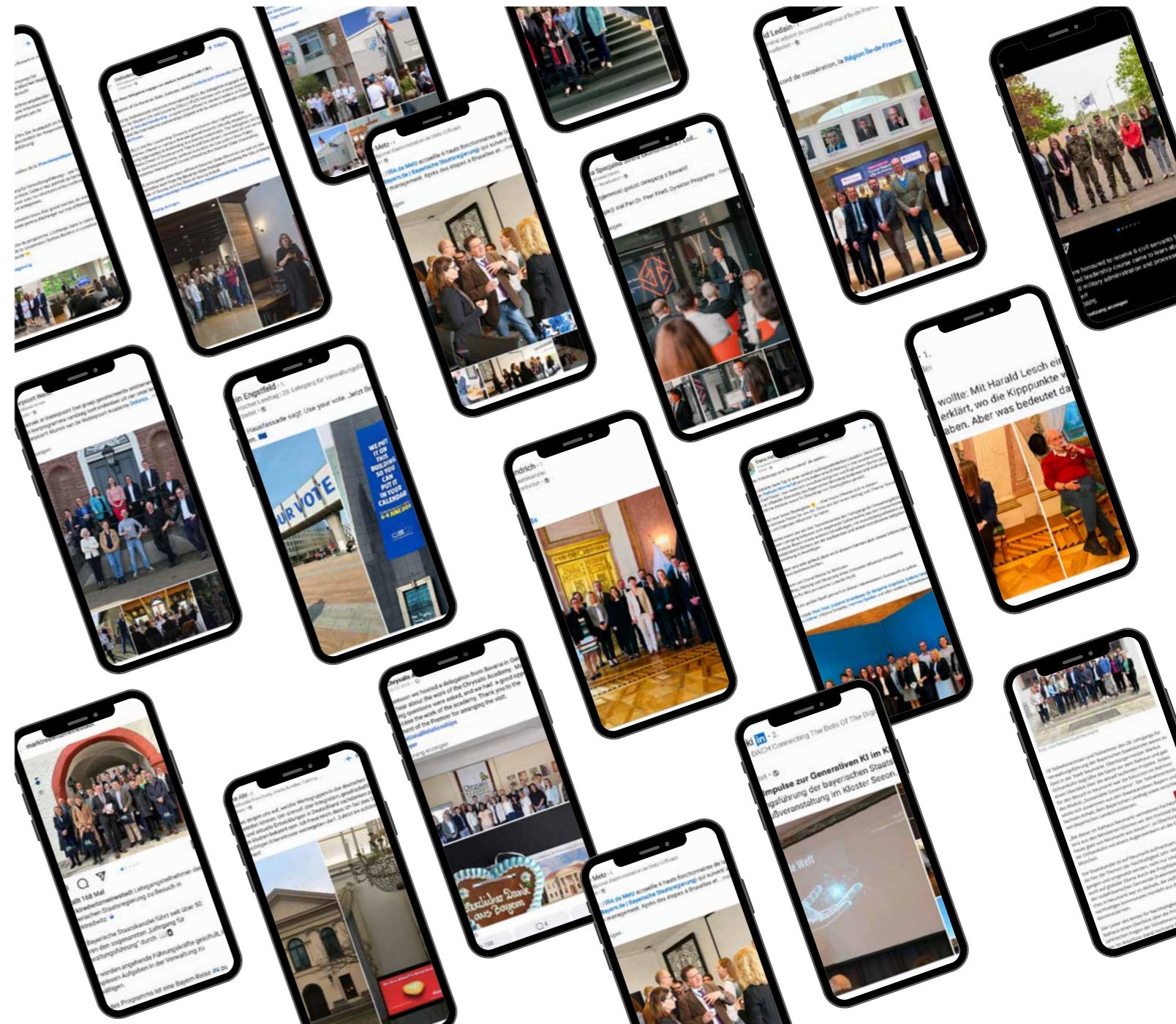
Einen erweiterten sicherheitspolitischen Blick ermöglichte der Thementag „Bundeswehr“ mit einem Besuch beim Taktischen Luftwaffengeschwader 74 in Neuburg a.d. Donau. Das Luftwaffengeschwader schützt im Auftrag der NATO den Luftraum über Deutschland. Im Rahmen des Ortstermins konnte der Lehrgang sogar den Start einiger Eurofighter aus nächster Nähe verfolgen.

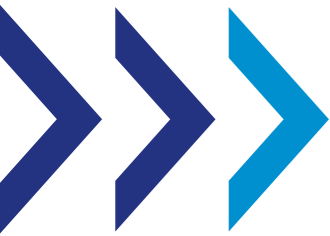
Den Abschluss des Moduls bildete eine eintägige Exkursion zur Akademie für politische Bildung in Tutzing. Unter der Ägide von Prof. Dr. Ursula Münch und Dr. Anja Optiz hatte die Akademie exklusiv für den Lehrgang ein äußerst spannendes Programm zum Thema „Demokratische Widerstandsfähigkeit in einer

Ära globaler Krisen“ konzipiert, bei dem eine Vielzahl an hochkarätigen Referentinnen und Referenten aufgeboten wurden. Bei dieser Veranstaltung konnten zudem die bereits von Prof. Dr. Berthold Rittberger zu Beginn des Moduls erläuterten globalen Krisen aus weiteren Blickwinkeln beleuchtet werden. Den Auftakt machte Prof. Dr. Ursula Münch zum Thema „Vertrauensverlust als Herausforderung für die bundesdeutsche Demokratie. Ursachen, Erscheinungsformen, Reaktionen“, was gerade im Hinblick auf die Analyse jüngerer Wahlergebnisse und die bevorstehenden Wahlen in Ostdeutschland einen großen Mehrwert aufwies. Dr. Saskia Hieber gelang es in ihrem Vortrag, bei den Teilnehmenden ein noch besseres Verständnis des wachsenden Einflusses Chinas im internationalen System herzustellen.



Der Lehrgang hinterlässt Spuren bei Social Media





INFORMATIONREISE NACH BRÜSSEL VOM 18. BIS 22. MÄRZ 2024

Hinter den Kulissen von Brüssel – Europa hautnah

Eingebettet im Modul „Europa und Internationales“ reiste der Lehrgang nach Brüssel. Die Exkursion in die „Hauptstadt Europas“ war intensiv vorbereitet worden, etwa durch ein Seminar zum Europarecht von Prof. Dr. Rudolf Streinz, der neben europarechtlichen Zusammenhängen auch bereits die europäischen Institutionen vorstellte. Nun galt es aber „Europa“ hautnah erleben zu können.

Arbeiten in Brüssel

Die einwöchige Informationsreise begann und endete in der Bayerischen Vertretung, gelegen mitten im Herzen des Europaviertels, nur einen Steinwurf vom Europäischen Parlament, der Kommission und den Ratsgebäuden entfernt. Überaus herzlich wurden die Teilnehmenden von den Kolleginnen und Kollegen der Bayerischen Vertretung empfangen, welche einen Einblick in die Arbeit der Vertretung gaben. Ergänzt wurde die Einführung in die Arbeit in Brüssel durch einen Austausch sowohl mit einer Mitarbeiterin aus der

Ständigen Vertretung der Bundesrepublik bei der EU, eine dorthin abgeordnete Kollegin aus Bayern, als auch mit einem nationalen Sachverständigen bei der Europäischen Kommission, wiederum ein bayerischer Kollege. Bereits an dieser Stelle wurde deutlich, wie viele unterschiedliche Beschäftigungsmöglichkeiten der Freistaat Bayern als Arbeitgeber bietet. Der Gruppe wurde aber ebenso vor Augen geführt, dass andere Staaten ihr Personal gezielter bei den Europäischen Institutionen einsetzen, als dies in Bayern bzw. auch auf Bundesebene geschieht.

Der Freistaat Bayern, aber auch die Bundesrepublik insgesamt, berauben sich damit der strategischen Möglichkeit, auf Entscheidungsprozesse in Brüssel schon frühzeitig Einfluss zu nehmen.

Als Leiter der Bayerischen Vertretung der EU in Brüssel sprach Michael Hinterdobler im Austausch mit den Teilnehmenden die Entwicklung der bayerischen Europapolitik genauso an wie die Probleme, die sich vor dem Hintergrund der zu Ende gehenden Legislaturperiode für die Interessen des Freistaats Bayern auf europäischer Bühne stellen. Als Mehrwert empfanden die Teilnehmenden einen ergänzenden Austausch mit den Referentinnen und Referenten der Bayerischen Vertretung über die aktuellen Herausforderungen ihrer jeweiligen Tätigkeit.

Institutionen in Brüssel

Gleich neben der Bayerischen Vertretung befindet sich das Europäische Parlaments, dessen Besichtigung natürlich Pflichtprogramm dieser Informationsreise war. Die Diskussion mit Prof. Dr. Angelika Niebler, Mitglied des Europäischen Parlaments und Angehörige der Fraktion der Europäischen Volkspartei, bildete dabei einen der Höhepunkte der Reise nach Brüssel. Die langjährige Abgeordnete berichtete nicht nur von ihrer Arbeit in Brüssel aber auch in Bayern, sondern insbesondere auch von den Schwierigkeiten, die sie für die Stabilität der Demokratie, etwa durch das Erstarken der rechten und europafeindlichen Parteien, vor dem Hintergrund der Wahlen zum Europäischen Parlament und damit letztlich für die EU insgesamt sieht.



Außerordentlich anschaulich beschrieb Sarah Wiener, Mitglied des Europäischen Parlaments und Angehörige der Fraktion der Grünen, dabei die Herausforderungen, die sich einer im Jahre 2019 neu gewählten Abgeordneten stellen und die Gründe dafür, warum sie sich entschloss, im Wahljahr 2024 nicht erneut für das Europäische Parlament zu kandidieren.



Stationen der Reise

- » Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU mit Gesprächen zur bayerischen Europapolitik
- » Arbeit der ständigen Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der EU
- » Einblicke in die Arbeit als nationaler Experte in der Kommission
- » Podiumsdiskussion: Junge Frauen in Führungspositionen in Politik und Wirtschaft mit der Bayerischen Elite Akademie und der Hanns-Seidel-Stiftung
- » EU-Vertretung von Google mit Gespräch zu den Themen „Künstliche Intelligenz“ und Regelungen auf EU-Ebene für die Plattformwirtschaft
- » Europäische Kommission, Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung
- » Gespräch mit Vertretern des ARD-Europastudios zu den medienpolitischen Entwicklungen im Wahljahr 2024
- » Podiumsdiskussion: Zukünftige Herausforderungen des europäischen Katastrophenschutzes – Was erwartet uns und wie begegnen wir den neuen Aufgaben?
- » Gespräch mit MdEP Sarah Wiener: Einblick in die Tätigkeit im Agrarausschuss
- » Einblick in die Kabinetttätigkeit beim Kommissar für Klimapolitik sowie Überblick zum Green Deal und den EU-Klimazielen
- » Europäisches Parlament und Austausch mit MdEP Prof. Dr. Angelika Niebler
- » Ausschuss der Regionen zur Rolle des AdR im institutionellen Gefüge der EU
- » Europäischer Auswärtiger Dienst mit Austausch zu den Beziehungen der EU mit der Volksrepublik China bzw. zum Thema Manipulation von Informationen und Einmischung aus dem Ausland
- » Königliches Museum für Zentralafrika in Tervuren
- » UK-Mission mit Austausch zu den Beziehungen des Vereinigten Königreichs zur EU
- » Ständige Vertretung der Bundesrepublik bei der NATO mit Austausch zur Rolle der NATO vor dem Hintergrund der aktuellen sicherheitspolitischen Weltlage



Neben dem Europäischen Parlament bot sich für die Teilnehmenden auch die Gelegenheit, die Europäische Kommission nicht nur von außen, sondern auch von innen zu erleben. Bei einem Besuch der Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung stellten die Mitarbeiterinnen den organisatorischen Aufbau, die Arbeitsweise sowie beispielhaft die Abwicklung von Förderprogrammen vor. Ein Highlight war der Vortrag von Gijs Schilthuis, Chef der Unit Policy Perspectives in der Generaldirektion Landwirtschaft, zum Wandel der EU-Agrarpolitik.

Hier handelt es sich um eines der ältesten Themen der EU, bei welchem es gleichzeitig um hohe Summen an Fördergeldern geht. Er erläuterte die Herausforderungen für eine zielgerichtete Förderpolitik, die die Erwartungen der Gesellschaft, das Verbraucherverhalten und die Bedürfnisse des Umweltschutzes vereint, ohne dabei die Landwirtschaft zu überfordern. Ergänzt wurde der Einblick in die Arbeit der Europäischen Kommission durch ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin im Kabinett des Kommissars für Klimapolitik.

Für den Freistaat Bayern als Bundesland in einem föderalen Staat ist der Ausschuss der Regionen (AdR) eine wichtige Institution. Dort informierten sich die Teilnehmenden über die Rolle des AdR als Stimme der regionalen und lokalen Gebietskörperschaften im institutionellen Gefüge der EU.

Aktuelle Themen in Brüssel

Den Teilnehmenden bot sich die Möglichkeit im Rahmen von zwei Abendveranstaltungen mit Podiumsdiskussionen zu den aktuell in Brüssel diskutierten Themen teilzunehmen. Zum einen veranstaltete die Bayerische Vertretung in Zusammenarbeit mit der Bayerischen EliteAkademie und der Hanns-Seidel-Stiftung eine Diskussionsrunde zum Thema „Junge Frauen in Führungspositionen in Politik und Wirtschaft“. Die Kolleginnen und Kollegen aus der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU widmeten sich im Rahmen ihrer Veranstaltung den Herausforderungen des europäischen Katastrophenschutzes. In Gesprächen am Rande der Veranstaltungen wurde berichtet, wie schwer sowohl die Themenwahl – was ist interessant und aktuell, betrifft aber auch die EU – als auch die Personenwahl – fachliche Zuständigkeit, Paritäten – ist.



Obwohl die Zuständigkeiten der supranational organisierten EU begrenzt sind, hindert dies die Interessenträger nicht, auch über andere Themenfelder zu diskutieren und diese nach Europa zu tragen.

Über den Teller-(Verwaltungs)rand hinausschauen

Um das Bild der Arbeit in Brüssel abzurunden, begab sich der Lehrgang zur Vertretung von Google, einer von zahllosen Interessenvertretungen im Brüsseler Europaviertel. Themen waren hier die „Künstliche Intelligenz“ und die Regelungen auf EU-Ebene für die Plattformwirtschaft. Über die medienpolitischen Entwicklungen im Wahljahr 2024 konnten sich die Teilnehmenden später noch in einem Gespräch mit Vertretern des ARD-Europastudios austauschen. Zu erleben war, wie vielschichtig die Themen sind, die europapolitische Bezüge haben. Wer nicht in Brüssel vertreten ist, so ein Fazit des Besuchs, wird nicht gehört.

Europa und darüber hinaus

Da sich die Welt aber auch außerhalb der EU weiterdreht, waren drei Termine im Programm, die über die Grenzen der EU hinausblicken. Bei einem Besuch beim Europäischen Auswärtigen Dienst standen zum einen die Beziehungen der EU mit der Volksrepublik China im Fokus des Austauschs genauso wie das Thema Manipulation von Informationen und Einmischung aus dem Ausland. Während China trotz aller Probleme, etwa hinsichtlich der Menschenrechtslage, als strategischer Partner wahrgenommen wird, wurde im Hinblick auf das zweite Thema deutlich, dass auch die EU das Gefahrenpotential

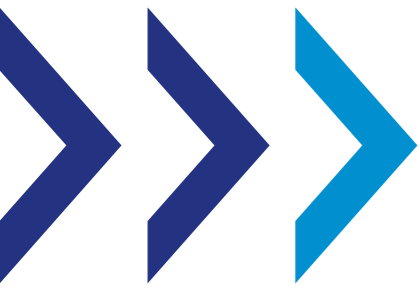
erkannt hat, das von Einmischungen und Fehlinformationen aus dem Ausland droht. Intensiv wird hier an Konzepten gearbeitet, etwa auch dahingehend, die Bevölkerung überhaupt auf das Thema aufmerksam zu machen und hinsichtlich der Gefahren zu sensibilisieren.

Die Damen und Herren der ehemaligen Vertretung des Vereinigten Königreiches bei der EU bei der UK-Mission sprachen nach vollzogenem Brexit offen über die neu ausgerichteten Beziehungen ihres Landes zur EU und über die Vielzahl an neu abzuschließenden Abkommen mit den Mitgliedstaaten der EU. Leider, wie zu erfahren war, ist das ehemalige EU-Mitgliedsland nun nicht mehr Teil von „Erasmus“. So schilderten die Vertreter der UK-Mission, dass das Ungleichgewicht derjenigen Studierenden, die im Vereinigten Königreich studieren wollen, doch viel zu groß ist, im Vergleich zu britischen Studentinnen und Studentinnen, die einen Teil ihrer Hochschulausbildung in der EU verbringen wollen. Zusammenfassend war zu erfahren, dass sich die Beziehungen zwischen Großbritannien und der EU zwar verändert hätten, die Bindungen aber weiterhin eng und vertrauensvoll seien.

Auch wurden die Teilnehmenden des Lehrgangs in der Ständigen Vertretung der Bundesrepublik bei der NATO im neuen NATO-Hauptquartier empfangen. Der Stellvertreter des Ständigen Vertreters der Bundesrepublik Deutschland bei der NATO bot in seinem Vortrag eine scharfsinnige Analyse der Rolle der NATO, gerade vor dem Hintergrund der aktuell herausfordernden sicherheitspolitischen Weltlage und kriegerischer Auseinandersetzungen und Konflikte selbst in Europa. Er verwies aber auch auf bündnisinterne Herausforderungen, die sich der NATO, die heuer ihr 75jähriges Bestehen feiert, stellen. Er nannte hier beispielhaft die ebenfalls in diesem Jahr stattfindenden Präsidentschaftswahlen in den Vereinigten Staaten. Die zahlreichen Fragen aus dem Teilnehmerkreis zeigten die Aktualität des Themas und wurden nur durch den Blick auf die Uhr unterbrochen.

Last but not least: Brüssel – Hauptstadt von Belgien

Auch das Gastland Belgien selbst kam bei der Informationsreise nicht zu kurz. Der Lehrgang fuhr nach Tervuren, gelegen im Südosten von Brüssel, und besuchte dort das Königliche Museum für Zentralafrika, ein Museum und Forschungszentrum für Afrika mit Schwerpunkt Zentralafrika, das sich u. a. auch mit der Kolonialgeschichte Belgiens beschäftigt.



MODUL 5

VOM 24. APRIL BIS 31. MAI 2024

Sustainable Governance



Stationen des Moduls

Governance

- » „Regulierung zu Nachhaltigkeit als bürokratische Bürde oder Chance zur strategischen Weiterentwicklung?“
Constanze Boulanger, Fors Earth GmbH München
- » Transformation zur Nachhaltigkeit in Städten und Regionen
Prof. Dr. Manfred Miosga, Präsident Bayerische Akademie Ländlicher Raum
- » Nachhaltige Gemeindeentwicklung, Gemeinde Kirchanschöring
- » Bayerische Landesbodenkreditanstalt
Geschäftsleitung Dr. Ulrich Klein, Christian Wunderlich
- » Klimapartnerschaft Neumarkt i.d.OPf./ Drakenstein(ZA)
Ralf Mützel, Amt für Nachhaltigkeit der Stadt Neumarkt i.d.OPf.
- » Nachhaltige Transformation im Brauwesen
Brauerei Lammsbräu
- » "Moving megacities – ÖPNV neu denken"
Magnetschwebbahn Fa. Max Bögl
- » Amtschefbesuch StMUV
MD Dr. Christian Barth
- » Besuch Vertreter des Amtschefs StMFH
MD Dr. Alexander Voitl
- » Amtschefbesuch StMJ
MD Prof. Dr. Frank Arloth

Klimafolgen und Ressourcenschutz

- » Wassermanagement und Wassergerechtigkeit
Prof. Dr. Martin Grambow, StMUV,
Prof. Dr. Martin Schneider,
KU Eichstätt-Ingolstadt

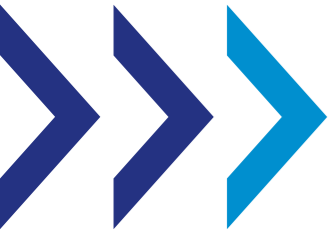
- » Klimawandel und Umweltkonflikt als Krisenmultiplikatoren
Prof. Dr. Markus Vogt, LMU München
- » UN Global Compact Netzwerk Deutschland
Sophie Bense

Reduktive Moderne

- » „Können wir das Raumschiff Erde retten?“
Prof. Dr. Werner Lang, TU München
- » Besuch der Werkstätten der Bauinnung München-Ebersberg
Vorstand Laura Lammel und Geschäftsführer Michael Frikell
- » Europäischer Energiemarkt – Nachhaltige Verteilung und Gewinnung
Prof. Dr. Gregor Zöttl

Stabile Demokratie

- » „Schwarze Schwäne in der Verwaltung“
Prof. Dr. Wolfgang Seibel, Univ. Konstanz
- » Bayerische Landespolitik in der Analyse
Dr. Michael Weigl, Univ. Passau
- » Besuch MCube München (Münchner Cluster für die Zukunft der Mobilität in Metropolregionen)
Geschäftsführer Oliver May-Beckmann
- » Sozialgenossenschaft Bellevue di Monaco
Geschäftsführerin Barbara Bergau
- » Besuch der Synagoge Reichenbachstraße München
Dr. Rachel Salamander
- » Besuch der Synagoge Ohel Jakob München



Nicht nach uns, sondern neben uns die Sintflut

Die globale Klimakrise mit ihren Umweltauswirkungen, der schwindende Multilateralismus verbunden mit einer neuen Machtzentrierung oder auch der geringere soziale Zusammenhalt und Vertrauensverlust in gesellschaftliche Institutionen lassen nachhaltiges Handeln vom oft überstrapazierten Narrativ zur eigentlichen Aufgabe unserer Zeit werden.

Wohin bewegt sich unsere Gesellschaft im globalen und nationalen Kontext und was ist notwendig, um die Ziele einer sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen Entwicklung zu erreichen? Das erstmals im Programm enthaltene Modul "Sustainable Governance" vermittelte einen Eindruck davon, wie komplex sich die Transformation der Gesellschaft gestaltet und machte deutlich, welche Anforderungen vor diesem Hintergrund an ein nachhaltiges Regierungshandeln, an eine sustainable Governance gestellt werden müssen.

Governance

Das richtige Maß an regulativem Umfeld auf globaler, EU-, Bundes- und Länderebene zu finden, das verlässliche Rahmenbedingungen für die anstehenden Transformationsprozesse schafft und gleichzeitig Raum für Innovation bietet, bedarf enger Abstimmung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

Die EU setzt zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen des Green Deals auf verbindliche Rahmenbedingungen und Anreize für Unternehmen, um den Übergang in eine nachhaltige und klimaneutrale Wirtschaft zu fördern. Wie sich die Berichtspflicht (CSRD) zur Umsetzung der EU-Regulatorik gestaltet und klare Vorgaben zu Sorgfaltspflichten auf eine nachhaltig ausgerichtete Firmenstrategie auswirken, darüber berichtete die Unternehmensberaterin Constanze Boulanger von fors.earth. „Nachhaltigkeitsmanagement zwischen bürokratischer Pflichtübung und strategischer Chance“ so ihr Vortrag, ist für Unternehmen so komplex geworden, dass es einer Armada von Unternehmensberatungen die Auftragsbücher füllt.

Der Präsident der Bayerischen Akademie Ländlicher Raum, Prof. Dr. Manfred Miosga, schreibt der Kommune eine Schlüsselrolle als Ort der Transformation zu, kann diese doch als „Brücke zwischen sozio-technischem Regime und Pionieren des Wandels“ agieren und regionale Nachhaltigkeitsstrategien mit direkter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürgern umsetzen. Mit ihrem umfassenden Rollenverständnis

und Aufgabenspektrum können Kommunen Möglichkeitsräume in verschiedensten Handlungsfeldern eröffnen. Von dem, was in einer Gemeinde alles umgesetzt werden kann, wenn der politische Wille stimmt, konnte sich der Lehrgang in der Gemeinde Kirchanschöring und der Stadt Neumarkt i.d.OPf. überzeugen.

In neuartigen Formaten der Bürgerbeteiligung, wie Bürgerrat oder Bauernratsprozess, werden relevante Fragen, etwa zur nachhaltigen Siedlungsentwicklung oder Landnutzung, ergebnisoffen diskutiert. In Kirchanschöring werden so die Weichen für die weitere Gemeindeentwicklung gestellt. Die Stadt Neumarkt i.d.OPf. überzeugt mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und setzt mit dem eigens eingerichteten „Amt für Nachhaltigkeit“ neue Maßstäbe. Als erste Fair-Trade Stadt Bayerns kooperiert die Stadt seit bereits zehn Jahren in einer Klimapartnerschaft mit dem südafrikanischen Drakenstein, dessen Projekte der Lehrgang bereits bei der Informationsreise nach Südafrika erleben durfte.

Klimafolgen und Ressourcenschutz

Während des gesamten Moduls war der Klimawandel mit seinen dramatischen Konsequenzen auf das Erdsystem zurecht das vorherrschende Thema. Trotz globaler Zielvereinbarungen, wie dem Pariser Klimaabkommen 2015, werden die planetaren Belastbarkeitsgrenzen weiterhin um ein Vielfaches überschritten.



Längst ist der drohende Kontrollverlust nicht mehr in weiter Ferne, sondern erreichte im Mai 2024 die eigene Haustür: Etliche bayerische Landkreise waren von starken Überschwemmungen betroffen, mehrere Menschen starben. Die Leute merken, dass die "Not in my backyard"-Argumente nicht mehr zählen: die bayerischen backyards sind überflutet.

Neben der rein naturwissenschaftlichen Faktelage widmete sich der Lehrgang auch ethischen Aspekten des Klima- und Ressourcenschutzes. Die Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen sowie der faire und gerechte Zugang als existenzielle Lebensgrundlage entscheiden bereits jetzt über die Wohnbarkeit bzw. das menschenwürdige Leben in einigen Regionen der Welt. Das Menschenrecht auf Wasser stellten Prof. Dr. Martin Schneider und Prof. Dr. Martin Grambow in den Mittelpunkt. Im Sinne der Wassergerechtigkeit braucht es auch in Bayern künftig gesellschaftlich anerkannte normative Grenzen, um den Wasserhaushalt stabil zu halten.

Wie sehr sich Klimafolgen und der Zugriff auf Ressourcen zudem auf die globale Sicherheitslage auswirken und dabei Gesellschaften destabilisieren, machte der Theologe Prof. Dr. Markus Vogt deutlich. Armutsbekämpfung und Klimaschutz in gleichem Maß – nur so könne aus seiner Sicht eine notwendige „ökologische Umkehr“ gelingen. Vogt sieht im Klimawandel die größte Bedrohung der Schöpfung im 21. Jahrhundert und pochte auf die Schöpfungsverantwortung. Wer zu wenig gegen die Klimakrise unternehme, mache sich mitschuldig. Bisher habe man auf Kosten des globalen Südens gelebt und den anonymen Verlust von Menschenleben in Kauf genommen. Man lebe nach dem Motto „Nicht nach uns, sondern neben uns die Sintflut“, so der Theologe.

Reduktive Moderne

Einen positiven Einblick, wie die Transformation gut gelingen kann, gab Prof. Dr. Werner Lang. Längst hat sich im Bauwesen der Trend zur „Reduktiven Moderne“ eingestellt.



Bauen ja, aber weniger Versiegelung, Erhalt sogenannter Grauer Energie, Verwendung zirkulärer Bauteile, Recycling. Was in Ländern wie Dänemark oder Niederlande längst das "New Normal" ist, wird in Deutschland erst jetzt mühsam eingeführt. Der Architekt sieht es als Chance seiner Branche: „Wir müssen handeln und wir können handeln“. Gesetzliche Hemmnisse würden jedoch Entwicklung und Innovation am Bau aus-

bremsen. Davon berichtete auch die Baunng München. Bei einem Rundgang durch die Ausbildungswerkstätten zeigte Obermeisterin Laura Lammel, dass allein die Lehrstellen für Maurer in den letzten Jahren um 30 % mangels Nachfrage zurückgingen – mit katastrophalen Folgen für die Zukunft. Auf den Baustellen Bayerns herrsche nicht nur Material-, sondern auch Personalknappheit – Tendenz steigend. Dennoch: Das Problem ist uralte. Es wiederholt sich immer dann, wenn es der Mensch übertreibt. Schon Aristoteles schreibt: „Auch für die Größe von Staaten gibt es eine Grenze, so wie für jedes andere Ding, für Pflanzen, Tiere und für Handwerkszeug. Denn diese Dinge verlieren ihre natürliche Wirksamkeit, wenn sie zu groß oder zu klein sind.“

Stabile Demokratie

Diesen tiefgreifenden Wandel politisch umzusetzen, erfordert Good Governance. Hierbei sei nach Überzeugung von Politikwissenschaftler Dr. Michael Weigl die Einbindung der Beteiligten vor der Entscheidung wesentlich. Nur so könne man einer zunehmenden Polarisierung im öffentlichen Diskurs entgegenwirken. Dass Mitbestimmung allerdings auch ein mühsames Geschäft mit offenem Ausgang sein kann, davon berichtete Oliver May-Beckmann. Er leitet das „Münchner Cluster für die Zukunft der Mobilität in Metropolregionen – MCube“ und hat erfahren, wie ein lang geplantes und breit angekündigtes Projekt selbst unter Einbindung der Nachbarschaft anders ausgehen kann, als erwartet.



Die Verkehrsberuhigung von 300 Metern Straße für die Dauer von fünf Monaten hatte für so viel Wirbel gesorgt, dass es sein Projekt in die Tageschau schaffte. Am Ende hatte jemand gegen das Projekt geklagt, der weder inhaltlich betroffen war, noch im Viertel wohnte. Aber „Widerstände sind normal, das muss man aushalten“, so May-Beckmann. Geklagt hatte auch ein Bürger gegen Münchens höchsten Fußballplatz, auf dem Dach des Bellevue Di Monaco, der Sozialgenossenschaft in der Münchner Innenstadt. „Manchmal muss man sich einfach durchsetzen. Heute ist es der beliebteste Hotspot für die Kinder im Viertel“, so Geschäftsführerin Barbara Bergau. Selbst die Landeshauptstadt war anfangs skeptisch. Heute nimmt das Bellevue mit seinem Sportangebot, den Deutschkursen und der Integrationsberatung der Stadt Arbeit ab und ist so nachhaltiger Baustein für ein friedliches Miteinander.

Die verlässliche öffentliche Hand spielt eine wesentliche Rolle zur Stärkung der Demokratie. Speziell in kritischen Aufgabenfeldern, wie dem Katastrophenschutz, ist laut Prof. Dr. Wolfgang Seibel eine klar geregelte Verantwortung zwingend erforderlich. Eine Diffusion der Verantwortung würde hingegen Gefahren bergen – auch die Gefahr, irgendwann vom Bürger nicht mehr ernst genommen zu werden.



Der Kaminabend im Modul "Sustainable Governance" mit dem Astrophysiker Prof. Dr. Harald Lesch, bündelte all diese Aspekte wie in einem Prisma. Lesch rief allen Gästen mit Nachdruck die Verantwortung ins Bewusstsein: „Wissen Sie, warum es Bayern so gut geht? Wegen der kompetenten Ministerialbürokratie. Seien Sie dankbar dafür, was Sie leisten und hören Sie nicht auf, die Politik davon zu überzeugen, was der richtige Weg ist.“ Die Botschaft ist angekommen!



INFORMATIONSDREISE SACHSEN / SACHSEN-ANHALT – 13. BIS 17. MAI 2024

Von der Isar an die Elbe

Ein Besuch der östlichen Bundesländer Sachsen-Anhalt und Sachsen gehört seit vielen Jahren zu den Grundpfeilern des Lehrgangs für Verwaltungsführung. Auf Basis einer historisch gewachsenen engen Beziehung zu Bayern und um das gegenseitige Verständnis zu stärken, entsandten beide Länder je eine Teilnehmerin, die ihrerseits auch eine Informationsreise in die jeweiligen Regionen vorbereiteten. Zwei Bundesländer innerhalb einer Woche: Es war eine intensive Tour durch eindrucksvolle Orte und ein Kennenlernen beeindruckender Menschen; den Teilnehmenden wurden viele neue Perspektiven aufgezeigt.

SACHSEN-ANHALT VOM 13. BIS 15. MAI 2024

Die erste Etappe führte den 28. Lehrgang in das Kernland der deutschen Geschichte, Wiege Deutschlands, Ursprung der Reformation und Land der Moderne: Sachsen-Anhalt. Im Fokus der zweieinhalbtägigen Reise stand u. a. die Frage der Bewahrung der einmaligen Dichte an Welterbestätten, die das Bundesland beherbergt und die insbesondere in Zeiten des Klimawandels und der Digitalisierung innovative Wege erfordert. Aber auch der Umgang des Landes mit dem enormen Transformationsbedarf im Zuge des Strukturwandels im Mitteldeutschen Revier und den Auswirkungen auf die dort ansässigen Schlüsselindustrien zählte zu den Schwerpunkten.

„Gondeln“ durch eine reiche Kulturlandschaft

Bereits zu Beginn der Reise tauchten die Teilnehmenden im Landesmuseum für Vorgeschichte in Halle an der Saale in den kulturellen Reichtum Sachsens-Anhalts ein. Die Landeskonservatorin, Dr. Elisabeth Rüber-Schütte, berichtete über die „Graswurzel“-Arbeit des Landesamts für Denkmalpflege und Archäologie, dessen Erfolge der Lehrgang im Anschluss bei einem Rundgang durch die atemberaubende Sammlung vorgeschichtlicher Zeugnisse des Landesmuseums erläutert bekam. Die Teilnehmenden durften dabei auch einen Blick auf die weltweit älteste konkrete Darstellung kosmischer Phänomene werfen: die Himmelscheibe von Nebra, die 2013 Einzug in das Welterbdokumentenerbe „Memory of the World“ erhielt.

Wichtige Kulturstätten Sachsens-Anhalts erwarteten die Teilnehmenden auch in der Landeshauptstadt Magdeburg mit einem Besuch im Dom zu Magdeburg als wichtiges Wahrzeichen der (Kaiser) „Ottostadt“ und in Dessau-Roßlau,



mit dem Bauhaus Dessau und dem Gartenreich Dessau-Wörlitz. Dr. Werner Möller, Leiter der Sammlungen der Stiftung Bauhaus Dessau, machte den Lehrgang beim Blick in die Meisterhäuser und das Bauhausgebäude nicht nur mit den Kernideen und der Schaffenskraft der Bauhüslerinnen und Bauhüsler vertraut, sondern stellte auch das Konzept des Neuen Europäischen Bauhauses vor – ein Paradebeispiel für „Sustainable Governance“: Was hat es mit der EU-Initiative im Kontext des Green Deal auf sich? Welche Potenziale entfaltet das Bauhauserbe für das 21. Jahrhundert und den Weg zur Klimaneutralität? Wie können Materialkreisläufe, Bau- und Wohnkonzepte neu gedacht werden? Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Besuche und der anschließenden Diskussion.

Für den Besuch im Gartenreich Dessau-Wörlitz wechselte der Lehrgang kurzfristig das Verkehrsmittel: „Vom Wasser aus“ informierten die Abteilungsleiter für Gärten und Gewässer sowie für Baudenkmalpflege nicht nur über die Ideen von Fürst Franz bei Erschaffung des ersten begehbaren Landschaftsgemäldes im englischen Stil auf dem europäischen Festland, sondern auch über die Herausforderungen in der Erhaltung des Welterbe-Schatzes in Zeiten zunehmender klimatischer Extreme. Die Gondelfahrt durch die Flusslandschaft des Gartenreiches blieb durch sein einzigartiges landschaftliches Ambiente allen als ein Highlight in Erinnerung.



Jüdisches Leben in Sachsen-Anhalt

Der Lehrgang hatte auch die Gelegenheit, die im Jahr 2023 neueröffnete Synagoge in Magdeburg zu besuchen – der rote Faden „Religionsgemeinschaften“ fand so auch einen Anknüpfungspunkt in Sachsen-Anhalt. Dr. Wolfgang Schneiß, Ansprechpartner der Landesregierung für jüdisches Leben und gegen Antisemitismus, und Daniel Fabian, Landes- und Polizeirabbiner, gaben Einblicke in ihre immer wichtiger werdende Arbeit gegen den wiedererstarkenden Antisemitismus in der Gesellschaft. Beide erinnerten an das antisemitische Attentat am 9. Oktober 2019 in Halle, welches das Land zutiefst erschütterte. Eine Vertreterin der jüdischen Gemeinde schilderte den Teilnehmenden bewegend ihre Freude über die friedliche Einweihung des neuen Synagogengebäudes in Magdeburg und ihre großen Sorgen und Ängste vor den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen.



Gespräch mit Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung

In der Landeshauptstadt kamen die Teilnehmenden auch mit Entscheidungsträgern und Führungspersonlichkeiten Sachsen-Anhalts ins Gespräch: So mit Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff, der sich virtuell aus dem bayerischen Freising in den Festsaal der Staatskanzlei zuschaltete, mit Staatsminister und Chef der Staatskanzlei Rainer Robra sowie Landtagspräsident Dr. Gunnar Schellenberger, der den Lehrgang im Plenarsaal des Landesparlaments empfing. Sie alle teilten ihre eigene Führungsphilosophie nach langjährigen Erfahrungen in Spitzenämtern und sprachen mit dem Lehrgang über die Herausforderungen der Bewahrung einer wehrhaften Demokratie in politisch anspruchsvollen Zeiten. Gerade der Umgang mit den erstarkenden rechtspopulistischen Kräften und die unmittelbar bevorstehenden Europa- und Kommunalwahlen standen dabei im Fokus. Daran anknüpfend diskutierten die Teilnehmenden mit Vertreterinnen und Vertretern der CDU-Landtagsfraktion über die Situation der Parteien in Sachsen-Anhalt, über die Nachwuchsgewinnung und den politischen Diskurs im Land.



Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier

Der Kohleausstieg bis 2038 ist beschlossene Sache. Er gilt als eines der zentralen Zukunftsthemen für Sachsen-Anhalt und das Mitteldeutsche Revier. Die eigens hierfür in der Staatskanzlei eingerichtete Stabsstelle koordiniert den großflächig angelegten Prozess des Strukturwandels. Im Gespräch mit dem Stabsstellenleiter und dem zuständigen Referenten für europäische Strukturförderung und Kohäsionspolitik bekam der Lehrgang einen Eindruck über die zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Dimensionen, die mit der umfassenden Transformation einhergehen und welches dichte Akteursnetz in den Bereichen der Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Politik hierfür mobilisiert werden muss. Der Weg zur Schaffung einer innovationsstarken und lebenswerten Umgebung mit einer leistungsfähigen Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung und einer nachhaltigen Wertschöpfung kennt im Revier keine Blaupause und trifft auf eine Region, die in kurzen Zeitabständen mehrfach strukturelle Brüche und tiefgehende Veränderungen erlebt hat. Wenig später sollte der Lehrgang auch im Rahmen der Polen-Reise auf vergleichbare Transformations- und Revitalisierungsprozesse stoßen.

Um sich einen praktischen Eindruck vom Industriestandort Sachsen-Anhalt zu verschaffen, machte der Lehrgang Station im wirtschaftlichen Herzstück des Landes: Im Jahr 1916 als Ammoniakwerk Merseburg der BASF gegründet, finden sich heute mehr als 100 Unternehmen auf dem 1.300 Hektar großen Areal des Chemieparks in Leuna. Auf einer Rundfahrt entlang des 40 km langen Straßennetzes bekamen die Teilnehmenden einen Eindruck von der Struktur des größten Chemieparks Europas, seiner herausragenden Bedeutung als wichtiger Arbeitgeber für die Region und den Transformationschancen wie auch -herausforderungen des energieintensiven Industriestandorts. Markus Lange, Senior Manager im finnischen Biochemieunternehmen UPM Biochemicals GmbH, stellte zudem den Aufbau der weltweit ersten forstbasierten Bio-raffinerie vor. Aus Buchenholz sollen dort künftig erneuerbare Biochemikalien im Industriemaßstab hergestellt werden.

Viele Fragestellungen, die die Teilnehmenden bereits in den Modulen „Wirtschaft, Klimaschutz, Energie“ und „Sustainable Governance“ kennengelernt und diskutiert hatten, trafen hier auf unmittelbare Unternehmensrealität: Welche Auswirkungen hat der Kohleausstieg für die energieintensive Chemieindustrie? Wie lange dauern

Transformationsprozesse und wie müssen sie bestmöglich organisiert werden, damit Großansiedlungen erfolgreich sind? Zentrale Erkenntnis dabei ist, dass erfolgreicher Strukturwandel viel mehr erfordert als die bloße Bereitstellung von Fördergeldern und deren Verteilung. Gerade in einer Region, in der individuelle Lebensläufe mehrfach Brüche und transformationsbedingte Krisen erlebt haben (DDR, Wende, Braunkohleausstieg). Wandel kann nur gelingen, wenn dieser für die Betroffenen oft schmerzhafter Prozess in ein „Größeres Ganzes“ eingeordnet wird: Nicht nur die Unternehmen müssen neue Strategien entwickeln und die Forschung dabei einbinden. Vielmehr ist es wichtig, eine gemeinsame Perspektive für die gesamte Region zu entwickeln und die Menschen aktiv einzubinden, sie mitzunehmen und zu begleiten. Denn was hilft die Ansiedelung neuer Unternehmen und Schaffung neuer Arbeitsplätze, wenn gleichzeitig Menschen aus Gründen der (vermeintlichen) Perspektivlosigkeit abwandern und somit Fachkräfte für die Wirtschaft fehlen. Transformation wird nur mit einem ganzheitlichen Ansatz gelingen, der neben der Wirtschaft auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger beachtet.

Transformationsprozesse und damit einhergehende Herausforderungen gerade im ländlichen Raum betreffen jedes Bundesland. Bayern kann hier von den östlichen Bundesländern, die bereits große Umbrüche im Zuge der Wende durchlebt haben und auch heute Strukturwandel gestalten, lernen.



Schlussendlich konnten die zweieinhalb Tage nur ein Vorgeschmack sein für ein oft unterschätztes Bundesland, das noch so viel mehr zu bieten hat – ein „Appetizer“ für engere Zusammenarbeit sowie weitere Reisen in das schöne Sachsen-Anhalt #moderndenken.



Stationen der Reise

Sachsen-Anhalt

- » Landesmuseum für Vorgeschichte/ Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie Sachsen-Anhalt
- » Gespräch mit Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff in der Staatskanzlei
- » Austausch mit Vertretern der Stabsstelle Strukturwandel im Mitteldeutschen Revier

- » Abendessen mit Staatsminister und Chef der Staatskanzlei Rainer Robra
- » Führung und Gespräch im Bauhaus Dessau
- » Informationsbesuch im Gartenreich Dessau-Wörlitz
- » Besuch im Landtag Sachsen-Anhalt und Gespräch mit Landtagspräsident Dr. Gunnar Schellenberger
- » Führung im Dom zu Magdeburg

- » Gespräch mit Vertretern der CDU-Landtagsfraktion Sachsen-Anhalt
- » Besuch der Neuen Synagoge Magdeburg und Gespräch mit dem Ansprechpartner für jüdisches Leben und gegen Antisemitismus und dem Landes- und Polizeirabbiner
- » Unternehmensbesuch im Chemiepark Leuna



SACHSEN VOM 15. BIS 17. MAI 2024

Nach Passieren der Landesgrenze bei Halle/Leipzig startete die zweite Etappe der Reise, die den Lehrgang durch den Freistaat Sachsen mit seiner fast 1.100-jährigen Geschichte führte. Aufgrund von mehreren Großveranstaltungen in Dresden wurde Meißen als Ausgangsort für die Sachsenreise gewählt. Gleich am ersten Abend konnten sich die Teilnehmenden ein Bild von der schönen Elbstadt im Rahmen einer Stadtführung mit der Bürgerfrau machen. Diese führte den Lehrgang nicht nur durch die engen Gassen der Innenstadt und erzählte interessante Begebenheiten und Anekdoten aus Meißen's Vergangenheit. Die Teilnehmenden konnten mit eigenen Augen sehen, wie die Stadt Meißen nach der Wiedervereinigung durch Restaurierungen und städtische Modernisierungsprojekte eine Balance zwischen dem Erhalt des historischen Erbes und zeitgemäßer Infrastruktur geschaffen hat. Der Tourismus zählt zu den bedeutenden Wirtschaftszweigen der Stadt. Noch heute ist das Meißener Porzellan, welches 1708 als erstes europäisches Porzellan auf Geheiß des sächsischen Kurfürsten August des Starken als Marke etabliert wurde, europaweit bekannt.



Stabile Demokratie

Die Führung im Bundesverwaltungsgericht in Leipzig bildete den Auftakt der Sachsenreise: Die Teilnehmenden wurden von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin empfangen und sogleich in ihrem historischen und juristischen Wissen geprüft. Neben den öffentlich zugänglichen Teilen des neoklassizistischen alten Reichsgerichtsgebäudes erhielt der Lehrgang Zutritt zu mehreren Sitzungssälen, zum ehemaligen Speisezimmer sowie zum Festsaal des Reichsgerichtspräsidenten.

Besonders gewinnbringend und erhellend war der Austausch mit dem Direktor des Zentrums für Verfassungs- und Demokratieforschung der Technischen Universität Dresden, Prof. Dr. Hans Vorländer, zur politischen Lage in Sachsen. Erläutert wurden die politischen Entwicklungen in Sachsen, die Landtagswahlen in Brandenburg, Sachsen und Thüringen im Zeitraum von 1990 bis 2019, differente Einstellungen zu – für das Wahlverhalten – relevanten Themen (bspw. Zuwanderung, Klimawandel, Krieg in der Ukraine) sowie mögliche Erklärungsansätze. Mit Blick auf die Landtagswahl in Sachsen im September 2024 ist insbesondere die Demokratiezufriedenheit in unterschiedlichen Teilen der Bevölkerung Sachsens und der Einfluss der AfD in Sachsen in den Blick zu nehmen. Was nachhallt, ist der prägende Satz von Prof. Dr. Hans Vorländer: „Die Ostdeutschen fühlen sich als Menschen zweiter Klasse und haben große Verlustängste.“

Nach dem Austausch stand das „Herzstück der Demokratie“, der Sächsische Landtag, im Fokus des Lehrgangs. Von den Sitzen im Plenarsaal konnten die Teilnehmenden den freien Blick auf die prunkvollen Gebäude auf der anderen Elbseite bestaunen. Den gleichermaßen transparenten Blick bietet die Fensterfront des Saals auch vom öffentlich zugänglichen Elbufer aus nach innen. Hierbei handelt es sich um eine architektonische Besonderheit, durch die sich der Sächsische Landtag von anderen Landtagsgebäuden abhebt. Die Landtagsverwaltung ermöglichte dem Lehrgang einen Einblick in die Zusammensetzung des Parlaments sowie den Ablauf der Plenarsitzungen auch unter sicherheitsrelevanten Rahmenbedingungen.

Starke Wirtschaft in Sachsen – Modern und international wettbewerbsfähig

Nicht nur mit Blick auf das Modul „Wirtschaft, Klimaschutz, Energie“, sondern auch mit Blick auf das Modul „Führung“ war der Austausch mit dem Geschäftsführer von Silicon Saxony,



Frank Bösenberg, besonders bereichernd. Er berichtete dem Lehrgang über die Gründung, die Mitglieder und die Zusammenarbeit von Silicon Saxony sowie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, der Erweiterung der Halbleiterindustrie in Dresden mit all den damit verbundenen Herausforderungen und die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalgewinnung. Hier sind enge Kontakte und ein innovatives Arbeitsumfeld essenziell. In Silicon Saxony wird deshalb die „Triple Helix“ gelebt, der enge Kontakt zwischen Wissenschaft, Industrie und Verwaltung, wie er einem Teil des Lehrgangs bereits in den Niederlanden beim Technologiezentrum brainpoort in Eindhoven begegnet ist. Angesprochen auf die politische Situation in Sachsen machte Frank Bösenberg deutlich, dass Silicon Saxony zwar überparteilich, aber nicht unpolitisch sei. Mit Blick auf die vielfältigen, künftigen Führungsaufgaben der Teilnehmenden offenbarte er sinngemäß seine Führungsphilosophie: „Ich möchte Freude an der Arbeit haben und ich wünsche mir, dass mein Team Freude an der Arbeit mit mir hat. Ich bin als Führungskraft offen für neue, flexible Arbeitsmodelle.“

Im Tal der Elbe rund um Dresden befindet sich das östlichste Weinbaugebiet Deutschlands. Wie Bayern und andere Länder besitzt auch Sachsen mit dem Schloss Wackerbarth in Radebeul ein staatliches Weingut. Der Gästeführer erläuterte den großen Aufwand, den es bedeutet, das Weingut im Einklang mit dem Denkmalschutz zu erhalten. Insbesondere der Erhalt der historischen Trockenmauern aus Naturstein stellt eine enorme wirtschaftliche Belastung dar. Aber auch die Veränderungen des Klimas sind eine große Herausforderung, auf die es zu reagieren gilt. Durch wärmere Temperaturen im Frühjahr treiben die Weinstöcke früher aus.



Das in den letzten Jahren häufigere Einsetzen von Spätfrösten kann zu Ertragsausfällen führen. Dennoch gelingt es dem staatlichen Weingut, herausragende Weine zu produzieren. Mit viel Stolz berichtete der Gästeführer von den zahlreichen, auch internationalen Auszeichnungen, die Schloss Wackerbarth für seine Weine erhalten hat. Zudem trägt das Weingut das Siegel „Fair Choice“, ein hervorragendes Beispiel für gelebte „Sustainable Governance“. Das vom Deutschen Institut für Nachhaltige Entwicklung e.V. vergebene Siegel berücksichtigt alle drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales.

Sächsische Verwaltung und Kultur

Über diesen Einbruch berichtete die ganze Welt: Am 25. November 2019 brachen mehrere Personen in das Historische Grüne Gewölbe im Dresdner Residenzschloss ein und entwendeten in einem spektakulären Coup diverse diamantbesetzte Schmuckstücke aus dem Schatz der sächsischen Könige. Bereits der materielle Wert der Beute mit ca. 118 Mio. Euro war beträchtlich, schwerer wog jedoch der immaterielle Verlust. Nach den Worten von Sachsens Ministerpräsident Michael Kretschmer handle es sich bei der Sammlung um ein Stück der sächsischen Identität, ohne die man das Land nicht verstehen oder erklären könne. Die Teilnehmenden hatten die Gelegenheit, sich im Dresdner Schloss vom Polizeipräsidenten der Polizeidirektion Dresden, Lutz Rodig, sowie weiteren Vertretern der Sächsischen Polizei den Tathergang sowie die

anschließenden Ermittlungen aus erster Hand direkt am Tatort schildern zu lassen. Der „SoKo Epaulette“ gelang es mit akribischer Polizeiarbeit und durch länderübergreifende Zusammenarbeit, die Spuren auf einen Berliner Clan zurückzuführen. Ein Großteil der Beute wurde schließlich über die Anwälte der Beschuldigten im Wege eines „Deals“ in Berlin zurückgegeben, wenn auch teilweise stark beschädigt. Im Gegenzug wurden die Täter zu mildernden Strafen verurteilt. In der Diskussion konnten die Vor- und Nachteile der prozessbeendenden Absprachen dargestellt werden. Das Team ist nur so gut, wie jeder einzelne – dieser Leitgedanke aus dem ersten Lehrgangsmodule „Führung“ zeigte sich bei den herausragenden und langwierigen Leistungen der SoKo Epaulette, der Zusammenarbeit zwischen den Polizeien der Länder, der Justiz sowie den Staatlichen Kunstsammlungen Dresden.

Bei der anschließenden Besichtigung des Historischen Grünen Gewölbes konnten sich die Teilnehmenden selbst ein Bild von der Einzigartigkeit der Objekte machen und weitere Kunstschätze der Sammlung bewundern. Damit zieht sich durch Sachsen wie schon durch Sachsen-Anhalt ein „Roter Faden“ des Lehrgangs, nämlich die wiederholte und intensive Beschäftigung mit dem kulturellen Erbe und den Meisterwerken der Kunst. Diese zu bewahren, zu schützen, aber vor allen Dingen auch der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, ist Staatsauftrag. Die Teilnehmenden schärften ihr Bewusstsein für die Bedeutung von Artefakten, die nicht nur Bewunderung verdienen, sondern auch identitätsbildende und gemeinschaftsstiftende Wirkung im Staat entfalten und zum kritischen Dialog zu gesellschaftlich relevanten Fragen einladen können. Das kulturelle Selbstverständnis prägt Freistaaten wie Sachsen und Bayern maßgeblich. Für Führungskräfte, die oft in späteren Funktionen zugleich als Vertreterinnen und Vertreter ihrer „Kulturstaaten“ wahrgenommen werden, ist daher ein Grundverständnis für die dahinterliegenden Zusammenhänge und eine gewisse Kenntnis der Kunstgeschichte wichtig. Der Besuch des Historischen Grünen Gewölbes in Dresden reiht sich mit dem Besuch des Landesmuseums für Vorgeschichte in Halle an der Saale und der sachsen-anhaltischen Weltkulturerbestätten in das Lehrgangsprogramm ein, das z. B. Besuche des Bayerischen Nationalmuseums, der Glyptothek und Staatlichen Antikensammlungen, der Alten Pinakothek und der Pinakothek der Moderne, des Hauses der Kunst und des Staatlichen Museums für Ägyptische Kunst, verbunden jeweils mit Gesprächen mit den Leitungen, vorsah.

In der sowohl innen als auch außen architektonisch prunkvollen Sächsischen Staatskanzlei begrüßten Abteilungsleiter Dr. Erwin Wagner sowie die Persönliche Referentin des StS/AC Prof. Popp, Katrin Morgenstern, die Teilnehmenden und beleuchteten die Themen „Personalpolitik, Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung“. Diskutiert wurden Ansätze zur Sicherstellung der Aufgabenerfüllung in Zeiten des Fachkräftemangels, zur Führungskräfteentwicklung, zur nachhaltigen Bindung des Personals, zur Einrichtung eines Personalpools Demografie und zur Digitalisierung. Beispielsweise wird vor dem Eintritt in den Ruhestand wichtiger Wissensträger durch zusätzliche (befristete) „Überlappungsstellen“ eine längere Übergangszeit ermöglicht, um die Erfahrungen an die Nachfolger weitergeben zu können. Das hat dazu den Effekt, dass der Onboarding-Prozess mit den neuen Beschäftigten besser gelingt und damit auch deren Identifikation mit dem Dienstherrn. Ein Fokus wurde auch auf den Freistaat Sachsen als größten Arbeitgeber in Sachsen sowie der Kampagne „Mach was Wichtiges“ gelegt. Diese soll potenzielle Nachwuchskräfte insbesondere dadurch ansprechen, dass der sinnstiftende Gehalt einer Arbeit im öffentlichen Dienst betont wird. Abgerundet wurde der lebendige Austausch in der Sächsischen Staatskanzlei mit einer Führung durch die Sächsische Staatskanzlei.



Die beiden Freistaaten Bayern und Sachsen blicken bereits auf eine langjährige Zusammenarbeit zurück. Diese lebt von den engen Kontakten der Akteure. Damit die Verbindungen auch in Zukunft gut funktionieren, ist es wichtig, nicht nur weiterhin über das eigene Bundesland hinaus zu denken, sondern sich gelegentlich auch vor Ort mit den „Nachbarn“ auszutauschen und mit den jeweiligen Herausforderungen auseinanderzusetzen.



Bezogen auf die Kulturhauptstadt Europas 2025 – Chemnitz bleibt in Übereinstimmung mit dem Abteilungsleiter der Sächsischen Staatskanzlei zu sagen: „Bis bald im schönen Chemnitz im Jahr 2025 und auf Wiedersehen!“



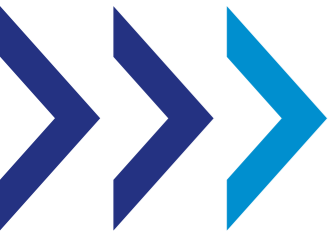
Stationen der Reise

Sachsen

- » Führung und Austausch im Bundesverwaltungsgericht in Leipzig
- » Stadtführung mit der Bürgerfrau in Meißen
- » Austausch mit dem Direktor des Zentrums für Verfassungs- und Demokratieforschung der Technischen Universität Dresden, Prof. Dr. Hans Vorländer, in Dresden

- » Führung im Sächsischen Landtag in Dresden
- » Austausch mit dem Geschäftsführer von Silicon Saxony, Frank Bösenberg, in Dresden
- » Austausch mit dem Polizeipräsidenten der Polizeidirektion Dresden, Lutz Rodig, sowie weiteren Vertretern der Sächsischen Polizei in Dresden
- » Besuch des Historischen Grünen Gewölbes in Dresden

- » Führung in der Sächsischen Staatsweingut GmbH, Schloss Wackerbarth in Radebeul
- » Austausch mit dem Abteilungsleiter 1 – Zentralabteilung, Dr. Erwin Wagner, sowie der Persönlichen Referentin des StS/AC Prof. Popp, Katrin Morgenstern, der Sächsischen Staatskanzlei und Führung in der Sächsischen Staatskanzlei in Dresden



Fünf starke Persönlichkeiten: Unvergessliche Kaminabende

Ob festlich unter Kronleuchtern im Marmorsaal oder gemütlich in der Bibliothek des Prinz-Carl-Palais: Auch ohne Kamin erwiesen sich die „Kaminabende“ als spannendes Format. Insgesamt fünf faszinierende Gäste, die nicht unterschiedlicher hätten sein können, nahmen den Lehrgang mit auf eine Reise in ihre Welt: Nikolaus Pont, Mirjam Zadoff, Carlo Masala, Harald Lesch und Richard Oehmann: Sie alle blieben nicht verschont von Fragen zu hochaktuellen Themen, die den Lehrgang bewegen. Der Zuschauerkreis erweiterte sich stets. Amtschefs, Mentoren, der Beirat und Alumni-Jahrgänge bereicherten die Zuschauerreihen. Der anschließende Stehempfang bot eine intime Gesprächsatmosphäre, an die man noch lange zurückdenken wird.



Rattles Tipp für angehende Führungskräfte? Typisch britisch: „It’s all about humor!“



1. Kaminabend – Führung, 18. Oktober 2023

Nikolaus Pont, Orchestermanager des BRSO

Nahezu gleichzeitig mit Beginn des Lehrgangs startete Sir Simon Rattle, Chefdirigent des Symphonieorchesters des Bayerischen Rundfunks (BRSO) in seine neue Konzertsaison. Rund 115 Musikerinnen und Musiker folgen seinem Taktstock. Doch zu Führung gehört weit mehr als ein Stargitarrist. Im Backoffice arbeitet ein gut eingespieltes Team, das Welttourneen organisiert, Dienstpläne schreibt und ständig auf Unvorhergesehenes reagiert. Wie man ein Orchester samt Stargitarristen im Hintergrund organisiert und wie man damit umgeht, wenn jeder die „Erste Geige“ spielen möchte, davon berichtete der erste Gast am Kaminabend, Orchestermanager Nikolaus Pont.

Der gebürtige Wiener verriet, vor welchen Herausforderungen ein heimatloses Orchester steht. Wie man seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, selbst wenn der lang angekündigte Bau des neuen Konzerthauses auf Eis gelegt wird. Wie man eine historisch gewachsene, weiß und männlich dominierte Branche, wie die der Klassischen Musik, in die Moderne transformiert und zu guter Letzt: Wie man damit umgeht, wenn das Waldhorn vor dem ersten Konzert auf Europatournee in der Dusche ausrutscht und gleich zu Beginn verletzt ausfällt. Schwarze Schwäne machen selbst vor Beethoven nicht Halt. Der Abend gipfelte mit der Überraschung, die Pont für den Lehrgang bereithielt. Eine Orchesterprobe im HP8 mit anschließendem Backstage-Besuch bei Stargitarrist Sir Simon Rattle.



2. Kaminabend – Stabile Demokratie, 16. Januar 2024

Prof. Dr. Mirjam Zadoff, Leiterin des NS-Dokumentationszentrum in München

Kurz nach Erscheinen ihres neuen Buchs „Gewalt und Gedächtnis“, besuchte Mirjam Zadoff das Prinz-Carl-Palais. Die Historikerin aus Österreich leitet seit sechs Jahren das Münchner NS-Dokumentationszentrum. Zuvor war die Historikerin Professorin an der Indiana University Bloomington/USA. Der Abend war stark geprägt von den nur wenige Tage zuvor bekannt gewordenen Plänen zur sogenannten „Remigration“. Deportationsfantasien und Putschpläne einer Gruppe von Rechtsextremen um den Neonazi Martin Sellner, die sich dazu in einer Villa in Potsdam trafen. „Es lohnt immer der Blick zurück in die Geschichte“, mahnte Zadoff und betonte, wie wichtig Erinnerungskultur sei. „Diese Demokratie ist gerade gefährdeter, als wir gerade merken. Ein Aktionsplan sollte jetzt an erster Stelle aller politischen Entscheidungen stehen.“



Mit Blick auf die kommenden Landtagswahlen in Sachsen, Thüringen und Brandenburg war der Kaminabend an Aktualität kaum zu überbieten.



3. Kaminabend – Europa und Internationales

3. April 2024

Prof. Dr. Carlo Masala,
Politikwissenschaftler und Professor für Internationale Politik an der Universität der Bundeswehr München

Eigentlich wollte er Musik studieren, entschied sich dann doch für Politikwissenschaften. Der Direktor des „Center for Intelligence and Security Studies“, Carlo Masala, ist spätestens seit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine der gefragteste Sicherheitsexperte Deutschlands. Im Januar erschien sein neues Buch „Warum die Welt keinen Frieden findet“, in dem er ein mehr als 2.000 Jahre altes Sprichwort zitiert: „Si vis pacem para bellum.“ (Wenn Du Frieden willst, bereite den Krieg vor.)

Masala erklärte, warum man die Bundeswehr für die Gen Z „woke und wehrhaft“ machen müsse. Warum die Aufrüstungs-Anstrengungen der Amerikaner dazu führten, dass die Europäer ihre Sicherheit die letzten Jahrzehnte hatten verkümmern lassen und was das für die Zukunft bedeutet. Er zählte drei Kippunkte (Russland/USA/Europa) auf, die möglicherweise mit dem vierten Kippunkt, einer im Südpazifik drohenden Seeblockade (China-Taiwan) im Kampf um Nanochips enden könnte. Mit seiner unerschrockenen Ehrlichkeit vermieste er die Laune der satten und in Frieden aufgewachsenen, vor ihm sitzende „Gen Y“.

Selbst der noch im kalten Krieg aufgewachsenen Boomer-Generation im Publikum verschlug es die Sprache an diesem ernüchternden Kaminabend. Um die Zuhörer nicht zutiefst betrübt nach Hause zu entlassen, erinnerte die Moderatorin am Schluss den Hobby-musiker Masala (Saxofon, Gitarre, Bass) an seine Wette mit dem Pianisten Igor Levit, der sich prompt mit einer Videobotschaft an Masala wendete. „Ich möchte, dass Du diese Noten aufführst, Du Pfeife“, bat der Pianist den Militär-experten, mit dem er gut befreundet ist, und zeigte auf das berühmte Stück <4'33>, ein „stilles“ Musikstück des Avantgarde-Komponisten John Cage. Die Salutogenese von Gast und Publikum war gerettet. Masala krümmte sich vor Lachen und blieb an dem Abend noch viele Zigaretten lang.



4. Kaminabend - Sustainable Governance

6. Mai 2024

Prof. Dr. Harald Lesch, Astrophysiker

Am vierten Kaminabend tauchte das Publikum mit Deutschlands bekanntestem Astrophysiker ein in „Leschs Kosmos“. Zu Gast war Harald Lesch, Professor für Astrophysik an der LMU und Lehrbeauftragter für Philosophie an der Hochschule München. Holt man sich einen Astrophysiker, der sich mit Elektromagnetismus beschäftigt, ins Haus, so darf es nicht verwundern, wenn sich ein derart starkes Gewitter entlädt, das viele Gäste von der Anreise abhält. So bot dieser ungewöhnliche Abend, an dem der Lehrgang nahezu unter sich war, eine intime Gesprächsatmosphäre, die man mit dem ZDF-Moderator wohl kein zweites Mal erleben wird.

Lesch verriet sein Betriebsgeheimnis, wie er es schafft, eine furchtbar komplexe Welt einfach zu erklären, ohne dabei an Seriosität zu verlieren, nämlich: jedem Menschen mit gebührendem Respekt begegnen – egal in welcher Sprache. Der Themenbogen



spannte sich von der Mondlandung 1969, über Bayerns Gehversuche im All mit „Bavaria One“, bis hin zu den Kippunkten beim Klimawandel: „Wir haben jetzt noch 15 Jahre Zeit, um die Klimafolgen des Anthropozäns zumindest abzumildern, aufhalten kann man es kaum, was wir angerichtet haben.“

Ein Weißbier später war das Gewitter vorbeigezogen, der Gast vergnügt und die Fragen vielfältig. Lesch entließ sein Publikum an dem Abend mit einer Bitte an die künftigen Führungskräfte. „Wissen Sie, warum es Bayern so gut geht? Wegen der kompetenten Ministerialbürokratie. Seien Sie dankbar dafür, was Sie leisten und hören Sie nicht auf, die Politik davon zu überzeugen, was der richtige Weg ist.“

5. Kaminabend – Medien

24. Juni 2024

Richard Oehmann, Kasperltheaterintendant, Kinderbuchautor und Regisseur des Nockherberg-Singspiels

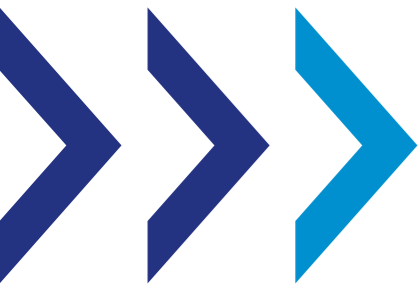
Gerhard Polt, Luise Kinseher, Josef Hader und Sebastian Bezzel: Sie alle hatten schon ihren Gastauftritt bei „Doctor Döblingers geschmackvolles Kasperltheater“. Seit 30 Jahren macht der Autor und Musiker Richard Oehmann Unterhaltung für Kinder und schafft dabei spielerisch etwas für die Kleinen, womit sich die Großen manchmal schwertun. Er bringt Stabile Demokratie direkt ins Kinderzimmer. Man muss nicht jeden Schmarren glauben, den die esoterische und zu Verschwörungstheorien neigende „Böse Hexe Strudelhofer“ erzählt. Man darf auch hinterfragen, was Erwachsene von sich geben. Oehmann bringt Kindern bei, sich ihres eigenen



Ein echter Beitrag zur
Stabilen Demokratie.

Verstandes zu bedienen, noch bevor sie ein Handy besitzen und das Gedächtnis gegen Google eintauschen.

Seit 2018 führt Oehmann zusammen mit Stefan Betz, Drehbuchautor der „Eberhoferkrimis“, auch Regie beim Singspiel am Nockherberg. Bei diesem Erwachsenen-Kasperltheater derbleckt das Duo Politiker jeder Couleur und lässt die großen Puppen tanzen. Oehmann singt uns Liedtexte aus dem Singspiel vor und demonstriert an unserem letzten Kaminabend sehr lebhaft, worum es eigentlich geht, nämlich: Das große Geschenk, in einem Land leben zu dürfen, in dem Politiker auf großer Bühne derbleckt werden können – ohne Konsequenz für die Künstler und zum großen Gelächter der Nation.



MODUL 6

VOM 3. JUNI BIS 12. JULI 2024

Medien und Kommunikation



Stationen des Moduls

Kommunikation

- » Workshop „Umgang mit Sprache“
Dr. Robert Arsenschek, Direktor der Akademie der Bayerischen Presse
- » Stimmtraining
Maria Hafner, Dipl. Sprecherin/
Dipl. Sprecherzieherin
- » Sensibilisierung für Leichte Sprache
Miriam Blasco Gärtner und Maximilian Wolf,
text-sicher, Lebenshilfe Werkstatt München
- » Wissenschaftskommunikation
Besuch der Bayerischen Akademie der Wissenschaften und der Staatlichen Naturwissenschaftlichen Sammlungen Bayerns
- » Krisenmanagement und Krisenkommunikation
Johann Edbauer, Staatliche Feuerwehrschiele Geretsried
- » Der Führungskreislauf FwDV 100 – Vorgehen und Kommunikation im Notfalleinsatz
Dr. Kilian Wimmer, Kreisbrandmeister

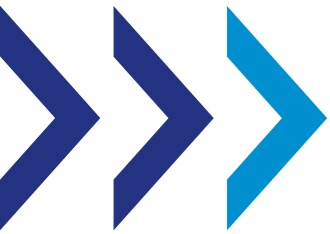
Medien

- » Medienexpansion und -differenzierung = Polarisierung und epistemische Anarchie?
Prof. Dr. Carsten Reinemann, LMU
- » Redaktionsbesuch
bei der Mediengruppe Münchner Merkur tz und Ippen Digital
- » Journalismus und internationales Konfliktgeschehen
Friedrich J. Schmidt, F.A.Z.
- » Dreitägige Hospitation beim Bayerischen Rundfunk
- » Deep Journalism,
Sebastian Turner, Gründer und Herausgeber von Table.Media

- » Fakten gegen Fake: Wie man Desinformation bekämpft
Thomas Laschyk, Gründer und Geschäftsführer des Anti-Fake-News-Blogs „Volksverpetzer“
- » Medienarbeit der Bayerischen Staatskanzlei
Wolfgang Wittl, Pressesprecher des Ministerpräsidenten und der Staatsregierung,
Dr. Anton Preis, Stellvertretender Pressesprecher der Staatsregierung und Pressesprecher der Staatskanzlei
- » Corporate Influencer Programm der Landeshauptstadt München
Stefanie Nimmerfall und Diana Heffels, Landeshauptstadt München
- » Die Filmwirtschaft in Bayern
Katja Kessler, LL.M., Justiziarin, Constantin Film AG
- » Besuch bei der Medien.Bayern GmbH

Weitere Stationen

- » Amtschefin-Besuch StK
Austausch mit Staatsrätin Karolina Gernbauer
- » Amtschef-Besuch StMGP
Austausch mit MD Dr. Winfried Brechmann
- » Besuch der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern
Austausch mit Landesbischof Christian Kopp
- » Islam
Austausch mit Prof. Dr. Ufuk Topkara, Berliner Institut für Islamische Theologie, HU Berlin
- » Zu Gast in München
zweieinhalbtägiger Austausch mit dem 28. Führungslehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg
- » Besuch der Bayerischen Landesausstellung 2024
„Tassilo, Korbinian und der Bär – Bayern im frühen Mittelalter“
- » Austausch mit Dr. Roland Schwab
Geschäftsführender Direktor der Bayerischen Staatsoper



Medien im Umbruch: Herausforderungen und Chancen für die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung

Die Medienwelt befindet sich seit Jahren im rasanten Wandel. Traditionelle Zeitungen kämpfen mit sinkenden Auflagen, während digitale Plattformen und Soziale Medien immer größere Bedeutung gewinnen. Nachrichten verbreiten sich heute schneller als je zuvor. Die Art, wie Menschen Informationen konsumieren, hat sich grundlegend verändert. Mit Künstlicher Intelligenz steht dem Journalismus eine weitere Revolution bevor. Welche Herausforderungen ergeben sich aus diesem Wandel für die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung? Welche Chancen bieten neue digitale Verbreitungschanäle? Welche Erwartungen haben Journalisten und Gesellschaft heute an die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Moduls „Medien und Kommunikation“.



Verständliche Sprache und klare Stimmen

Was nicht verstanden wird, ist umsonst geschrieben. Das gilt sowohl im direkten Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern als auch bei der Kommunikation mit Medienvertretern. Das Modul begann daher mit einem Workshop zum Thema „Umgang mit Sprache“. Dr. Robert Arsenschek, Direktor der Akademie der Bayerischen Presse, ermutigte die Teilnehmenden, in der Kommunikation „mehr Mensch zu wagen“, konkrete Worte zu finden und die Hauptnachricht gleich zu Beginn zu bringen, den „Fensterbrüller“. Bei einem anschließenden Stimmtraining betonte Maria Hafner, Dipl. Sprecherin und Dipl. Sprecherzieherin, die Bedeutung einer klaren Stimme für eine überzeugende Kommunikation. Durch Übungen zur Atemtechnik und Artikulation unterstützte sie die Teilnehmenden, ihre Stimme optimal einzusetzen, überzeugend aufzutreten und so ihre Botschaften effektiv zu vermitteln.



Anknüpfend an die Sozialhospitationen, die mehrere Teilnehmende in Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen machten, griff der Lehrgang das Thema Inklusion in sprachlicher Hinsicht auf. Miriam Blasco Gärtner von text-sicher sensibilisierte die Teilnehmenden dafür, dass rund 20 Millionen Menschen in Deutschland eine vereinfachte Sprache benötigen, um Informationen zu verstehen. Sie erklärte, worauf es ankommt, damit aus schweren (Behörden-)Texten Leichte Sprache wird. Bei text-sicher übernehmen dabei Menschen mit Handicap, wie Maximilian Wolf, die Prüfung der Übersetzungsvorschläge und arbeiten so als Experten in eigener Sache mit.



Raus aus dem Elfenbeinturm, rein in die Gesellschaft – Kommunikation der Wissenschaft

Wie wichtig es ist, komplexe wissenschaftliche Erkenntnisse verständlich zu erklären und den Menschen zugänglich zu machen, hat jüngst die Corona-Pandemie gezeigt. Aber generell befördert ein Grundverständnis für Entwicklungen in der Wissenschaft die Offenheit in der Bevölkerung für Zukunftstechnologien und Fortschritt. Mit Wissenschaftskommunikation befasste sich der Lehrgang daher bei einem Besuch der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Deren Präsident, Prof. Dr. Markus Schwaiger, sieht es als essenzielle Aufgabe der Akademie an, die Wissenschaft zum Nutzen aller noch stärker in die Gesellschaft zu holen. Welche Wege die Akademie dabei schon erfolgreich geht, von Vorträgen über Publikationen bis hin zu Podcasts und Auftritten in Social-Media-Kanälen, sowie einen Weg in die Zukunft, stellten zwei Mitarbeiterinnen vor. Mit dem neuen Science Communication Hub, den die Akademie gemeinsam mit weiteren bayerischen Forschungseinrichtungen aufbaut, leistet Bayern einen bemerkenswerten Beitrag, die Wissenschaftsvermittlung noch weiter zu verbessern.

Wissenschaftskommunikation in der Praxis erlebte der Lehrgang bei den Staatlichen Naturwissenschaftlichen Sammlungen Bayerns. Im Botanischen Garten hörten die Teilnehmenden fesselnde Geschichten von Pflanzen wie etwa der Baumartigen Pfeifenblume, deren Blüten sich im Unterwuchs tropischer Regenwälder als Ständerpilze verkleiden und so Pilzmücken zur Bestäubung in ihre Kesselfallen locken. Dr. Thassilo Franke machte so plastisch, wie Storytelling funktioniert, die Kunst der Wissensvermittlung durch Geschichtenerzählen. Bei einer Führung durch das Museum Mensch und Natur mit dessen Leiter, Dr. Michael Apel, lag der Fokus auf der Konzeption von Ausstellungen und museumspädagogischer Begleitprogramme.



Kommunikativ aus der Krise

Neben der Wissenschaftskommunikation lenkte die Erfahrung aus der Corona-Pandemie den Blick vor allem auf das Krisenmanagement. Was tun, wenn in der Behörde etwas schief läuft, eine Katastrophe wie z. B. Hochwasser droht oder ein Unglück geschehen ist? Mit Krisenfällen aller Art beschäftigte sich der Lehrgang in einem Workshop mit Johann Edbauer von der Staatlichen Feuerweherschule Geretsried. Er machte bewusst, dass gutes Krisenmanagement vor allem von zwei Dingen lebt: von effizienten Abläufen im Krisenstab und vertrauenswürdiger Risiko- und Krisenkommunikation.

Medien im Wandel – Wissenschaft der Kommunikation

Den Schwerpunkt des Moduls bildete der Blick in die Medienwelt. Wie verändern sich Medienangebot und Mediennutzung konkret? Wie entwickeln sich Nachrichteninteresse und Medienvertrauen? Prof. Dr. Carsten Reinemann, Medienforscher an der LMU, half dem Lehrgang, den Wandel zu verstehen. Wie es im praktischen Medienalltag aussieht, erfuhren die Teilnehmenden bei Redaktionsbesuchen und in Gesprächen mit Medienschaffenden.

Wenn Papier zum Luxusgut wird – zu Gast beim Ippen-Verlag

Bei einem Redaktionsbesuch der Mediengruppe Münchner Merkur tz des Ippen-Verlags konnte der Lehrgang nicht nur miterleben, wie aus einer weißen Zeitungsseite bis zum Abend ein fertiges Titelblatt entsteht. Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren Thema. Explodierende Papierpreise infolge des Ukraine-Kriegs und gestiegene Zustellkosten machen gedruckte Zeitungen zunehmend zum Luxusgut. Wie sich der Zeitungsinhalt ändern muss, um auf dem Markt zu bestehen, erläuterten die stellvertretenden Chefredakteure des Münchner Merkur, Christian Deutschländer und Mike Schier. Die Zeitung setzt vor allem auf regionale und lokale Themen sowie Kommentare und Hintergründe, die über die bloße Informationsweitergabe hinausgehen. Zudem pflegt der Münchner Merkur den engen Kontakt zu seinen Leserinnen und Lesern.

Ganz auf den Nerv der Nutzenden ausgerichtet ist die Online-Redaktion des Ippen-Verlags. Von Jochen Lehbrink, Mitglied der Chefredaktion von Ippen Digital, erfuhren die Teilnehmenden, dass im Online-Journalismus nichts dem Bauchgefühl überlassen und so gut wie alles gemessen wird – von der Anzahl der Seitenaufrufe bis zur Verweildauer auf einzelnen Artikeln. Ziel ist immer die größtmögliche Reichweite.

Für die Online-Redaktion bedeutet das: Zu einem Thema müssen oft mehrere Versionen erstellt werden, passend für die jeweiligen Zielgruppen der unzähligen verschiedenen Portale des Netzwerks, darunter die des konservativen Münchner Merkur und der linksliberalen Frankfurter Rundschau. Bei der Textproduktion kommt bereits Künstliche Intelligenz zum Einsatz. Jochen Lehbrink sieht darin eine große Chance. Er ist sich aber auch sicher, dass Künstliche Intelligenz das Berufsbild des Journalisten schon bald völlig verändern wird. Hierauf hatte der Lehrgang bereits von Rebecca Ciesielski vom Bayerischen Rundfunk während des Jahresseminars einen Ausblick bekommen.

Berichterstattung unter besonderen Bedingungen

Den Ukraine-Krieg und andere globale Krisen beleuchtete der Lehrgang im Modul „Europa, internationale Zusammenarbeit“ aus verschiedenen Blickwinkeln. Eine weitere Perspektive fügte Friedrich J. Schmidt, Russland-Korrespondent

der F.A.Z., hinzu. Unmittelbar nach Beginn des Angriffskriegs auf die Ukraine schränkte Russland mit einem im Eilverfahren erlassenen Gesetz die Meinungs- und Pressefreiheit im Land massiv ein. Friedrich Schmidt schilderte eindrücklich, wie sich dieses Gesetz auf die Arbeit russischer Journalisten und die Möglichkeiten westlicher Berichterstattung aus Russland auswirkt.

Offene Studiotüren beim Bayerischen Rundfunk

Drei Tage durfte der Lehrgang beim Bayerischen Rundfunk hinter die Kulissen blicken und an den Standorten Freimann, Funkhaus und BR-Tagstudio erleben, wie trimediales Arbeiten für Hörfunk, Fernsehen und Online funktioniert. Welche Rolle spielt der öffentlich-rechtliche Rundfunk für den gesellschaftlichen Zusammenhalt? Wie verläuft die Debatte um Auftrag und Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks? Was zeichnet Qualitätsjournalismus aus? Zu diesen Fragen standen spannende Diskussionen mit Intendantin Dr. Katja Wildermuth und Programmleiter Thomas Hinrichs auf dem Programm. In verschiedenen Programmbereichen und Redaktionen gewann der Lehrgang vielfältige Einblicke in die breite Angebotspalette des BR. Dabei ergab sich die Gelegenheit zum Austausch über weitere aktuelle Themen wie den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und den Umgang des BR mit Shitstorms, Hassrede und Fake News. Zudem durfte der Lehrgang live mitverfolgen, wie die Abendschau produziert und ausgestrahlt wird.





Neue Medienwelt – Licht und Schatten

Klassische Medienformate hinter sich gelassen hat Sebastian Turner, Gründer und Herausgeber von Table.Media. Für ihn birgt Deep Journalism die Chance, aus der Abwärtsspirale aus schrumpfenden Redaktionen und sinkenden Einnahmen herauszukommen. Er erläuterte, dass sich diese Form des Journalismus auf klar abgegrenzte Themenfelder konzentriert, diese mit besonderem Expertenwissen dafür tiefgehend analysiert und differenzierend aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Mit digitalen Briefings will Table.Media relevanten Qualitätsjournalismus speziell für Entscheider aus Politik und Wirtschaft bieten.

Eines der größten Probleme der neuen Medienwelt und mit dem Aufstieg der Sozialen Medien verbunden sind Fake News. Im Rahmen der

Brüssel-Reise hatte sich der Lehrgang bereits mit dem Europäischen Auswärtigen Dienst über staatliche Strategien gegen manipulative Falschnachrichten, insbesondere gegen Desinformationskampagnen aus dem Ausland, ausgetauscht. Mit Thomas Laschyk, Gründer des Anti-Fake-News-Blogs „Volksverpetzer“, vertieften die Teilnehmenden das Thema unter dem Blickwinkel, wie Medien und Gesellschaft Desinformation effektiv bekämpfen können. Dabei warb er dafür, die Wahrheit zu erzählen, statt Falschbehauptungen zu wiederholen. Dass auch gutgemeinte Faktenchecks für Reichweite sorgen, machen sich russische Trollfabriken laut dem Blogger zunutze, indem sie gezielt Links zu ihren auf Telegram verbreiteten Fakes an Faktenchecker schicken. Zudem betonte Laschyk, dass man Menschen nur erreicht, wenn man seine Kommunikation anpasst und gute Geschichten erzählt. Was eine relevante Nachricht ist, entscheidet in den Sozialen Medien kein Journalist, sondern ein Algorithmus, der überdies auf jedem der inzwischen zahlreichen Kanäle anders funktioniert. Deshalb setzt der „Volksverpetzer“ bei seinen Faktenchecks auf Mittel wie Emotionen, Satire und Klickköder.

Mediale Präsenz der Verwaltung

Experimentierfreudig zeigt sich die Landeshauptstadt München in der Öffentlichkeitsarbeit. Im Januar 2023 startete das Corporate Influencer Programm #WirFürMünchen. 16 Mitarbeitende waren vor allem auf LinkedIn aktiv und berichteten authentisch über ihren Arbeitsalltag. Der Erfolg war so groß, dass das Programm jetzt im März mit 30 städtischen Botschafterinnen und



Botschaftern in die zweite Runde ging. Den Teilnehmenden wurde dargelegt, welche Fallstricke bei der Kommunikation auf Sozialen Medien zu beachten sind, wie die Influencer vorbereitet wurden und was #WirFürMünchen für das Personalmarketing und den Teamgeist bei der Landeshauptstadt gebracht hat.

Medienstandort Bayern mehr als Wirtschaftsfaktor – Filme und Games im Rampenlicht

Wer an Medien denkt, denkt zuerst an Presse und Rundfunk. Der Medienstandort Bayern bietet aber noch weit mehr. Auch die Filmwirtschaft ist hier stark vertreten, etwa mit dem Virtual-Production-Studio Hyperbowl, dem global führenden Filmkamerahersteller ARRI oder der Filmproduktionsfirma Constantin Film. Für Katja Kessler, Justiziarin bei Constantin Film, beweist „Liebes Kind“, die weltweit zweiterfolgreichste Serie auf Netflix, dass sich gute Unterhaltung aus Deutschland durchsetzen kann. Von ihr lernte der Lehrgang viel über die Standortvorteile, die Mechanismen der Filmförderung, aktuelle Herausforderungen und anstehende Umwälzungen der Branche, z. B. durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz.

Mehr über den Medienstandort Bayern in seiner ganzen Breite erfuhren die Teilnehmenden auch bei der Medien.Bayern GmbH. Deren Geschäftsführerin, Lina Timm, vermittelte dem Lehrgang insbesondere, welche Bedeutung der

Games-Branche als Wirtschaftsfaktor und digitaler Innovationstreiber zukommt. Einen weiteren Schwerpunkt des Austausches bildeten Fragen rund um die Innovationsförderung sowie Fachkräftegewinnung durch eine zeitgemäße und attraktive Aus- und Weiterbildung in der Medienbranche.

Fazit für die öffentliche Verwaltung: Kommunikationschancen nutzen

Was folgt aus dem Wandel in der Medienwelt für die Kommunikation der öffentlichen Verwaltung? Eine Demokratie ist undenkbar ohne kommunikative Verständigung und ein geteiltes Grundwissen über die Welt, in der wir uns bewegen. Die öffentliche Diskussion setzt eine gemeinsame Grundlage voraus. Wenn mit der explosionsartigen Zunahme der Medienangebote eine immer stärker ausdifferenzierte Medienutzung einhergeht, muss sich die öffentliche Verwaltung dieser Entwicklung stellen und ihre Kommunikationswege ausweiten, um weiterhin alle Menschen im Land erreichen zu können. Viele anschauliche Beispiele im Modul haben gezeigt, dass es dabei nicht reicht, dieselbe Meldung auf verschiedenen Kanälen zu verbreiten. Vielmehr muss die Verwaltung verstehen, wie Kommunikation auf den jeweiligen Kanälen funktioniert, und ihre Sprache an die Zielgruppen anpassen. Dazu gehört, unnötige Fremdwörter und komplizierte Formulierungen zu vermeiden. Außerdem braucht es den Mut, andere Wege in der Kommunikation zu gehen und neue Formate auszuprobieren.





Jahresseminar „KI in der Verwaltung“

Begrüßung

Gerald Schölzel, Geschäftsleiter Kloster Seeon Kultur- und Bildungszentrum des Bezirks Oberbayern, und Dr. Peer Frieß, Geschäftsführer des Lehrgangs für Verwaltungsführung

Was ist KI?

Dr. Stefanie Lämmle, Dr. Christian Nagel, Landeshauptstadt München, Data & Innovation

Beispiele aus der Praxis

- » KI in Kriminalität und Strafverfolgung
LOStA Thomas Goger, Zentrum Cybercrime Bayern
- » KI-Projekte der Landeshauptstadt München
Dr. Stefanie Lämmle, Dr. Christian Nagel, Landeshauptstadt München, Data & Innovation
- » Ein Co-Pilot für den Arbeitsalltag
Moritz Krüdener, Volker Mössinger, Microsoft Deutschland

Die Rolle der Politik auf dem Weg hin zu einer Allgemeinen Künstlichen Intelligenz

Prof. Dr. Simon Hegelich, TU München

Ethische Aspekte von KI

Rebecca Ciesielski, Bayerischer Rundfunk

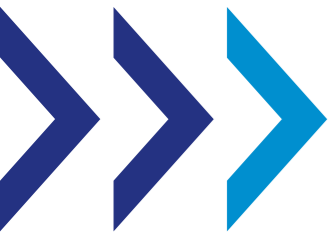
Eine fast unglaubliche Reise in die Welt von morgen

Dorothee Töreki

Future Now – Zukunft ist jetzt!

Christine Astor

Wahl des Beirats



AM 8. UND 9. MÄRZ 2024 IN KLOSTER SEEON

Jahresseminar

Künstliche Intelligenz in der Verwaltung

Spätestens seit ChatGPT ist „Künstliche Intelligenz“ (KI) in aller Munde – wobei hierbei genau genommen von generativer KI gesprochen werden müsste. Die Berichterstattung in den Medien schnellte nach oben; KI ist nicht mehr nur ein Thema in der Wissenschaft oder unter Technologie-Fans. Viele stellen sich inzwischen die Frage, wie die „modernen“ Tools genutzt werden können – aber vielleicht auch, welche Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, um sie sicher und ethisch einwandfrei nutzen zu können. In einer Zeit des technologischen Wandels und des Fachkräftemangels ist es unerlässlich, dass sich auch die öffentliche Verwaltung diesem Thema stellt und Möglichkeiten prüft, Arbeitsprozesse zu optimieren und Entscheidungen effizienter zu gestalten. Insofern war sich der Jahrgang auf der Kührint-Hütte sehr schnell einig und hatte sein Thema für das Jahresseminar ohne kontroverse Diskussion gefunden.

Dr. Stefanie Lämmle und Dr. Christian Nagel, Data & Innovation im IT-Referat der Landeshauptstadt München, beantworteten zunächst die Frage „Was ist KI?“. Dabei spannten sie einen interessanten Bogen vom „mathematischen Urvater“ von KI, Carl Friedrich Gauß, dessen Erkenntnisse die theoretischen Grundlagen bilden, bis zur modernen Technologie-Geschichte nach dem Zweiten Weltkrieg, als vor allem die Kapazität der Rechenleistung die Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsfälle beschränkten. In der heutigen Zeit sei die Technik endlich stabil, sodass man „nun nur noch die PS auf die Straße bringen“ müsse.

Beispiele für KI-Anwendungen

Wie bereits die ersten PS auf die Straße gebracht worden sind, davon konnten sich die Teilnehmenden in Kleingruppen im Rahmen von Workshops ein Bild machen. Die vom Lehrgang ausgewählten Themenbereiche reichten dabei von der Staatsverwaltung über die kommunale Ebene bis zu einem IT-Großkonzern.

Als Beispiel für in der Staatsverwaltung bereits zum Einsatz kommende KI stellte Leitender Oberstaatsanwalt Thomas Goger die Arbeit des „Start-ups der Bayerischen Justiz“ vor, die Zentralstelle Cybercrime Bayern (ZCB) bei der Generalstaatsanwaltschaft Bamberg. Das ZCB entwickelte in Zusammenarbeit mit Partnern bereits seit 2019 einen Dark Web Monitor, der wertvolle Unterstützung bei der Ermittlung in Strafsachen leistet, die Verbindungen zum Darknet aufweisen. Leitender Oberstaatsanwalt Goger zeigte zudem auf, dass das Internet neuartige Ansätze in der Ermittlungsarbeit notwendig mache.

Anhand des Phänomens Cybertrading veranschaulichte er, das mit Hilfe der KI Zusammenhänge und Verknüpfungen in vermeintlich eigenständigen Fällen aufgedeckt werden können, was beispielsweise Auswirkungen auf die Priorisierung von Ressourcen oder auch bei der Strafbemessung haben kann.

Für die kommunale Ebene stellten Dr. Stefanie Lämmle und Dr. Christian Nagel konkrete Beispiele von KI-Anwendungen aus der Münchner Stadtverwaltung vor. Beispielsweise wurde die Zahl der Bäume in München mithilfe von 30.000 Luftbildern und der Python-Bibliothek Deepforest ermittelt. Verkehrszählungen, die nur zwei einstündige Zeitfenster abdecken, bilden die Ausgangsbasis zur Simulation von ganztägigen Verkehrsflüssen. Und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung können seit März 2024 MucGPT zur täglichen Unterstützung bei Arbeiten an und mit Texten nutzen.



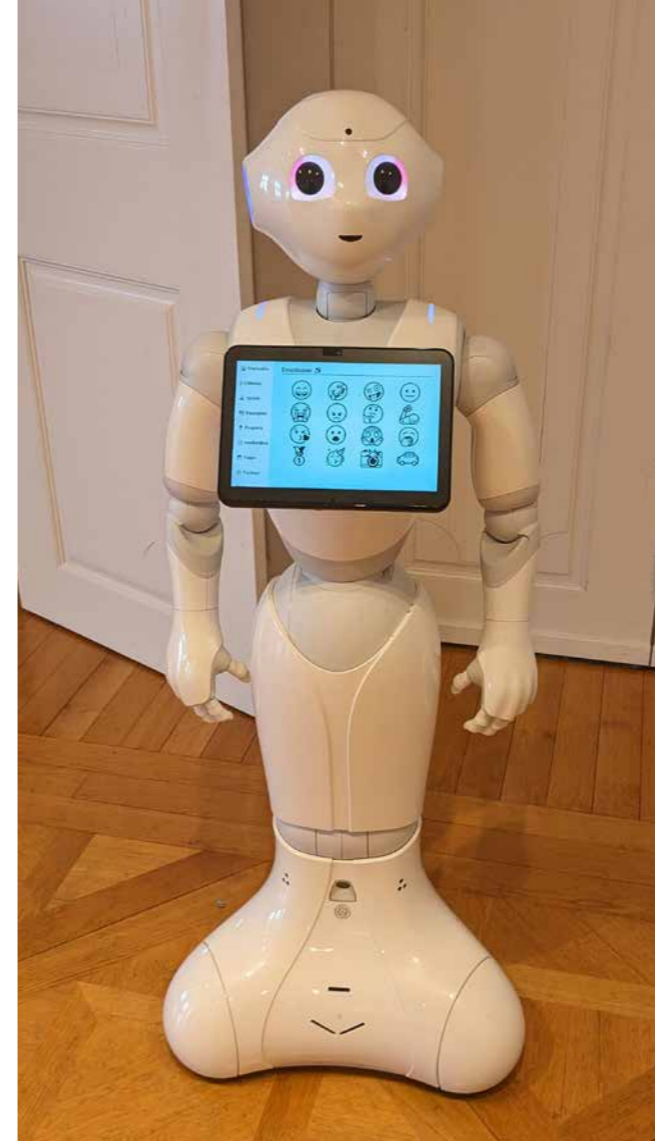
Wie KI allen Beschäftigten die tägliche Arbeit erleichtern könnte, stellten Moritz Krüdener und Volker Mössinger von Microsoft Deutschland vor. Durch Vernetzung von digitalen Archiven der Verwaltung, die Verwendung von Vorlagen der jeweiligen Behörde und die Nutzung des Zugangs zum Internet kann ein großer Datenpool erzeugt werden, mit dem der „Co-Pilot für den Arbeitsalltag“ von Microsoft „lästige“ Arbeiten, wie Formulierung von E-Mails oder Texten, abnehmen könnte.

Welche Rahmenbedingungen braucht KI?

Das Jahresseminar sollte die Teilnehmenden anregen, über Anforderungen, die die neue Technologie an Politik und Verwaltung stellt, nachzudenken. Prof. Simon Hegelich von der Technischen Universität München beleuchtete hierzu die „Rolle der Politik auf dem Weg hin zu einer Allgemeinen Künstlichen Intelligenz“. Die aktuelle Debatte befasse sich „mit der Technik von vor fünf Jahren“ – die Diskussionen sollten aber dazu beitragen, in die Zukunft zu denken! Prof. Hegelich ging näher auf die Systeme von Open AI und Meta ein. Nach einer eindrücklichen Schilderung der technischen Möglichkeiten und

den daraus entstehenden Risiken für die Gesellschaft (Stichwort „KI-Waffen“ u. a.), stellte er die aus seiner Sicht notwendigen Ansätze in der Regulierung vor. So möchte er letzte Entscheidungen beim Menschen belassen und KI nur als Entscheidungshilfe einsetzen. Auch plädierte er für eine Beschränkung der Einsatzbereiche von KI, z. B. durch einen KI-Waffen-Sperrvertrag. In jedem Fall sei eine moderne Technikfolgenabschätzung notwendig.

Rebecca Ciesielski, Reporterin beim Bayerischen Rundfunk, beleuchtete die ethischen Aspekte von KI. Sie stellte verschiedene Rechercheergebnisse dar, mit denen sie vor allem zwei eindringliche Warnungen an die Teilnehmenden sehr anschaulich illustrierte: Zum einen müsse man sich gewahr sein, dass die KI Fehler mache und dies „der Normalfall, nicht die Ausnahme“ sei. Des Weiteren sei auch bei den Menschen selbst Vorsicht geboten, denn diese glaubten Maschinen mehr als anderen Menschen (sog. „Automation Bias“). Rebecca Ciesielski betonte, dass der BR deshalb zu den Medienhäusern gehöre, die sich Richtlinien für den Umgang mit KI gegeben haben. Essenziell sei dabei, dass die Journalistinnen und Journalisten immer die Letztverantwortung tragen, Freigabeprozesse bleiben bestehen.



werden nach ihrer Einschätzung verschmelzen. Beispielsweise nutzen heute bereits Firmen die Möglichkeit, geplante Baumaßnahmen zunächst im virtuellen Raum zu planen, Folgeabschätzungen durchzuführen und Prozessabläufe zu modellieren, bevor sie tatsächlich in der Realität mit der Umsetzung beginnen. Wie der Besuch des Silicon Saxony im Rahmen der Informationsreise nach Sachsen gezeigt hat, könnte ein digitaler Zwilling zudem auch eine Chance für verkürzte Genehmigungsprozesse sein. Denn auch die Verwaltung kann von der Veranschaulichung profitieren und die rechtlichen Voraussetzungen für Baumaßnahmen leichter beurteilen. Dorothee Töreki illustrierte zudem anhand zweier Beispiele, in denen Emotionen wie Liebeskummer und Trauer mithilfe von KI-Unterstützung verarbeitet wurden, dass KI durchaus in den verschiedensten Bereichen positiven Mehrwert haben könne.

KI solle (lediglich) unterstützen, beispielsweise um neue Inhalte für verschiedene Zielgruppen zu gestalten und bestehende attraktiver zu machen. Sollte KI genutzt worden sein, werde dies entsprechend kenntlich gemacht.

Schließlich nahm Dorothee Töreki alle mit auf „Eine fast unglaubliche Reise in die Welt von morgen“ und rundete das Jahresseminar inhaltlich ab. Sie forderte gleich zu Beginn auf: „Werden Sie bitte nicht zum Truthahn!“ Demnach genieße der Truthahn ein ruhiges und sorgenfreies Leben und müsse nichts dafür tun, da er immer ausreichend gefüttert werde. Bis der Tag vor Thanksgiving komme. Ein Plädoyer, dass sich die Verwaltung nicht auf dem Bestehenden ausruhen sollte, bis es zu spät sei. Es gelte also, die Chancen von KI zu erkennen und zu nutzen – dies bedeutet, „sich eine Welt vorstellen zu können, die ganz anders ist als alles, was wir kennen.“ Die Arbeitswelt werde neu aufgeteilt. Die zentrale Frage laute: „Was macht uns als Menschen aus?“ So zeigte Dorothee Töreki, wie eine virtuelle Bürgerlotsin individuelle Fragen beantworten und Bürgerinnen und Bürger so zum richtigen Antragsformular navigieren könnte. Reale und digitale Welt

Letztlich gab sie den Teilnehmenden mit auf den Weg: „Platons Höhlengleichnis ist so aktuell wie nie!“ Wir stehen am Anfang einer neuen Welt. Gestalten wir sie aktiv und führen wir uns die Folgen stets vor Augen. Gehen wir verantwortungsvoll mit der neuen Technik um. Dorothee Töreki schloss mit einem Zitat des Pioniers der modernen Managementlehre, Paul Drucker: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten sind nicht die Turbulenzen. Die größte Gefahr ist, mit der Logik von gestern zu agieren.“



INFORMATIONSTOUR NACH POLEN VOM 3. BIS 7. JUNI 2024

Von der Isar an Weichsel und Oder – ein Blick nach Osten

Die letzte Informationsreise führte den Lehrgang nach Polen. Nur die wenigsten hatten bis zu diesem Zeitpunkt unmittelbare Berührungspunkte mit dem östlichen Nachbarn oder waren schonmal dort. Natürlich ist allen insbesondere die Geschichte des 20. Jahrhunderts bekannt, aber eine Vorstellung, wie Polen heute auf Deutschland bzw. Bayern blickt und welche Beziehungen sich zwischenzeitlich entwickelt haben, hatten die Teilnehmenden nicht. Insofern war auch das interkulturelle Training vor der Reise hilfreich, denn es sensibilisierte für heikle Themen und gab zudem einen kleinen Einblick in das politische System und aktuelle Fragen, mit denen Polen derzeit umzugehen hat.

Der Lehrgang besuchte die drei Städte Warschau, Łódź und Breslau. Die Außenhandelskammer unterstützte dankenswerterweise sowohl bei der Umsetzung der gewünschten Themen, indem sie teilweise Termine vermittelte, als auch durch ihre Begleitung vor Ort in Warschau.

Aktuelle politische Situation in Polen

Die politische Lage in Polen sei komplex, erläutert Krzysztof Izdebski von der Fundacja Batorego, einer politischen Stiftung. Bei den Parlamentswahlen im Herbst 2023 gewann die Partei Recht und Gerechtigkeit (PiS) erneut, verlor aber ihre absolute Mehrheit und konnte keinen Koalitionspartner finden. Präsident Andrzej Duda (ebenfalls PiS) musste daher im Dezember 2023 Donald Tusk von der Bürgerplattform zum Premierminister einer breiten Dreier-Koalition ernennen. Die Erwartungen an die neue Regierung seien hoch, sowohl von der EU als auch in Polen. Der politische Wandel sei jedoch schwierig, da beispielsweise der Präsident jedes Gesetz mit seinem Veto-Recht stoppen könne und die nächste Präsidentenwahl erst Mitte 2025 stattfinde. Auch die Justizreform der vormaligen PiS-Regierung sei angesichts von mehreren tausend betroffenen Richterstellen nicht „einfach so“ rückgängig zu machen. Zudem sei die Gesellschaft gespalten: Ländliche Regionen und Ost-Polen wählten mehrheitlich PiS, während Städte und West-Polen mehrheitlich den jetzigen Koalitionsparteien ihre Stimme gaben. Die Ungeduld der Wählerschaft sei groß, besonders unter jungen Wählern, die schnelle Ergebnisse erwarten.

Unterstützung aus dem europäischen Ausland, insbesondere Deutschlands und der EU, muss jedoch gut überlegt sein. Bereits im Herbst 2023, beim Besuch im Auswärtigen Amt während der Informationsreise nach Berlin, hatte der Lehrgang gehört, dass allzu große Nähe und offensichtliche Stärkung einer neuen polnischen Regierung in der polnischen Öffentlichkeit kritisch gesehen würden. Der deutsche Generalkonsul in Breslau, Martin Kremer, unterstrich diese Einschätzung nun erneut. Er wies darauf hin, dass sich einige Ministerien ein gutes halbes Jahr nach Beginn der neuen Regierung noch immer in der Phase der Konstituierung befänden, was nicht ungewöhnlich sei.

Polen bildet einen Teil der EU-Außengrenze. Mit Beginn des völkerrechtswidrigen Angriffskriegs von Russland auf die Ukraine rückte diese Grenze noch mehr in den Fokus. So lag ein Besuch im Hauptquartier von Frontex nahe.



Reza Ahmari, Mitarbeiter der Presseabteilung und ursprünglich von der Bundespolizei, gab dem Lehrgang einen Einblick in Aufbau und Arbeit der EU-Agentur für die Grenz- und Küstenwache. Hauptaufgabe sei demnach die Unterstützung der Mitgliedstaaten beim Schutz der EU-Außengrenzen und bei der Bekämpfung der grenzüberschreitenden Kriminalität. Beispielsweise unterstütze Frontex bei der Überwachung von Migrationsströmen, führe Risiko- und Schwachstellenanalysen durch sowie Rückführungen von abgelehnten Asylbewerbern. 2019 beschlossen die EU-Mitgliedstaaten den Aufbau einer ständigen Reserve (Standing Corps) mit bis zu 10.000 Einsatzkräften bis 2027, wobei ein Teil erstmals Frontex-eigene Kräfte sein werden, die anderen werden wie bisher aus den Mitgliedstaaten zu Frontex entsendet.

Deutsch-polnische Beziehungen in der Geschichte und heute

Polen verlor durch die Gräueltaten der deutschen Nationalsozialisten und den Zweiten Weltkrieg sechs Millionen Menschen, darunter drei Millionen Juden. Pawel Freus vom Warsaw Ghetto Museum führte die Teilnehmenden auf den Spuren des Warschauer Ghettos. Er erläuterte neben dem Aufstand im Warschauer Ghetto im April 1943 auch den Warschauer Aufstand im Sommer 1944. Beide wurden von den deutschen Besatzern brutal niedergeschlagen. Diese Geschichte macht sprachlos.





Prof. Krzysztof Ruchniewicz, Direktor des Willy-Brandt-Zentrums für Deutschland- und Europastudien der Universität Breslau, zeichnet in seinem Vortrag „Der lange Schatten des Krieges“ die Entwicklungen seit 1945 nach: Polen wurde nach dem Zweiten Weltkrieg „nach Westen verschoben“, da es östliche Gebiete an die Sowjetunion abtreten musste und ihm dafür das Territorium bis zur Oder-Neiße-Grenze zugesprochen wurde. Dies änderte die Verhältnisse im polnischen Staat erheblich, führte aber auch zu Wanderungsbewegungen aus dem Osten und zu Vertreibungen, vor allem der bisherigen deutschstämmigen Bevölkerung. 1965 schrieben polnische Bischöfe an ihre deutschen Amtsbrüder: „Wir vergeben und bitten um Vergebung“, die polnische Bevölkerung war empört. Prof. Ruchniewicz weist darauf hin, dass eine Aufarbeitung der Geschichte im kommunistischen Polen nicht erfolgt sei. So wurde auch der Kniefall Willy Brandts 1970 in Polen von offizieller Seite verheimlicht, er passte nicht ins damalige Bild, wonach sich die Bundesrepublik der Verantwortung entziehen würde. 1991 wurde schließlich der Vertrag über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit zwischen Polen und der Bundesrepublik unterzeichnet, mit dem u. a. die Oder-Neiße-Grenze anerkannt wurde, einem zentralen Ziel Polens. Dieser Vertrag bildet den Grundstein für die heutige Zusammenarbeit. Allerdings gab es auch in jüngster Vergangenheit eine schwierige Phase, als die PiS-Regierung antideutsche Ressentiments in der Bevölkerung schürte und Reparationsforderungen stellte. Prof. Ruchniewicz kam zu dem Schluss: „Nachbarschaft verpflichtet“.



Auch Generalkonsul Kremer betonte: „Das deutsch-polnische Verhältnis steht auf einem guten Fundament. Aber es ist kein Selbstläufer!“ Der zwischen beiden Ländern zwischenzeitlich vereinbarte Aktionsplan sei abstrakt, es brauche aber konkrete Projekte vor Ort. Er erläuterte mit einem Augenzwinkern, es gebe sehr gute Ausgangsbedingungen für eine bayerisch-niederschlesische Zusammenarbeit, da beide Mentalitäten nah beieinander seien. Generalkonsul Kremer schloss mit der Aufforderung: „Wir können der geschichtlichen Verantwortung gerecht werden, indem die aktuelle Partnerschaft vorangetrieben wird.“

Sowohl die Stadtverwaltung Breslau als auch die Woiwodschaft Niederschlesien sind an einer engeren Zusammenarbeit stark interessiert. Dresden und der Freistaat Sachsen sind bereits engagiert: Breslau und Dresden sind seit 65 Jahren Partnerstädte, Sachsen und Niederschlesien blicken auf

eine 25jährige Partnerschaft. Seit Februar 2023 gibt es bereits die Projektstelle MedTech, eine Initiative der Bayerischen Staatskanzlei zur besseren länderübergreifenden Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft im Bereich der Technik in der Medizin, insbesondere in den Themenbereichen Künstliche Intelligenz und Digitalisierung in der Medizin. Die Stelleninhaberin Aleksandra Pilch stellte dem Lehrgang ihren Arbeitsbereich und ihr Vorgehen beim Netzwerkaufbau vor.

Transformation und prosperierende Wirtschaft

Geschichtlich gab es in Polen immer wieder Phasen tiefgreifender Transformation und auch gegenwärtig scheint dies der Fall zu sein. In Warschau kann dies beispielsweise schon gut am Stadtbild abgelesen werden: Die Altstadt wurde nach dem Zweiten Weltkrieg wieder aufgebaut und ist heute Teil des UNESCO-Weltkulturerbes. Nicht weit entfernt gibt es den Kontrast: mehrspurige Trassen, rechts und links von klobigen Gebäuden des Stalinistischen Sozialismus gesäumt und auch der Kulturpalast ist ein beeindruckender Vertreter dieses Stils. Heute muss er sich die Skyline der Hauptstadt jedoch mit mehreren neuen Wolkenkratzern aus Glas und Stahl teilen.

In Breslau machte Vize-Stadtpräsident Jakub Mazur auf eine aktuell auch in Polen bevorstehende Transformation aufmerksam: die Energiewende, denn Unternehmen müssen ESG-Kriterien erfüllen. Die ESG-Kriterien begegneten dem Lehrgang bereits auf seiner Informationsreise nach Brüssel, als eine Mitarbeiterin aus dem Kabinett des Kommissars für Klimaschutz, Wopke Hoekstra, Idee und Entstehung der entsprechenden EU-Regulierung erläuterte.



Zudem vertiefte der Lehrgang die Thematik im Rahmen des Moduls „Sustainable Governance“ sowie auf der Informationsreise nach Sachsen-Anhalt, als es um die Umwandlung der Regionen mit Braunkohletagebauten ging. In Breslau wurde es nun ebenfalls konkret: „Unternehmen werden wieder abwandern, sollte Polen keinen Weg aus der Nutzung fossiler Energieträger finden“, verdeutlicht Mazur den Handlungsdruck – angesichts des derzeitigen Anteils von 75 % eine sehr große Aufgabe.





In Łódź wurde auf beeindruckende Weise deutlich, wie eine Stadt versucht, mit der Zeit zu gehen. Bei einer Stadtführung erläuterte Joanna Orzechowska, wie Łódź seit Mitte des 19. Jahrhunderts zu einem Zentrum der Textilwirtschaft wurde. Wasser und Wald waren als wichtige Rohstoffe vorhanden, die notwendigen Fachkräfte wurden durch kostenlose Grundstücksvergabe, Steuerbefreiungen und günstige Kreditvergabe sowie Befreiung vom Militärdienst angelockt. Und so entwickelte sich Łódź zur „Stadt der Ziegelsteine“ mit mehr als 1.000 Fabriken. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde viel verstaatlicht und die Produktion weitergeführt, allerdings nur wenig modernisiert. Spätestens mit der Wende 1989 geht dieser Industriezweig deshalb darnieder, die Arbeitslosenquote beträgt Mitte der 1990er mehr als 25%, Fabriken und Stadtpaläste verfallen.

Der Besuch der Sonderwirtschaftszone Łódź zeigt dem Lehrgang, dass auch moderne Wirtschaftsförderung auf Grundstücksvergabe und Steuererleichterungen setzt. Agnieszka Sobieszek, stv. Direktorin für Investorenanwerbung und -betreuung, stellt das Konzept der Sonderwirtschaftszone vor, die in Łódź bereits 1997 eingerichtet wurde. Heutzutage profitieren die Unternehmen zusätzlich von Dienstleistungen wie der Unterstützung bei der Beantragung von EU-Fördergeldern und dem Zugang zu einem großen Netzwerk. Die 14 Sonderwirtschaftszonen werden zudem durch das neue System der Polish Investment Zones begleitet und 2026 endgültig davon abgelöst – dann werde das gesamte Land in verschiedene Investitionszonen mit verschiedenen Förderraten aufgeteilt.

Joanna Brzezińska, Direktorin des Amtes für Revitalisierung und Wohnungsbau, stellt das seit 2011 aufgelegte Revitalisierungsprogramm der Stadt Łódź vor, mit dem ausgehend vom Wohnungsbestand (39.000 Wohnungen in kommunaler Hand, davon 70 % vor 1945 gebaut, meist seither nicht renoviert) ganze Stadtquartiere umgestaltet werden. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf Begegnungsstätten wie Spielplätze, Grünflächen oder Nachbarschaftstreffs gelegt. Von Umsiedlung betroffene Bewohnerinnen und Bewohner werden von sog. „Lighthouse Keepern“ persönlich angesprochen und begleitet. Dadurch wächst Vertrauen, ggf. kann durch die ganzheitliche Unterstützung auch ein Start in ein besseres Leben gelingen. Die Finanzierung dieses umfassenden Programms begann ausschließlich aus städtischen Mitteln, inzwischen decken EU-Fördergelder bis zu 40 % der Kosten.

Einen tieferen Einblick in die polnische Wirtschaft erhält der Lehrgang bei Besuchen im Ministerium für Entwicklung und Technologie sowie der Außenhandelskammer in Warschau. Beide Gespräche illustrieren die aktuelle Dynamik. So verzeichne Polen seit 2005 ein dreimal größeres Wirtschaftswachstum als der EU-Durchschnitt und als Deutschland, Polen sei aktuell die sechstgrößte Wirtschaft in der EU und der größte Absatzmarkt in Mittelosteuropa. Die polnische Wirtschaft sei exportorientiert (60 % Anteil am BIP), wobei $\frac{3}{4}$ in die EU gehe. Polen verfüge heute über eine solide, diversifizierte Wirtschaft mit einer starken Rolle des verarbeitenden Gewerbes und übernehme eine Führungsrolle in wichtigen Zukunftsindustrien. Bemerkenswert sind auch die Zahlen zum Arbeitsmarkt: Die Arbeitslosenquote liege inzwischen bei 2 % bis 8 % je nach Region (Durchschnitt des Gesamtlandes: 5,1%). Polen sei kein Auswanderungsland mehr, stattdessen seien wachsende Konkurrenz um Fachkräfte sowie große regionale Unterschiede bei der Arbeitskräfteverfügbarkeit festzustellen, Polinnen und Polen seien sehr gut ausgebildet, kreativ und übernehmen Verantwortung. Zudem stütze starke

Zuwanderung aus Osteuropa (Ukraine, Belarus) den Arbeitsmarkt. Das Lohnniveau liege zwar durchschnittlich erst bei ca. 1.900 €, dennoch sei Polen kein Niedriglohnland mehr. Angesichts von Marktunsicherheiten, z. B. in Bezug auf Lieferketten, werde Polen auch zukünftig ein wichtiges Zielland für Investitionen sein, denn es punkte u. a. mit der EU-Mitgliedschaft und geografischer Nähe sowie guten Verkehrsverbindungen.

Im Ministerium für Arbeit, Soziales und Familie erfährt der Lehrgang, dass der Arbeitsmarkt in Polen weniger stark reguliert sei als in Deutschland – ein Vorteil bei der Integration von Geflüchteten aus der Ukraine. Viele arbeiteten sehr schnell nach der Ankunft – allerdings sei dies auch notwendig, da sie weniger finanzielle Unterstützung vom Staat erhielten. Die polnische und ukrainische Kultur und Sprache seien nah beieinander, aber es werde auch Hilfe zur Orientierung geleistet, z. B. mit einer Hotline sowie einer Homepage in ukrainischer Sprache, die beide nicht nur Informationen über den Arbeitsmarkt, sondern auch allgemein zu Land und Leuten geben. Außerdem werden Sprachkurse und Kurse zur beruflichen Bildung angeboten. Darüber hinaus werden auch Informationen für potenzielle Arbeitgeber bereitgestellt. Mit Erfolg – rund 2 Millionen Menschen haben bisher eine Beschäftigung begonnen.

Fazit

Polen zeigt sich als ein modernes Land und wichtiger Partner in der EU. Der Lehrgang war beeindruckt, wie man in Polen mit Wandel umgeht, Chancen ergreift und konkrete Zukunftsperspektiven kreiert. So fasste eine Teilnehmerin zusammen: „Wir in Deutschland und Bayern können uns eine Scheibe abschneiden und sollten vielleicht weniger bequem sein.“

Dziękuję, Polsko. Mielliśmy bardzo interesujący tydzień i wielu z nas wrócił!*

* Danke, Polen. Wir hatten eine sehr interessante Woche und viele von uns werden wiederkommen!



Stationen der Reise

Warschau

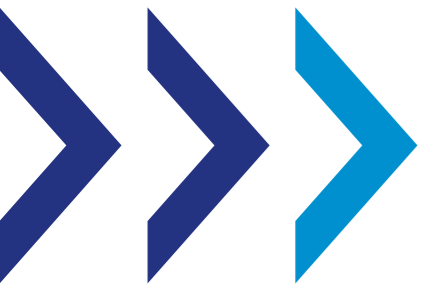
- » Stadtführung zum Warschauer Ghetto und zum Warschauer Aufstand
- » Politisches Briefing durch einen Vertreter der Stiftung Fundacja Batorego
- » Ministerium für Familie, Arbeit und Soziales
Ministerium für Entwicklung und Technologie
- » Außenhandelskammer Polen und Germany Trade and Invest
- » Frontex

Łódź

- » Stadtverwaltung: Transformation in der Stadt, Beispiel kom. Wohnungen
- » Stadtführung an Orte der Transformation und zur Stadtgeschichte
- » Sonderwirtschaftszone

Breslau

- » Generalkonsulat der Bundesrepublik Deutschland Breslau
- » Universität Breslau, Willy-Brandt-Zentrum für Deutschland- und Europastudien
- » Stadtführung zur Geschichte Breslaus
- » Projektstelle MedTech Bayern-Polen
- » Stadtverwaltung sowie Wrocław Agglomeration Development Agency
- » Woiwodschaft Niederschlesien

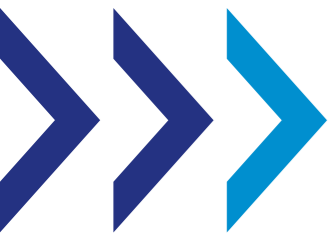


8. BIS 19. APRIL 2024

Auslandshospitationen

Von München aus in drei verschiedene Richtungen zog es jeweils sechs Teilnehmende des Lehrgangs im April 2024. Eines suchten alle gemeinsam: vertiefende Einblicke und Erfahrungen, wie in anderen Ländern, insbesondere in deren Verwaltungen, Themen aufgegriffen und Herausforderungen gemeistert werden. Hierauf waren die Gruppen in den Monaten zuvor intensiv sprachlich vorbereitet worden. Die zwei Wochen Auslandshospitation gaben dabei nicht nur die Möglichkeit, sich intensiv mit den Strukturen und Ideen in anderen Ländern zu befassen; es waren insbesondere die Kontakte zu den vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten und Entscheidungsträgern, die besondere Eindrücke hinterlassen haben und wohl noch weit über den Kurs hinauswirken werden.





Zu Besuch bei der Grande Nation

Wann haben Sie zuletzt länger über Frankreich nachgedacht? Sei es als Ziel für den nächsten Urlaub, mit Blick auf die gute Nachbarschaft oder auf das Weltgeschehen? Es lohnt sich in jedem Fall.

Die sechsköpfige Französisch-Gruppe hatte das große Privileg, zwölf Tage lang Straßburg, Metz und Paris zu besuchen, um mehr über den europäischen Nachbarn zu lernen. Und es gab viel Spannendes zu entdecken.



Wussten Sie z. B., dass

- » Präsident Macron Frankreich zur Start-Up Nation erklärt hat und bis 2030 mindestens 100 Unicorns sehen möchte, wobei er natürlich von „Licornes“ spricht? Eine Reaktion auf die De-Industrialisierung der Vergangenheit, die heute zu einer Arbeitslosenquote von über sieben Prozent beiträgt.
- » Frankreich eine Vorratsdatenspeicherung eingeführt hat, die nicht von Gerichten gekippt wurde?
- » Frankreich zum zweiten Mal in Folge höhere Direktinvestitionen als Deutschland erhält?
- » im Jahr 2016 der Deutschunterricht an französischen Schulen gezielt entwertet wurde? Die sozialistische Regierung unter Präsident Hollande erhoffte sich, mit der Abschaffung der „Deutschklassen“ den gesellschaftlich tief verwurzelten Elitismus zu bekämpfen.

- » die deutsche Cannabis-Teil-Legalisierung nicht nur in Bayern hohe Wellen schlägt, sondern auch im französischen Grenzgebiet einige Fragen zum künftigen „Naherholungstourismus“ aufwirft?

Nächster Halt: Europa

Erstes Ziel der Informationsreise war Straßburg, gute dreieinhalb Zugstunden von München entfernt. Hier präsentieren sich herrliche Postkartenmotive neben gut sichtbaren sozialen Herausforderungen – ein Motiv, das sich wiederholen sollte. Inhaltlicher Schwerpunkt dieses Stopps war Europa.

Im Gespräch beim Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte (EGMR) wurde die Gruppe über Aufbau und Arbeitsweise des EGMR und aktuelle Klagethemen, insbesondere Klima und Asyl/Migration, Stichwort „Ruanda-Modell“, informiert. Einen Tag nach dem Besuch gab der EGMR einer Klage Schweizer „Klimaseniorinnen“ statt, die aus der Europäischen Menschenrechtskonvention (EMRK) ein Menschenrecht auf staatlichen Klimaschutz abgeleitet hatten.

Der folgende Vormittag stand mit einem Besuch des Eurocorps-Hauptquartiers ganz im Zeichen der europäischen Verteidigungsbereitschaft. Bereits beim Besuch des Nato-Hauptquartiers in Brüssel und später beim Thementag Bundeswehr konnte die Teilnehmenden ihr Wissen über militärische Strategien und weltpolitische Themen erweitern. Das Eurocorps wird von den Rahmennationen Frankreich, Deutschland, Spanien, Belgien, Luxemburg und Polen getragen.

Stationen der Reise

- » Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte, Straßburg
- » Europäisches Parlament, Straßburg
- » Headquarter Eurocorps, Straßburg
- » Institut régional d'administration (IRA) Austausch mit Studierenden und Lehrkräften, Metz
- » Besuch der Kathedrale von Metz
- » Museum des französisch-deutschen Krieges von 1870 und der Annexion, Gravelotte
- » Wassergewinnungsanlage, Aumetz
- » Katasteramt und Finanzverwaltung, Metz
- » Ausstellung zum Wiederaufbau der Kathedrale Notre-Dame, Paris
- » UNESCO, Paris
- » Deutsche Außenhandelskammer Paris
- » ARD-Studio Paris
- » Treffen mit der deutschen Verbindungsbeamtin im französischen Justizministerium, Paris
- » Deutsche Botschaft Paris
- » Regionalrat der bayerischen Partnerregion Île-de-France, Saint-Ouen-sur-Seine
- » Institut français des relations-internationales (IFRI), Paris
- » Station F Start-Up-Campus, Paris
- » Deutsch-Französisches Jugendwerk, Paris



Wie die sehr engagierten Gesprächspartner von der Bundeswehr erklärten, steht es als einziges Corps grundsätzlich sowohl der Nato als auch der EU zur Verfügung und könnte mit seinen Strukturen im Ernstfall bis zu 60.000 Soldaten führen.

Im Anschluss folgte ein Besuch im Europaparlament, das neben Brüssel auch in Straßburg tagt. Über die (arbeits-)ökonomische und ökologische Sinnhaftigkeit dieser Doppel- bzw. Dreifachstruktur (wenn man den Verwaltungsapparat des Parlaments in Luxemburg mitzählt) wird wohl seit ihrem Bestehen gestritten. Der Straßburger Parlamentssitz ist jedenfalls der berühmt-berüchtigte europäische Kompromiss „zum Anfassen“.

Zu Besuch bei herzlichen Gastgebern

Weiter ging es nach Metz, wo das Institut régional d'administration (IRA) ein tolles Programm auf die Beine gestellt hatte. Der herzliche Empfang und die fürsorgliche Betreuung durch Direktor Dominique Bemer und Nathalie Olchoway waren absolut bemerkenswert. Zu Beginn gab es die Gelegenheit zum Austausch mit Studierenden und Lehrkräften der traditionsreichen Verwaltungsschule. Ziel der insgesamt fünf IRA-Schulen des Landes ist es, Menschen mit unterschiedlichsten Berufsausbildungen und -erfahrungen in einem vierzehntonatigen Programm fit für den Einsatz

in einem Ministerium oder anderen Stellen der französischen Staatsverwaltung zu machen. Es schadet in Zeiten des Fachkräftemangels sicher nicht, derlei kreative Ansätze für einen gelungenen Quereinstieg auch für Deutschland im Hinterkopf zu haben. Die spätere Polenreise ergab jedenfalls, dass man sich dort von diesem französischen Weg hat inspirieren lassen.

Weitere Stationen waren eine Führung durch die Innenstadt von Metz sowie Besuche der Wassergewinnungsanlage in der Bergbaustadt Aumetz und des Katasteramts in Metz, immer ergänzt um Möglichkeiten des Austauschs beim Mittag- oder Abendessen. Zu diesen warmherzigen und spannenden Begegnungen zwischen heutigen Europäerinnen und Europäern stehen die blutigen Schilderungen im Museum des französisch-deutschen Krieges von 1870 und der Annexion in Gravelotte in denkbar großem Kontrast. Sie sind Mahnung und Motivation. Und sie bedeuten den Auftrag, auch den nachfolgenden Generationen eine tadellos intakte und lebendige „ErbFREUNDschaft“ weiterzureichen.

Trotz der Warnungen einiger wohlmeinender Nord-Ost-Franzosen vor der „schrecklichen Hauptstadt“ setzte sich die Gruppe wieder in Bewegung Richtung Paris. Die Pünktlichkeit und der organisierte Betrieb des TGV wären für sich schon einen Ländervergleichsartikel wert.





Die Weltmetropole

Das sonnige Wochenende lud ein, die Stadt zu Fuß zu erkunden. Was sofort auffiel, waren die wenigen Autos auf den Straßen. Anlaufstellen gab es en masse, z. B. die Outdoor-Ausstellung zum Wiederaufbau der Kathedrale Notre-Dame, das Ufer der Seine mit seinen Bouquinisten, die lebhaften Tuilerien, Museen von Weltrang, der Eiffelturm oder die malerische Île Saint-Louis. Überall wiesen Aufkleber und Plakate, Fahnen und Berge an Merchandise auf die Sommerolympiade hin, die in diesem Sommer in Paris stattfinden wird. An diesem Wochenende war Paris ein begehrtes Gesamtkunstwerk, eine Reizüberflutung drohte.

Da traf es sich gut, dass der Montag verregnet und kalt war und die Woche eine Reihe von Büroterminen vorsah. Nach einem Besuch im UNESCO-Hauptsitz fand ein mehrstündiger Austausch mit der Deutschen Außenhandelskammer und einer Kollegin von der Germany Trade & Invest (GTAI), der Außenwirtschaftsagentur des Bundes,

statt. Wie ist die Wirtschaftslage in Frankreich? Was verbirgt sich hinter dem Begriff der Start-Up Nation? Wie blickt man auf Deutschland und die EU? Und wie sieht sich Frankreich selbst? Diese und weitere Themen kamen auf den Tisch. Am Ende verstand die Gruppe das Gastland, das die Transformation hin zu einer Start-Up Nation mit großen Schritten vorantreibt, wieder ein bisschen besser.

Auch der Besuch im ARD-Studio Paris hatte diesen Effekt. Die deutschen Journalistinnen berichteten über ihre Arbeit als Auslandskorrespondentinnen, gaben einen persönlichen Einblick in die französische Politik, die Demonstrationskultur, Gelbwesten, Vorstadtkrawalle und natürlich die bevorstehenden Olympischen Spiele. Weitere Aspekte beleuchteten ein Besuch der deutschen Botschaft und ein Gespräch mit der deutschen Verbindungsbeamtin im französischen Justizministerium, z. B. die Vor- und Nachteile einer zentralen Staatsstruktur.

Internationale Partnerschaft

Am Folgetag stand ein Besuch des Regionalrats der bayerischen Partnerregion Île-de-France in Saint-Ouen-sur-Seine an. Die Region, zu der auch die Stadt Paris gehört, ist der wirtschaftliche Motor des Landes. Nach einer herzlichen Begrüßung schloss sich ein Austausch über die Rolle der Regionen und des Regionalrats im französischen Staatsaufbau, die politischen Verhältnisse und die Verkehrspolitik der Metropolregion Paris an. Dann wurde es hip und bunt im Start-Up-Inkubator Le Perqo. Hier unterstützt die Region junge Firmen, denen sie einen positiven Impact auf die Gesellschaft oder die Umwelt zutraut, dabei flügge zu werden. Weiter folgten Präsentationen zu internationalen Partnerschaften der Region und der Europastrategie sowie zu den Vorbereitungen auf die Sommerolympiade. Beeindruckend war neben dem schieren Ausmaß besonders, dass das Projekt Olympia immer auch vom Ende her gedacht wurde. Nach der letzten Siegerehrung

werden der Metropolregion tausende kleine Wohnungen und hunderte Hektar renaturierter Bodenfläche bleiben.

Im Institut français des relations internationales (IFRI), genauer gesagt mit dem Studienkomitee für deutsch-französische Beziehungen (Cerfa), das je zur Hälfte von Deutschland und Frankreich finanziert wird, richtete sich anschließend der Blick auf die aktuelle politische Lage und das deutsch-französische Tandem. Es war z. B. spannend zu erfahren, dass Frankreich mit einer staatlichen Agentur namens VIGINUM gezielt Fake News und Desinformationskampagnen bekämpft und dabei große Erfolge verzeichnen kann.

Ergänzend zum regionalen Start-Up-Inkubator Le Perqo besuchte die Gruppe die Station F, den weltgrößten Start-Up Campus. Hier werden in über 30 Inkubatoren mehr als 1.000 Start-Ups „ausgebrütet“. Das dafür geschaffene Ökosystem beinhaltet u. a. eine Präsenz aller relevanten Behörden vor Ort, viele Gratis-Leistungen durch Großunternehmen, z. B. Cloud-Speicherplatz oder Beratung, und Büros von Kapitalgebern. Die Führung erfolgte durch eine Mitarbeiterin des Inkubators der École des hautes études commerciales de Paris (HEC). Der HEC-Inkubator unterstützt beispielsweise bei der Business-Plan-Überarbeitung, der Vermittlung motivierter HEC-Studierender für ein Praktikum und bei der Investorensuche. Das Versprechen der HEC an die auserwählten Gründerinnen und Gründer lautet: „Bei uns schaffen Sie in vier Monaten, was Sie alleine in einem Jahr schaffen würden“. Accelerator mal messbar. Bei allen optimierten Rahmenbedingungen fragt sich manche Zuhörerin und mancher Zuhörer doch, ob die wuselige Atmosphäre und die nie endenden Veranstaltungseinladungen nicht auch das Risiko einer Ablenkung mit sich bringen.

Deutsch-französische Freundschaft – europäische Zukunft

Den Abschluss der Informationsreise bildete ein Gespräch mit der französischen Generalsekretärin des Deutsch-Französischen Jugendwerk (OFAJ/DFJW), Anne Tallineau, und der Referatsleiterin für Kommunikation und Veranstaltungen, Stephanie Schaal. Als Kind des Élysée-Vertrags unterstützt die Organisation jährlich nach einem Corona-Knick wieder ca. 160.000 Jugendliche beider Länder bei Schüleraustauschen, Sprachkursen oder dem Deutsch-Französischen Freiwilligendienst. Aus Anlass des 60. Geburtstags des Élysée-Vertrags hat das Jugendwerk im Jahr 2023 eine groß angelegte Jugendstudie in Deutschland und Frankreich durchgeführt. Ergebnis war, dass die jungen Menschen ausgelöst durch die Klimakrise und gefühlt geringe Einflussmöglichkeiten

pessimistisch auf die Zukunft ihrer Gesellschaften blicken. Ihre persönliche Zukunft sehen die Befragten hingegen deutlich optimistischer. Auch der europäischen Solidarität vertrauen die Heranwachsenden beider Länder. So mag man in dem Umstand, dass sowohl in Deutschland als auch in Frankreich die Zahl derjenigen abnimmt, die die jeweils andere Sprache erlernen, vielleicht auch den Trend erkennen, dass sich die Jugend stärker für den Rest Europas interessiert. Beinahe 80 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und 61 Jahre nach Abschluss des Élysée-Vertrags darf man sich vielleicht auch darüber freuen, dass eine französische Schülerin Spanisch oder ein bayerischer Schüler Tschechisch lernt.

Leçons apprises:

- » Der stolze gallische Hahn ist ein vollkommen einleuchtendes nationales Wahrzeichen. Trotzdem sind auch große Gräben in der französischen Gesellschaft zu erkennen.
- » Eine starke Industrie bringt Stabilität für die Gesellschaft, weil sie auch geringer qualifizierten Menschen Perspektiven gibt.
- » Selten dürfte ein Rechtstext so große und nachhaltige positive Wirkung gehabt haben wie der Élysée-Vertrag.
- » Frankreich funktioniert anders, z. B. bei der Terminvorbereitung. Aber am Ende funktioniert es eben auch. Wer die kulturellen Besonderheiten kennt und mitberücksichtigt, kommt deutlich entspannter durch den Tag.
- » Es kann sein, dass die französische Küche „medium“ gebratenes Fleisch deutlich roher interpretiert als die deutsche.
- » Es gibt Gegenden in der Welt, in denen sich die Menschen freuen, wenn man versucht, sie etwas gebrochen in ihrer Landessprache anzusprechen. Paris gehört eher nicht dazu. Dort wird beim ersten Fehler auch gerne mal in brüchiges Englisch gewechselt.





„Weniger Bedenken bringen mehr Innovation“

Die Niederlande werden in Deutschland auch heute noch überwiegend mit Tulpen, Käse und Fahrrädern in Verbindung gebracht. Dieses kleine Land im Nordwesten von Deutschland, das gerade mal etwas größer ist als die Hälfte der Fläche Bayerns, kann allerdings mit wesentlich mehr aufwarten. Davon konnte sich die sechsköpfige Englisch-Gruppe des Lehrgangs während der zweiwöchigen Auslandshospitation in den Niederlanden überzeugen und war nachhaltig beeindruckt von der Gastfreundschaft, dem Spirit und dem Erfindergeist.

Die Station der ersten Woche war die Provinz Nordbrabant mit einem vielfältigen Programm, das von der Provinzverwaltung zusammengestellt wurde. Die zweite Woche führte in die Provinzen Nord- und Südholland mit den Städten Den Haag, Rotterdam und Amsterdam.

Wirtschaft

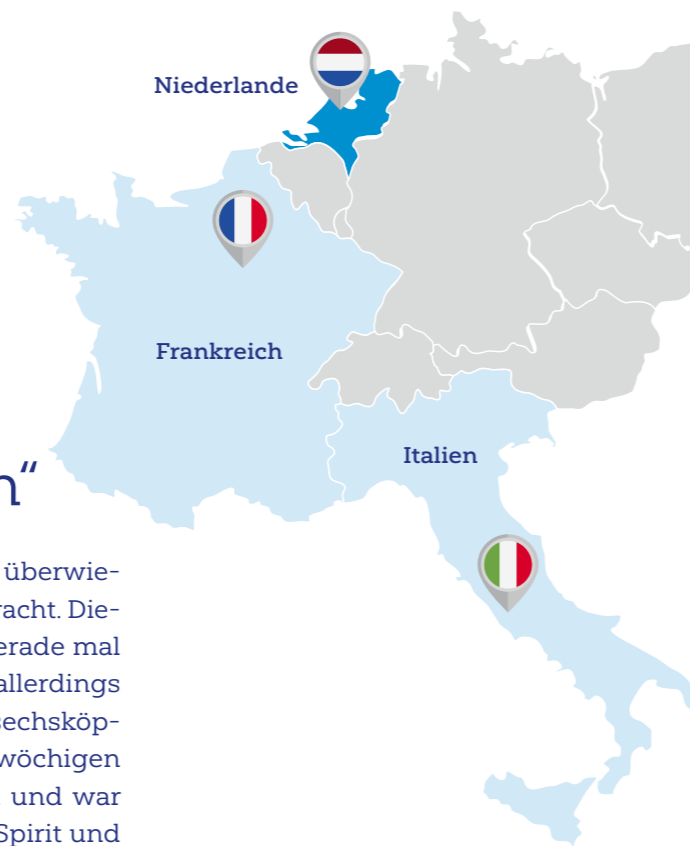
Der Auftakt des Besuchs in Noors-Brabant setzte den Ton: Brainport, ein Hightech-Ökosystem, in dem sich weltweit agierende (auch bayerische) Unternehmen und Start-ups treffen. Der Weg von der Idee zur Umsetzung ist kurz. Ähnlich innovativ zeigten sich die Niederlande auch im weiteren Verlauf des Besuchs.

Dabei sind die Niederlande für Deutschland ein wichtiger Außenhandelspartner. Wesentlichen Anteil daran hat der Hafen in Rotterdam. Als größter Hafen Europas, im weltweiten Vergleich aber dennoch weit hinter Asien, leistet er einen erheblichen Teil des europäischen Warenumschlags. Die immer größeren Warenmengen machen eine ständige Erweiterung des Hafens notwendig. Beim Besuch am neuen Containerterminal „Maasvlakte 2“ von 2013 wurde aber auch klar, wie fragil diese Lieferketten sind: wegen starkem Wind konnten im Hafen mehrere Containerkräne nicht arbeiten, weshalb Schiffe nicht be- und entladen wurden. Die Folgen machten sich schon bei der Anreise bemerkbar: kilometer-

lange LKW-Staus auf den Zufahrtswegen. Damit der Warenumsatz auch weiterhin gesichert ist, wurde „Maasvlakte 2“ bereits für steigende Meeresspiegel konzipiert. Doch nicht nur in den Containerumschlag wird investiert: der Hafen soll als Hub für Offshore-Windparks und die Wasserstoffproduktion ausgebaut werden.

Bei aller Innovation leidet die Wirtschaft aber unter Umweltproblemen: hohe Stickstoffemissionen, unter anderem aus der Tierhaltung, führen zu einer strengen Regulierung der Emissionen in allen Sektoren. Dies betrifft sowohl den Bausektor wie auch Handel und Industrie. Auch die Landwirtschaft ist davon betroffen, worüber bei einem Besuch im Landwirtschaftsministerium diskutiert werden konnte.

Was zeichnet nun die niederländische Wirtschaft aus? Innovation, besseres Englisch und eine konstruktive Fehlerkultur. Als kleines Land, das seine Absatzmärkte im Ausland suchen muss, ist es Teil des Denkens, offen und kooperativ zu agieren.



Internationale Organisationen

Europas größter Hafen ist nicht nur Einfallstor für gewünschte Waren. Die Drehscheibe in Rotterdam bringt auch Produktpiraterie, Waffen und große Mengen an Drogen nach Europa. Mit der Wirtschaft wächst auch die Wirtschaftskriminalität. Gut, dass in Den Haag der Hauptsitz von Europol ist. Aufgabe von Europol – als Agentur der Europäischen Union – ist die Unterstützung und Koordination der Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Strafverfolgung. Der Gruppe wurde ein interessanter Überblick über die Tätigkeit und die Zusammenarbeit dieser europäischen Polizei vermittelt. Daneben wurde insbesondere das Thema Wirtschaftskriminalität anschaulich beleuchtet.

Den Haag ist nicht nur der Regierungssitz der Niederlande sowie Amtssitz der niederländischen Monarchie, hier sind auch eine Reihe europäischer und internationaler Organisationen angesiedelt.

Am Internationalen Strafgerichtshof (ICC) bestand zunächst die Möglichkeit die „praktische Tätigkeit“ während einer Anhörung zu erleben. Es fand gerade eine Zeugenbefragung in einem Prozess gegen einen Beschuldigten aus der Republik Zentralafrika statt. Dieser kurze Einblick machte bereits deutlich, wie viele Beteiligte (u. a. auch Dolmetscher) in diese Prozesse eingebunden sind und wie schwierig und langwierig sich die Beweisführung gestaltet. Im anschließenden Austausch mit einem Mitarbeiter des ICC wurden die Hintergründe der Gründung des ICC sowie die Aufgaben nochmals detailliert dargestellt.



Stationen der Reise

- » Brainport Industries Campus Eindhoven (BIC) Themen Wirtschaft und Innovation
- » Kommune Geertruidenberg – Thema Erneuerbare Energie

Provinzverwaltung Nordbrabant

- » Vorstellung der Provinzverwaltung
- » Gespräch mit der Clerk des Parlaments
- » Vorstellung der internationalen Strategie der Provinz
- » Gespräch mit der Kommissarin des Königs

- » Co-Working Space Grasso in 's-Hertogenbosch Themen Digitale Verwaltung und Stadtentwicklung
- » Wohnanlage Boschgaard in 's-Hertogenbosch Thema Zirkuläres Bauen
- » Organisation Weener XL in 's-Hertogenbosch –Thema Zirkuläres Bauen
- » Delta Agrifood Business in Bergen op Zoom –Thema Landwirtschaft
- » Kommune Sint Maartensdijk – Thema Waterpoort und Traummanager
- » Schloss de Haar bei Utrecht
- » Stadtführung in Den Haag
- » Mauritshuis in Den Haag
- » Amsterdam u. a. Rijksmuseum und Rotlichtviertel-Tour
- » Hafen Rotterdam
- » Internationaler Strafgerichtshof in Den Haag
- » Büro Defacto Urbanism in Rotterdam – Thema Stadt- und Landschaftsgestaltung, Wasserbau im Klimawandel
- » Europol in Den Haag
- » Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (Landwirtschaftsministerium) in Den Haag
- » Deutsch-Niederländische Handelskammer in Den Haag



Die Provinzverwaltung agiert von einem markanten Hochhaus in der Stadt 's-Hertogenbosch, die Strukturen der Behörde sind dagegen eher flach. Hier denkt man weniger in Silo-Strukturen, sondern projekt- und zukunftsbezogen. Auch die Sneaker und das „Du“ sind omnipräsent bei den rund 1.400 Beschäftigten. Dort, wo diese selbst gestalten können, haben sie viel Gestaltungsspielraum und besonderes Vertrauen ihrer Vorgesetzten. Diese Eigenverantwortung ist geprägt durch eine offene Fehlerkultur. Im Nachgang einer Entscheidung und deren Umsetzung erfolgt eine interne Analyse/Evaluation. Sofern sich hierbei zeigt, dass nachzujustieren ist, werden in Abstimmung entsprechende Maßnahmen ergriffen. Das ist keine Schande, sondern erweist sich als Motivationsmotor und beschleunigt Prozesse. Denn wer Ideen selbstständig umsetzen darf, ohne negative Konsequenzen zu fürchten, der traut sich auch, frühzeitig und eigeninitiativ Projekte auf den Weg zu bringen. Dabei hilft für die Akzeptanz in der Bevölkerung natürlich, dass das Prinzip der Eigenverantwortung auch dort stark verankert ist. Das konnte man bei der „Waterpoort Academy“ sehen, an der die Bürgerinnen und Bürger lernen können, ihre Träume zu verwirklichen. Hier werden nicht nur deren Wünsche und Projekte gesammelt, um die Kommunen lebens- und liebenswerter zu machen, es wird auch erwartet, dass sie diese selbst umsetzen und sich gegebenenfalls um die Finanzierung bemühen. Dafür wird ihnen von der Provinzverwaltung der „Traummanager“ zur Seite gestellt, der Wege und Techniken aufzeigt, sowie dabei hilft, behördliche Hürden zu nehmen. Alles weitere machen die Bürgerinnen und Bürger selbst.

Verwaltung

„Der König hat zwar keine Macht, aber Autorität“, so beschreibt Ina Adema auch ihre eigene Rolle als Kommissarin des Königs in der Provinz Noors-Brabant. Sie ist sowohl Vorsitzende des Provinzparlaments mit seinen 15 Fraktionen, als auch Chefin der Verwaltung von Noors-Brabant und hat damit die Geschicke einer der zwölf Provinzen der Niederlande in der Hand. Im Vergleich zu einem deutschen Bundesland hat die Provinz hauptsächlich vollziehende und nur im begrenzten Rahmen gestalterische Kompetenzen.



Innovationsmanagement

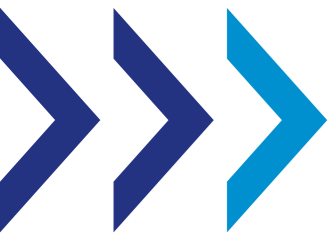
Die Förderung von Eigenverantwortung stärkt nicht nur die Demokratie. Sie minimiert das in Deutschland mitunter vorherrschende Anspruchsdenken, der Staat möge für alles und jeden sorgen. Die Niederländer „machen einfach mal“ und gehen gemeinsam voran. Fehlerkultur wird überall gelebt, in Behörden, in Forschung, in Wirtschaft und in der Gesellschaft. Und das führt zum nächsten positiven Effekt: Innovation. Das flächenmäßig kleine Land steht auf Platz fünf der weltweit angemeldeten Patente. So überrascht es kaum, dass uns eine Wohnanlage bei Boschgaard von „Superuse“ gezeigt wurde, die nicht nur „carbon neutral“ ist, sondern sogar „carbon positiv“: PV-Anlage auf dem Dach, zirkuläre Bauteile oder „biobased“ Baumaterialien, keine Autos, Fahrradparkplätze vor der Tür, ein Selbstversorger-Garten, der nicht nur von den Bewohnerinnen und Bewohnern, sondern der ganzen Nachbarschaft genutzt wird. Mehr Mut, mehr Experimente, mehr Akzeptanz und dadurch: Innovation, Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger und „Wir-Gefühl“. Mit neidvollem Blick auf die Abenteuerlust der Oranjes bleibt die Frage, warum hier keine Bedenken-Kultur gelebt, sondern unternehmerisch gedacht wird. Ein Besuch im Büro für Stadt- und Landschaftsgestaltung von Prof. Anne Loes Nillesen in Rotterdam bringt Klarheit: Bis zu zwölf Meter unter dem Meeresspiegel ist dieses Land errichtet, Dämme schützen die Bevölkerung, der Kampf gegen die Naturgewalt Wasser darf nie verloren werden, sonst geht das Land im wahrsten Sinne des Wortes unter. Nur darüber zu sprechen, hilft nicht. Jeder packt an und pflegt das Erbe der Vorfahren. Und das seit Jahrhunderten. Der Klimawandel und das Tauen der Eiskappen wird einiges beschleunigen und die Niederlande prioritär treffen. Angst hilft nicht.



Eine Mitarbeiterin von „Defacto Urbanism“ bringt es auf den Punkt: „Man darf nicht überlegen, was man dagegen macht, sondern wie man mit diesen neuen Rahmenbedingungen in Zukunft gut weiterleben kann“. Das erfrischende Macher-Gen scheint tief in die DNA der Niederländerinnen und Niederländer verankert zu sein.

„Was bleibt?“

Es muss nicht unbedingt ein „Traummanager“ in Bayerischen Verwaltungen installiert werden. Dennoch würden Bayerischen und Sächsischen Organigrammen weniger Silo-Strukturen guttun, mehr Mut und Macher-Gen könnten auch nicht schaden. Und auf jeden Fall weniger Bedenken-Kultur. Dann klappt es auch mit den Innovationen, die wir schleunigst brauchen, um die große Welle an Aufgaben, die durch den Klimawandel auf uns zukommen, bewältigen zu können. Untergehen wollen wir in Bayern genauso wenig wie die Niederländer. Oder mit den Worten von Paolo Coelho: „Nur eines macht dein Traumziel unerreichbar: die Angst vor dem Versagen.“ Also besser Segel setzen, Tau straffziehen und den Wind nutzen.



Roma, Milano, Bolzano – zu Besuch bei Freunden



Politik

Bayern ist seit jeher auf das Engste mit Italien verbunden. Seit der Antike gab es in jeder Epoche Beispiele für die kulturelle, wirtschaftliche und soziale Verflechtung beider Regionen. In der Gegenwart sind die Beziehungen jedoch häufig von wechselseitigen Stereotypen und Klischees bestimmt, in denen das Italienbild der Deutschen zwischen „Dolce Vita“ und „Krisenstaat“ schwankt. In einer aktuellen Studie zum Verhältnis beider Staaten mit dem Titel „Un amicizia fragile“ gelangt die Friedrich-Ebert-Stiftung zur Einschätzung: „So lässt sich aus deutscher Perspektive das Verhältnis zu Italien eher als ein freundschaft-

liches mit einer allerdings leicht paternalistischen Note bezeichnen. Von italienischer Seite werden die zwischenstaatlichen Beziehungen hingegen nüchterner als ein partnerschaftliches Verhältnis gesehen, allerdings im Bewusstsein (und manchmal auch mit der Fehlwahrnehmung), mitunter der schwächere bzw. einflusslosere Partner zu sein.“ Die zweiwöchige Auslandshospitation bot der sechsköpfigen Italienisch-Gruppe daher eine gute Gelegenheit, sich selbst ein Bild vom Zustand der Beziehung zu Italien zu machen.

Zum Auftakt der Informationsreise wurde die Gruppe vom Leiter der politischen Abteilung der Deutschen Botschaft in Italien empfangen, der einen Überblick über die aktuellen Beziehungen zwischen Deutschland und Italien gab. Die gegenwärtige Regierungskonstellation in Italien, in der eine postfaschistische Partei die Regierungschefin stellt, wirft Fragen auf. Italien wurde als eine sehr resiliente Demokratie beschrieben, in der die Gesellschaft einen ordnenden Rahmen bildet, der politische Ausschläge nach rechts und links begrenzen kann. Dass die Beziehungen beider Staaten gleichwohl gut und konstruktiv sind, zeigt sich am Deutsch-Italienischen Aktionsplan, den Italiens Ministerpräsidentin Giorgia Meloni und Bundeskanzler Olaf Scholz 2023 unterzeichnet haben. In den Themenfeldern Technologie, Wettbewerb und sozialer Zusammenhalt, Klimaschutz, globale Partnerschaften, Europa und bei den gesellschaftlichen und kulturellen Beziehungen soll die strategische Zusammenarbeit beider Länder auf bilateraler und europäischer Ebene gestärkt werden.

Stationen der Reise

- » Besuch der Deutschen Botschaft Rom
- » Bibliotheca Hertziana
- » Deutsches Historisches Institut
- » Treffen mit dem Abgeordneten Manfred Schullian in der Kammer der Abgeordneten
- » Besuch der Pontificia Accademia Ecclesiastica (Päpstliche Diplomatenakademie), Austausch mit Dr. Patrick Körbs
- » Besuch des Souveränen Malteserordens
- » Römisches Institut der Görres-Gesellschaft
- » Deutsch-Italienische Handelskammer, Austausch mit dem geschäftsführenden Vorstandsmitglied Jörg Buck
- » Confindustria Lombardia
- » Fondazione IRCCS Ca'Granda Ospedale Maggiore Policlinico
- » Center for Autonomy Experience, Eurac Research
- » Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino
- » Besuch im Südtiroler Landtag, Austausch mit dem Landtagspräsidenten Arnold Schuler
- » Genossenschaft für Regionalentwicklung und Weiterbildung Wipptal, Sterzing
- » Besichtigung des Milchhofs Sterzing
- » Besichtigung des Flussrevitalisierungsprojektes Mareiterbach
- » Treffen mit Expertinnen und Experten aus den jeweiligen Fachbereichen der Delegationsmitglieder
- » Besuch der Alpenkonvention
- » Tagung zum Wolfsmanagement beim Südtiroler Bauernbund
- » Versuchszentrum Laimburg mit Vorträgen zu Obst- und Weinbau in Südtirol
- » Besuch des NOI Techparks, Bozen
- » Besichtigung des Infopoints und der Baustelle des Brenner Basistunnels
- » Austausch mit der Südtiroler Landesverwaltung zu Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte
- » Empfang beim Landeshauptmann Arno Kompatscher



Wissenschaft

Das historische Fundament der heutigen politischen Verhältnisse in Italien wurde der Gruppe von PD Dr. Lutz Klinkhammer vom Deutschen Historischen Institut gegeben. Er legte die Unterschiede zwischen dem italienischen Faschismus und dem Nationalsozialismus dar und erläuterte, weshalb direkte Vergleiche der politischen Systeme nicht zielführend sind. Der Leiter des Instituts, Prof. Dr. Martin Baumeister, erläuterte die Geschichte der Einrichtung und gab wichtige Denkanstöße für die Frage nach der Bedeutung/Legitimation deutscher Forschungsinstitute im Ausland. Mit der Gründung des Instituts 1888 sollte vor allem die deutsche Geschichte erforscht werden, nachdem Papst Leo XIII. die Vatikanischen Archive geöffnet hat. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten auch zur Legitimation des Kaiserreichs herangezogen werden. Nunmehr dient die Einrichtung vor allem der Erforschung der Beziehungen Deutschlands zu Italien und auch der italienischen Geschichte selbst.

Ein weiteres deutsches Forschungsinstitut in Rom ist die Bibliotheca Hertziana. Einst als Sammlung der gebildeten Kölner Kunstsammlerin und Mäzenin Henriette Hertz (1846–1913) gegründet, entwickelte sich die heute zur Max-Planck-Gesellschaft gehörende Bibliothek zu einem weltweit führenden Forschungsinstitut zur Erforschung der italienischen Kunstgeschichte. Der Leiter der Bibliothek und profunder Kenner Roms, PD Dr. Golo Maurer, führte die Gruppe durch das direkt an der Spanischen Treppe gelegene Bibliotheksgebäude und erläuterte die wechselhafte Geschichte der Bibliothek, die sich nach beiden Weltkriegen neu etablieren und ihre Ausrichtung mehrfach anpassen musste. Auch die baulichen Herausforderungen, die beim Neubau der Bibliothek im historischen Zentrum Roms zu bewältigen waren, hinterließen großen Eindruck. Zentral war die Erkenntnis, dass Kulturpolitik im ausgehenden 19. Jahrhundert ganz klar auch Machtpolitik war. Herrschaftsansprüche in einer imperialen Welt sollten durch den Nachweis historischer Kontinuitäten, aber auch kultureller Überlegenheit nach außen und innen legitimiert werden.



Kirche

Rom ist nicht nur die Hauptstadt Italiens. Auch alle Fäden der katholischen Weltkirche laufen in Rom zusammen. Um die Beziehungen zu den Staaten zu pflegen, benötigt der Heilige Stuhl exzellente Diplomaten. Diese werden seit über 300 Jahren in der Pontifica Accademia Ecclesiastica an der Piazza Minerva, unweit des Pantheons, ausgebildet. Der aus dem Erzbistum München und Freising stammende Priester Dr. Patrick Körbs studiert an dieser päpstlichen Diplomatensakademie und bereitet sich auf den ersten Einsatz an einer Nuntiatur vor. Er gab der Gruppe einen Überblick über die Aufgaben der vatikanischen Diplomatie, wie sie sich auf Grundlage der Beschlüsse des Zweiten Vatikanums versteht. Zentrales Ziel ist es, überall auf der Welt für die Freiheit aller Religionen einzutreten. Dabei stehen die Diplomaten vor der Herausforderung, dass in jedem Staat eine ganz eigene Interpretation des Verhältnisses vom Staat zu den Religionsgemeinschaften besteht. Das dem Epheser-Brief entnommene Motto der Akademie lautet „Ut non circumferamur omni vento doctrinae“ (lat.: „Damit wir nicht von jedem Wind der Lehre umhergetrieben werden“) und begegnet den Studenten an vielen Stellen im Gebäude, selbst auf den Kaffeetassen. Diese Haltung gibt den päpstlichen Diplomaten das notwendige Rüstzeug für ihren Einsatz und kann auch zukünftigen Führungskräften der bayerischen Staatsverwaltung Orientierung in der Zusammenarbeit mit dem oft schnelllebigen Politikbetrieb geben.



Eine besondere Form der Regierung lernte die Gruppe beim Besuch in der Magistratsvilla des Souveränen Malteserordens kennen, wo der Kabinettschef des Großhospitaliers, Dr. Ivo Graziani, Einblicke in die Organisation des Ordens gab und aufzeigte, wie der seit dem 11. Jahrhundert bestehende Orden seine Stellung als Völkerrechtssubjekt nutzt, um auf diplomatischem Weg eine Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen für sein soziales und humanitäres Engagement zu erwirken. Gerade in Deutschland ist der Orden zu einer wichtigen Säule im Bereich der Kranken- und Altenpflege geworden. Da das Rote Kreuz eng mit dem nationalsozialistischen Machtapparat verwoben war und zunächst Entnazifizierungsverfahren zu durchlaufen hatte, setzten die Alliierten im Nachkriegsdeutschland verstärkt auf konfessionelle Einrichtungen. Heute engagieren sich in Deutschland rund 58.700 Personen ehrenamtlich im Malteserorden. Mit fast 40.000 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Malteser auch einer der großen Arbeitgeber im Gesundheits- und Sozialwesen.

Wirtschaft

Das Herz der italienischen Wirtschaft schlägt in Mailand. Die Reise dorthin wurde durch einen kurzfristigen Streik der italienischen Bahn erschwert, so dass sich immerhin ein Klischee erfüllt hat. Bei einem Besuch der Deutsch-Italienischen Handelskammer erhielt die Gruppe Einblicke in die wirtschaftliche Zusammenarbeit beider Staaten. Jörg Buck, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Kammer, zeigte der Gruppe auf, wie eng gerade Norditalien und Süddeutschland wirtschaftlich verflochten sind und welche enorme Bedeutung eine funktionierende Kooperation beider Staaten hat. Nicht umsonst spricht die Kammer von „2 paesi, 1 ecosistema“. Es bestätigt sich, was der Lehrgang bereits beim Besuch der IHK München und Oberbayern vom Hauptgeschäftsführer Dr. Manfred Gößl erfahren hat, der die große Bedeutung des Handels mit Italien und über italienische Häfen vom Mittelalter bis in die Gegenwart unterstrich. Insbesondere im Bereich der Automobilzulieferindustrie, aber auch bei Stahl, Chemie und im Maschinenbau weisen beide Staaten enge Handelsbeziehungen auf. Daher ist auch die klimaneutrale Vernetzung dieser beiden Wirtschaftsräume von größter Bedeutung. Die Wirtschaft blickt hoffnungsvoll auf die für 2032 geplante Inbetriebnahme des Brennerbasistunnels, dessen beeindruckende Baustelle bei Franzensfeste von der Gruppe besucht werden konnte.

Die Sichtweise der italienischen Wirtschaft bekam die Gruppe bei einem Besuch der Confindustria Lombardia, einer Sektion des italienischen Arbeitgeberverbandes vermittelt. Frau Alina Candu, Leiterin der Abteilung Internationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit, stellte die Organisation, ihre Aufgaben und Ziele vor und sprach offen über die aktuellen Herausforderungen, die denen der deutschen Wirtschaft nicht unähnlich sind. Neben Maßnahmen und Programmen, die der Dachverband der Lombardei mit seinen neun Untergruppierungen, die insgesamt über 13.000 Unternehmen repräsentieren, gerade auch im Bereich der Ausbildung und Fachkräfteinitiative unternimmt, tauschte sich die Gruppe auch über die Zusammenarbeit der Industrie mit der Verwaltung sowie über Schritte zur Digitalisierung und Verfahrensbeschleunigung und zum Bürokratieabbau aus.

Beim Besuch der Stiftung IRCCS Fondazione Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico konnte die Gruppe ein beeindruckendes Beispiel für kommunales und bürgerschaftliches Engagement erleben. Im Archiv wurde, nicht zuletzt durch Vorlage der Gründungsurkunde aus dem



»»» „2 paesi, 1 ecosistema“

Jahr 1456, die der Leiter Dr. Paolo Galimberti fachkundig erläuterte, die Geschichte des vom Mailänder Herzog Francesco Sforza gegründeten Ospedale lebendig. Bis heute kann sich das stiftungsgetragene Krankenhaus – ähnlich dem Juliusspital, das der Lehrgang auf der Informationsreise durch Nordbayern in Würzburg näher kennenlernen durfte – aus Erlösen aus dem über die Jahrhunderte sorgsam verwalteten Stiftungsvermögen und Spenden finanzieren. Es wurde die Tradition wiederbelebt, dass Spender ab einer gewissen Summe porträtiert und die Gemälde in der Klinik ausgestellt werden. Dies hat zu einer beachtlichen, als Museum der Öffentlichkeit zugänglichen Kunstsammlung geführt.



Der Erfolg Südtirols wird inzwischen vielerorts auch als Last empfunden. Viele Bewohner fragen sich, wo die Grenzen des Wachstums liegen. Das Land mit 530.000 Einwohnern verzeichnet inzwischen 36 Mio. Übernachtungen pro Jahr. Einheimische haben Schwierigkeiten bezahlbaren Wohnraum zu finden, auf vielen Routen droht der Verkehrskollaps und touristische Höhepunkte, wie beispielsweise der vor allem bei italienischen Touristen durch eine Fernsehserie bekannt gewordene Pragser Wildsee, sind heillos überlaufen und bedürfen der strengen Besucherlenkung. Noch unbekanntere Naturschönheiten werden bewusst nicht beworben, um sie vor Massenandrang zu schützen. In diesem Spannungsfeld den Ausgleich zwischen Wohlstand, Wachstum und Bewahrung zu finden, ist eine der

großen Herausforderungen, vor denen Südtirol nun steht. Im Bewusstsein, dass eine nachhaltige Entwicklung fortgesetzte Innovation und Wissenstransfer erfordert, wurde ein aufgelassenes Aluminiumwerk in einen vielseitig nutzbaren Technologiepark umgenutzt. Die denkmalgeschützte Industriearchitektur im Stil der Neuen Sachlichkeit erfüllen nun zahlreiche Forschungsinstitute, industrielle FuE-Partnerschaften und Büro- und Werkstattflächen für Start-ups, wovon sich der Lehrgang im NOI-Technologiepark ein Bild machen konnte. Südtirol bleibt nicht stehen, sondern sucht Antworten auf die Fragen von morgen. Hier wie auch im Versuchszentrum Laimburg, wo die Chancen und Möglichkeiten des Wein- und Obstanbaus in Zeiten des Klimawandels untersucht werden.



großes Leid gebracht hat, erlangte Südtirol 1972 den Status einer autonomen Provinz und darf seither viele Angelegenheiten selbst regeln sowie den Großteil des Steueraufkommens selbst bewirtschaften. Wie man diese Autonomie gegenüber dem italienischen Gesamtstaat verteidigt, wurde der Gruppe bereits in Rom erläutert, als sie mit dem Abgeordneten Manfred Schullian im Abgeordnetenhaus des italienischen Parlaments zusammentraf. Auch beim Besuch der Europa-region Tirol-Südtirol-Trentino und im Gespräch mit dem Präsidenten des Südtiroler Landtags, Arnold Schuler, spielte die Autonomie eine zentrale Rolle. Das Südtiroler Modell könnte nach Auffassung der Gesprächspartner ein Vorbild für andere Regionen darstellen, in denen sich ähnliche Fragestellungen mit Minderheiten finden.

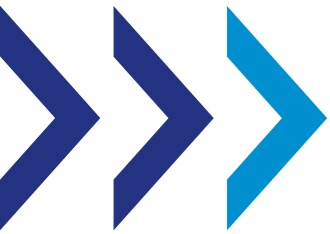
Autonome Provinz Bozen – Südtirol

Die zweite Woche verbrachte die Gruppe in Südtirol, der nördlichsten Provinz Italiens, die nur knapp 50 km südlich von Bayerns Grenze entfernt liegt. Die Region ist innerhalb weniger Jahrzehnte von einer strukturschwachen Region am nördlichen Rand Italiens zu einer der wohlhabendsten Regionen Europas geworden. Dies liegt vor allem am Fleiß der Menschen, wie Landeshauptmann Arno Kompatscher der Gruppe erklärte. Ein zweiter wichtiger Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg Südtirols ist die Autonomie. Südtirol wurde nach dem Ersten Weltkrieg auf Grundlage des Vertrags von St. Germain Italien zugeschlagen, obwohl es eine deutschsprachige Bevölkerung aufwies. Nach einer wechselhaften Geschichte, die insbesondere während der Zeit des italienischen Faschismus

Wie das Engagement auf lokaler Ebene aussieht, konnten die Teilnehmende in Sterzing kennenlernen, wo die Genossenschaft für Regionalentwicklung und Weiterbildung Wipptal mit großem Engagement LEADER-Mittel einsetzt, um innovative Projekte zur Entwicklung unterschiedlicher Lebens- und Wirtschaftsbereiche im ländlichen Raum unter direkter Einbeziehung der lokalen Bevölkerung umzusetzen.

In Einzelgesprächen mit Expertinnen und Experten der Südtiroler Verwaltung konnten die Teilnehmenden ihre Tätigkeitsschwerpunkte vertiefen und wertvolle Impulse für die eigene Arbeit mitnehmen, so z. B. in den Bereichen Wissenschaft, Bildung, Tourismus, Sicherheit, Regionalentwicklung und Wildtiermanagement.





BESUCH IM BAYERISCHEN LANDTAG AM 19. JUNI 2024

Die Herzkammer der bayerischen Demokratie



Am Ende des Tages wussten alle Teilnehmenden ein bisschen besser, wie die Herzkammer der bayerischen Demokratie arbeitet.

Traditioneller Bestandteil des Lehrgangs ist ein Besuch im Maximilianeum. Das ist die Gelegenheit, den Arbeitsalltag einer oder eines Abgeordneten und die Abläufe im Parlament aus der Nähe zu erleben.

Der Tag begann mit einem Arbeitsfrühstück: Auf den Arkaden konnte der Lehrgang die Präsidiumsmitglieder, den Direktor und die Mitarbeiterinnen des Landtags kennenlernen. Dabei erzählten die Abgeordneten, wie sie im Parlament gelandet sind, wie der Start als Mitglied des Landtags verläuft und welche politischen Themen ihnen besonders am Herzen liegen. Sie berichteten auch davon, wie sie sich für Bürgerbelange einsetzen und was sie sich von der Staatsverwaltung wünschen. Ihrerseits stellten die Teilnehmenden das Programm des Lehrgangs vor. Große Einigkeit herrschte darüber, dass eine bürgerfreundliche Verwaltung für die Zufriedenheit mit der Demokratie zentral ist.

Dann durften je zwei oder drei Teilnehmende ein Präsidiumsmitglied bei dessen Terminen begleiten. Es ging in die Sitzung des Haushaltsausschusses, des Ausschusses für Wissenschaft und Kunst oder in Arbeitskreise der Fraktionen. Dabei erhielten die Teilnehmenden einen guten Einblick in einen typischen Vormittag der Präsidiumsmitglieder. Vor allem wurde klar, wieviel parlamentarische Arbeit außerhalb der Plenarsitzungen stattfindet.

Im Anschluss bestand bei einem Mittagessen im Bayernzimmer die Gelegenheit, Frau Landtagspräsidentin Ilse Aigner und Herrn Landtagsdirektor Peter Worm „auszufragen.“ Die Teilnehmenden machten von dieser Chance reichlich Gebrauch. So entwickelte sich ein lebhafter Austausch zu Themen wie Führungskultur am Landtag, Mut zu Entscheidungen, Personalgewinnung oder dem Frauenanteil im Parlament.



Für ihre Zeit und Bereitschaft, sich über die Schulter blicken zu lassen, dankt der Lehrgang herzlich:

Frau Landtagspräsidentin Aigner
Herrn Vizepräsidenten Hartmann
Herrn Vizepräsidenten Rinderspacher
Frau Schriftführerin Gießübel

Herrn Schriftführer Jäckel
Herrn Schriftführer Wagle
Herrn Schriftführer Freiherr von Zobel
Frau Schriftführerin Osgyan

Für den offenen Austausch sowie die vorbildliche Vorbereitung und Organisation gilt ein ebenso herzliches Dankeschön Herrn Landtagsdirektor Worm, Frau Lux und Frau Dr. Corlazzoli.

Impressum

28. Lehrgang für Verwaltungsführung
Bayerische Staatskanzlei
Prinz-Carl-Palais
Franz-Josef-Strauß-Ring 5
80539 München
www.lead.bayern.de
© Juli 2024

Redaktion: Teilnehmende des
28. Lehrgangs für Verwaltungsführung

Layout: Bettina Zigel – designvolte,
visual communication

Druck: Bayerisches Staatsministerium
für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und
Tourismus

Bildnachweis: S. 28/29 Carmen Marx,
S. 28/29, 35 Bayerische Staatsoper

Alle weiteren Bilder: Teilnehmende des
28. Lehrgangs für Verwaltungsführung

Impressionen





28. Lehrgang für Verwaltungsführung

