



# 27. Lehrgang für Verwaltungsführung

2021 / 2022



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



Eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung ist ein Standortvorteil. Das hat sich am Beispiel unseres Landes immer wieder gezeigt. Seitdem Montgelas zu Beginn des 19. Jahrhunderts als Teil einer einschneidenden Staatsreform ein modernes Berufsbeamtentum in Bayern geschaffen hat, bewährt es sich als tragender Pfeiler unseres Gemeinwesens.

Dass dies so bleibt, dafür sorgt seit mehr als 50 Jahren der Lehrgang für Verwaltungsführung. Junge Beamtinnen und Beamte aus allen Ressorts erhalten hier die Möglichkeit, sich auf Führungsaufgaben in der Staatsverwaltung vorzubereiten. Sie haben sich durch ihre Leistungen und ihr Engagement empfohlen und durchlaufen einen zehn Monate dauernden Lehrgang, der ihnen wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse vermittelt. Dabei geht es auch um Einsichten in vielschichtige gesellschaftliche Zusammenhänge und um internationale Perspektiven. Wertvolle Bausteine des Lehrgangs sind die Mehrwert-Projekte, mit denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer tief in die Praxis eintauchen und zugleich die gastgebenden Behörden unterstützen, langfristige Vorhaben auf den Weg zu bringen.

Besonders erfreulich ist, dass der 27. Lehrgang für Verwaltungsführung trotz der notwendigen Einschränkungen durch Corona sein geplantes Programm mitsamt den Studienreisen ins Ausland vollständig durchführen konnte. Allen, die zum Gelingen beigetragen haben, sei es bei der Organisation oder als Dozentinnen oder Dozenten, danke ich herzlich.

Dank verdienen aber auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bereit waren, sich gemeinsam auf Neues einzulassen und wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Bei ihren künftigen Führungsaufgaben im Dienst von Staat und Gesellschaft wünsche ich ihnen viel Freude und Erfolg.

Dr. Florian Herrmann, MdL

# Geleitwort

## Michael Höhenberger

### Leiter des Lehrgangs



## Staatsverwaltung ist wichtige Säule der Demokratie

Der 27. Lehrgang für Verwaltungsführung war – wie noch niemals zuvor – mit außergewöhnlichen Startschwierigkeiten und Krisenthemen konfrontiert. Schon der Beginn des Lehrgangs wurde wegen der Pandemie um ein Jahr verschoben. Sowohl die Organisation wie auch die inhaltliche Arbeit wurden stark von der Krise geprägt.

Corona war aber auch die Chance für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs, sich auf der Grundlage vieler intensiver Einzelgespräche mit der Frage zu befassen, welche Lehren aus der Krise gezogen werden können, wie die bayerische Verwaltung noch krisenresilienter werden kann. Rund 50 Persönlichkeiten aus der Administration, Politik, Wissenschaft und Wirtschaft wurden nach ihren Erfahrungen aus der Coronapandemie befragt, Vorschläge für Maßnahmen wurden erarbeitet und dabei auch Erkenntnisse aus der Krisenforschung mit einbezogen.

Ein neuer inhaltlicher Schwerpunkt des 27. Lehrgangs war das Thema „Stabile Demokratie“. Unsere Absicht war es ursprünglich, lediglich die Destabilisierungstendenzen unserer Demokratie innenpolitisch zu analysieren und zu diskutieren. Ausgehend auch von mahnenden Worten großer Persönlichkeiten – noch vor dem Ausbruch des Krieges in der Ukraine – Demokratie sei nicht einfach so da, für ihren Erhalt und ihre Stabilität müsse aktiv gekämpft werden, haben wir uns für eine intensive Befassung mit dieser Thematik entschieden. Natürlich ist die Verteidigung der Demokratie Sache der gesamten Gesellschaft. Das Engagement der Demokraten ist entscheidend. Zu den wichtigen Säulen eines demokratischen Staatswesens gehört gerade auch die Staatsverwaltung. Künftige Führungspersönlichkeiten in der Verwaltung für diese Probleme zu sensibilisieren, war ein wichtiges Ziel des Lehrgangs. Denn Demokratie funktioniert – so ein erfahrener Rat an den Lehrgang – auf Dauer nur, wenn staatliches Handeln, möglichst für alle Menschen, verständlich ist und Vertrauen in die Handelnden besteht.

Mit dem Ausbruch des völkerrechtswidrigen, brutalen Angriffskriegs von Putin gegen die Ukraine hat das Thema „Stabile Demokratie“ plötzlich eine globale Dimension eingenommen. Auch darauf gilt es, sich in einer Staatsverwaltung, die viele internationale Verbindungen hat, einzustellen. Pluralismus und Demokratie stehen weltweit zunehmend unter Druck. Wir stehen vor einem neuen Zeitalter historischen Ausmaßes mit aus aktueller Sicht gravierenden Auswirkungen auf sehr viele zentrale Bereiche unseres Lebens – vor allem die wirtschaftliche und soziale Stabilität. Unter diesen neuen Rahmenbedingungen den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft – im Programm des Lehrgangs ebenfalls ein bedeutendes Thema – aufrecht zu erhalten, wird wohl eine besonders große Herausforderung werden. Im Zuge des Schwerpunkts „Stabile Demokratie“ hat sich der Lehrgang im Austausch mit Expertinnen und Experten, auch in Berlin und Brüssel, mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Ebenso in unserem Jahresseminar Anfang März 2022 in Landshut mit ca. 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der gesamten Staatsverwaltung stand diese Thematik im Mittelpunkt.

Der Lehrgang hat sich intensiv mit den Themen Wirtschaft und Forschung befasst, gerade auch unter dem zentralen neuen Aspekt des aktiven Klimaschutzes und der Versorgung mit Energie. Bayern, einst ein Agrarstaat, hat sich zu einem der führenden Wirtschafts- und Forschungsstandorte entwickelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Lehrgangs haben sich eingehend mit der Frage befasst, welches die Grundlagen und Leitentscheidungen dieser Entwicklung waren und sind, um daraus auch Konzepte und Ideen für die Zukunft ableiten zu können. Im Rahmen eines Wirtschafts- und Sozialpraktikums konnten wichtige Erfahrungen vor Ort gesammelt werden, nicht zuletzt auch ein Gefühl dafür entwickelt werden, wie sich staatliches Handeln, bisweilen kritisiert als zu bürokratisch, konkret auswirkt. Auch der dringend notwendige weitere Ausbau der Digitalisierung wurde dem Lehrgang immer wieder aufgezeigt, zum Beispiel in der Botschaft von Estland in Berlin. In Estland lernen die Kinder schon im Kindergarten Programmieren. Das Land hatte andere Startbedingungen bezüglich der Digitalisierung, zeigt aber beeindruckend auf, wo und wie überall e-government umgesetzt werden kann. 99 Prozent aller öffentlichen Dienstleistungen seien digital, selbst ein Immobilienverkauf, nur Heirat und Scheidung nicht – so die selbstbewusste Auskunft.

„Verwaltung, die funktioniert, macht einen Unterschied“, dieses Kompliment an die bayerische Staatsverwaltung gab ein führender politischer Journalist in unserer Bundeshauptstadt unserem Lehrgang mit auf den Weg. Die bayerische Staatsverwaltung habe in Berlin einen Ruf „wie Donnerhall“. Der Lehrgang für Verwaltungsführung hat die zentrale Aufgabe, genau für die Werte und Qualitäten, die hinter diesem Kompliment stehen, nochmal starke Impulse zu setzen. Dazu gehören entscheidend Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Leistungsorientierung, Pflichtbewusstsein, ressortübergreifende Fachlichkeit, Effizienz, Innovationskraft, kooperativer Führungsstil, aber auch der internationale Blick auf Probleme, das Mitdenken gesamtgesellschaftlicher Auswirkungen bei Entscheidungen, die Beachtung der Nachhaltigkeit, das Einbeziehen der Perspektiven für den Bürger. Der Lehrgang hat erstmals auch einen Bürgerdialog durchgeführt, um ein noch besseres Gespür für Bürgernähe, für das Einbeziehen von Bürgerinnen und Bürgern in Entscheidungsprozesse zu bekommen.

Der Lehrgang will einen Beitrag zur Fortentwicklung unserer Verwaltung leisten. Sehr wichtig war dabei auch ein Besuch im Landtag, um die Rolle der Legislative genauer zu studieren und die speziellen Anforderungen des Politikbetriebs dort kennenzulernen. Der Landtag stellt für diesen Lehrgang die finanziellen Mittel bereit, vielen Dank dafür. Mein Dank gilt Staatsminister Dr. Florian Herrmann und Staatsrätin Karolina Gernbauer, die die Verantwortung für diesen Lehrgang tragen und ihn an entscheidender Stelle mit begleiten. Mein Dank gilt der umsichtigen, engagierten Geschäftsstelle des Lehrgangs mit unserem erfahrenen Geschäftsführer, Dr. Peer Frieß, sowie Claudia Steinbichler und auch Petra Spies. Ein Dank geht ebenso an unseren Beirat für wertvollen Rat und Begleitung.

Der Lehrgang lebt vom Einsatz, vom Engagement, der Leistungsbereitschaft und dem Zusammenhalt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Unsere externen Kolleginnen und Kollegen, diesmal aus Sachsen und Sachsen-Anhalt, aus der Stadt Nürnberg und der Evangelischen Kirche haben das Team bereichert. Allen im 27. Lehrgang gilt mein ganz besonderer Dank, für großartigen Einsatz, die hervorragende Bewältigung der Corona-Probleme, für intensive inhaltliche Arbeit und einen ganz besonderen Teamspirit, der diesen Lehrgang über die ganze Zeit ausgezeichnet hat. Es war eine Freude, mit ihnen zusammen zu arbeiten.

Michael Höhenberger

# Vorwort

## Dr. Peer Frieß

### Geschäftsführer des Lehrgangs



Der Lehrgang für Verwaltungsführung ist etwas Besonderes! Jeder, der in irgendeiner Weise mit ihm zu tun hatte, wird das bestätigen. Die Länge der Freistellung, die Vielfalt der Themen, das Niveau der Veranstaltungen und nicht zuletzt die Persönlichkeiten, die hier zusammenkommen, tragen zu dieser hohen Wertschätzung bei. Der Lehrgang hat sich dadurch nicht nur in Bayern, sondern in ganz Deutschland einen Namen gemacht. Dass dieses Renommee immer wieder neu erarbeitet werden muss, wird seltener wahrgenommen. Noch weniger bekannt ist der Umstand, dass

unser Erfolg darauf beruht, dass wir auf etwas scheinbar Selbstverständliches verzichten. Dieser Lehrgang hat nämlich keinen Lehrplan, kein Curriculum und keine vorgegebenen Inhalte.

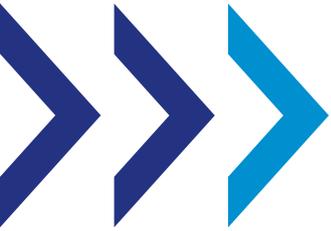
Auch wenn es auf den ersten Blick so erscheinen mag - das hat nichts mit der Laissez-Faire-Pädagogik der 70er Jahre zu tun. Wir setzen vielmehr darauf, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Berufserfahrungen selbst erkennen, welche Wissenslücken es zu schließen, welche Kompetenzen es aufzubauen und welche Erfahrungen es zu sammeln gilt, um das eigene Potenzial optimal weiterzuentwickeln. Lehrgangsführung und Geschäftsführung geben deshalb mit der Modulstruktur nur einen allgemeinen Rahmen vor und stabilisieren das Programm durch einige „Rote Fäden“. Was dann kommt gehört zum Spannendsten, was die bunte Welt der Erwachsenenbildung zu bieten hat. In permanenter Diskussion, in engagiertem Ringen um den besten Weg erarbeitet sich jeder Lehrgang seine Inhalte, findet seine Lösungen für die ihm übertragenen Projektaufträge und organisiert sich zu einem erheblichen Teil selbst.

So entstehen außergewöhnlich dichte, eng verwobene und sehr gut aufeinander abgestimmte Modulblöcke, die allen Mitwirkenden einen hohen Mehrwert vermitteln. Die Coronapandemie hat das beim 27. Lehrgang für Verwaltungsführung allerdings deutlich erschwert. Insbesondere in der Zeit von November 2021 bis März 2022 sind zahlreiche Veranstaltungen verschoben, umgewidmet oder aufgeteilt worden. Die Kohärenz der einzelnen Abschnitte war trotz aller Flexibilität und Kreativität nicht mehr ohne weiteres herstellbar.

So fand die Informationsreise nach Brüssel Monate nach dem Europamodul statt, manche für Dezember geplante Unternehmensbesuche konnten erst im Sommer durchgeführt werden und so weiter und so fort. Die Aufzählung ließe sich beliebig verlängern. Diese Kollateralschäden der Coronapandemie verlangten von allen nicht nur ein hohes Maß an organisatorischem Geschick, an Belastbarkeit und Flexibilität. Sie stellten alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch vor das Problem, am Ende des Lehrgangs das durcheinandergewirbelte Mosaik wieder zu einem stimmigen Bild zusammenzufügen. Es galt, sich selbst und allen am Lehrgang Interessierten Rechenschaft zu geben, worin der Ertrag der zurückliegenden zehn Monate besteht. Das war die zentrale Aufgabe dieses Abschlussberichts. Beim Durchblättern der folgenden Seiten werden Sie, sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser, bestimmt rasch feststellen: die Aufgabe ist hervorragend erfüllt.

Wer die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dieses Lehrgangs für Verwaltungsführung erlebt hat, wird sich darüber allerdings nicht wundern, denn sie haben so ziemlich alle Aufgaben hervorragend gelöst. Mir ist daher für ihre Zukunft nicht bang. Ich bin sicher, sie machen ihren Weg und werden in ihren Ressorts allseits geschätzte Führungskräfte, die sich auch auf schwierigeren und anspruchsvolleren Posten bewähren. Das notwendige Quäntchen Glück, das bei allem Fleiß dazugehört, wünsche ich ihnen von Herzen.

Dr. Peer Frieß



- 10** Wir sagen Danke
- 12** Vorstellung der Teilnehmenden
- 30** Sozialhospitationen
- 38** Wirtschaftshospitationen
- 42** Mehrwert-Projekte
- 60** Jahresseminar
- 62** Religion
- 68** Kaminabende
- 72** Auslandspraktika
- 86** Landtagsbesuch
- 88** Nürnberg-Tag
- 114** Impressum/Impressionen

## Module

- 18** Führen und Verwalten
- 26** Soziales
- 34** Wirtschaft



52 Europa und Internationales

82 Stabile Demokratie

98 Medien und Kommunikation

## Reisen

15 [Ruhpolding](#)

22 [Bayern](#)

58 [Brüssel Digital](#)

64 [Tschechien](#)

90 [Sachsen / Sachsen-Anhalt](#)

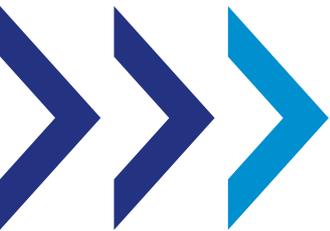
94 [USA / Georgia](#)

104 [Berlin](#)

108 [Brüssel Präsenz](#)



Reisen in Zeiten von Corona – bei Exkursionen, wie hier zum Uniklinikum Würzburg, war Masketragen Pflicht



## Der „Corona-Lehrgang“ sagt Danke!

Der „Corona-Lehrgang“ – so wird der 27. Lehrgang für Verwaltungsführung von uns Kursteilnehmenden gerne augenzwinkernd genannt. Diese krisenbezogene Bezeichnung spiegelt aber nicht den Zusammenhalt, das Leistungsniveau oder die Außenwirkung unserer Gruppe wider – schließlich war dieser Jahrgang ausweislich der Rückmeldungen unserer Gesprächspartner und Lehrgangsführung sowie nach unserer Selbstwahrnehmung von hoher gegenseitiger Wertschätzung und großer Einsatzbereitschaft geprägt. Die Formulierung „Corona-Lehrgang“ ist deshalb bezeichnend, weil mit der Covid-19-Pandemie eine der größten Krisen der jüngeren Geschichte in den Kurszeitraum fiel, die nicht nur alle gesellschaftlichen Bereiche nachhaltig beeinträchtigte, sondern auch unmittelbare, tiefgreifende Auswirkungen auf den Lehrgang selbst hatte.

Noch zu Beginn des Jahres 2020 sah es so aus, als würde der 27. Lehrgang für Verwaltungsführung im gewohnten Zweijahres-Rhythmus im Oktober starten. Doch die fortschreitende Coronapandemie verhinderte eine Durchführung des Kurses in Herbst und Winter 2020/21, sodass der Beginn des Lehrgangs zunächst auf April 2021 verschoben wurde. Als Ende 2020 erneut absehbar war, dass die Infektionslage einen Lehrgangs-Start auch im April 2021 nicht zulassen würde, wurde

eine nochmalige Verschiebung auf Oktober 2021 beschlossen. Als dann im Juli 2021 die „Kick-Off-Veranstaltung“ durchgeführt werden konnte, wuchs unter uns vorsichtiger Optimismus, dass ein Kursstart im Oktober 2021 – also mit einem Jahr Verzögerung – realisierbar sein könnte. Und so sollte es tatsächlich kommen – wir trafen uns am 4. Oktober 2021 mit großer Erleichterung und Vorfreude zum Auftakt des Lehrgangs im Prinz-Carl-Palais.

Doch die pandemiebedingten Auswirkungen begleiteten den laufenden Lehrgang auch im Winter 2021/22: Immer wieder mussten einige unserer Gäste oder Exkursionspartner – oftmals kurzfristig – absagen, bisweilen befanden sich infizierte Lehrgangsmitglieder in Quarantäne, ein Kursteilnehmer kehrte für zwei Monate zur Pandemiebewältigung in sein Heimatressort zurück, diverse Reisen wurden bis auf Weiteres verschoben. Gleichwohl ließen wir uns durch diese Störfeuer nicht beirren, sondern reagierten flexibel, innovativ und umsichtig auf die neuen Pandemie-Herausforderungen: Zahlreiche Vorträge und Diskussionen wurden in digitale Videokonferenz-Räume verlagert, realisierbare Präsenz-Termine wurden unter Einhaltung strenger Hygiene- und Teststandards durchgeführt, ausgefallene Reisen wurden teils digital abgehalten („Brüssel-digital“) bzw. im „Pandemie-ruhigeren“ (Früh-)Sommer 2022 vollständig nachgeholt. Durch diese Flexibilität ist es uns gelungen, das Lehrgangsprogramm auf dem gewohnt hohen Niveau der letzten Jahrzehnte zu halten und uns bestmöglich auf die Herausforderungen als angehende Führungskräfte vorzubereiten.

An dieser Stelle wollen wir uns herzlich bei allen Institutionen und Personen bedanken, die es uns ermöglicht haben, an diesem außergewöhnlichen Lehrgang teilnehmen zu dürfen. Unsere Dankbarkeit ist mit Blick auf die Pandemie-Umstände umso größer, als sich die Bayerische Staatskanzlei, unsere Häuser, der Beirat sowie Lehrgangsleitung und Geschäftsstelle mit Nachdruck für uns und die Durch- und Weiterführung dieses „Corona-Lehrgangs“ stark gemacht haben. Ganz besonders möchten wir uns bei unserem ehrenamtlichen Lehrgangsleiter Michael Höhenberger sowie unserem Lehrgangsgeschäftsführer Dr. Peer Frieß bedanken, denen es – trotz der teils widrigen Pandemie-Bedingungen – durch ihren unermüdlichen Einsatz gelungen ist, den

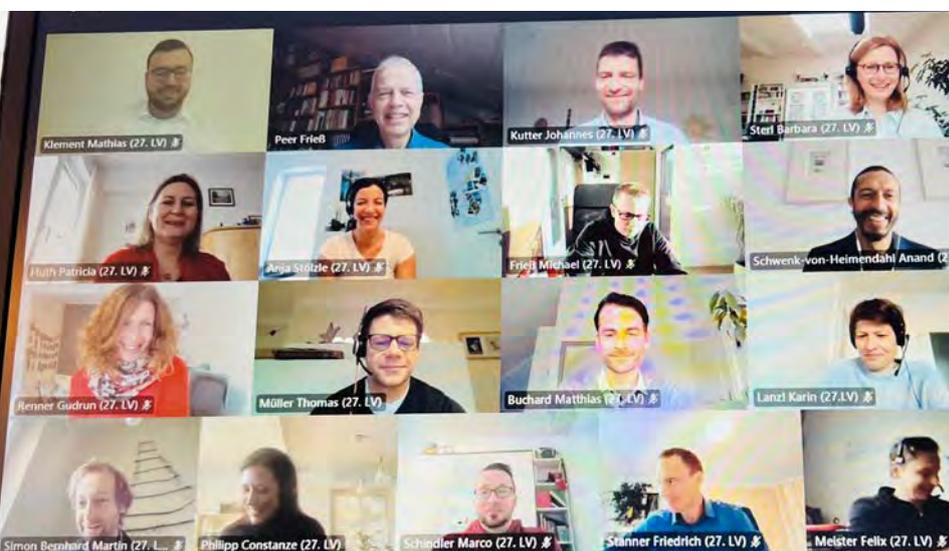
Fortgang des Lehrgangs auf höchstem Niveau zu gewährleisten. Es war zu spüren, dass beiden der Lehrgang sowie die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden sehr am Herzen lag. Ein großes Dankeschön gebührt auch der „guten Seele“ der Geschäftsstelle, Claudia Steinbichler, die uns mit großer Hilfsbereitschaft viele organisatorische Dinge rund um den Lehrgang abnahm und uns mit ihrem erfrischenden Wesen oftmals zum Lachen brachte. Bedanken möchten wir uns auch bei Frau Voglsgang und Herrn Mayer, die uns tatkräftig bei der Nutzung des Prinz-Carl-Palais unterstützten.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch unseren Mentorinnen und Mentoren, die uns als ehemalige Kursteilnehmende mit Rat und Tat zur Seite standen. Vielen Dank auch an die Alumni und den Beirat, die sich stets für den Kurs und seine Teilnehmenden einsetzen.

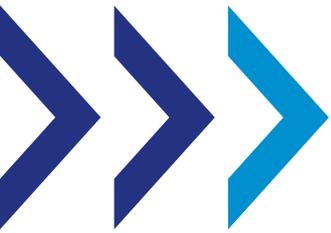
Bedanken wollen wir uns bei den jeweiligen Ansprechpartnern unserer Mehrwert-Projekte, unserer Sozial- und Wirtschaftshospitationen sowie unserer Auslandspraktika, die uns allesamt hochinteressante Einblicke in ihre Tätigkeitsbereiche ermöglichten. Dadurch wurde unser praktisches Verständnis in vielen Bereichen enorm vergrößert.

Zu guter Letzt wollen wir uns ganz besonders bei unseren Angehörigen bedanken, die uns die Teilnahme am Lehrgang erst dadurch ermöglicht haben, dass sie uns stets den Rücken freigehalten und die Unwägbarkeiten dieses „Corona-Lehrgangs“ mit großem Entgegenkommen hingenommen haben. Ohne das große Maß an Verständnis und Unterstützung unserer Partner, Kinder und Familien hätten wir den Kurs in dieser Form nicht durchführen können.

[Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung](#)



Claudia Steinbichler von der Geschäftsstelle des Lehrgangs für Verwaltungsführung



## Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer



**Matthias Buchard**

Jurist

Bayerisches Staatsministerium  
der Finanzen und für Heimat



**Dr. Michael Friess**

Theologe

Diakonie München und  
Oberbayern



**Dr. Patricia Huth**

Juristin

Bayerisches Staatsministerium für  
Wissenschaft und Kunst



**Mathias Klement**

Jurist

Bayerisches Justizministerium



**Johannes Kutter**

Forstingenieur

Bayerisches Staatsministerium  
für Ernährung, Landwirtschaft und  
Forsten



**Dr. Karin Lanzl**

Diplomchemikerin

Bayerisches Staatsministerium  
für Umwelt und Verbraucherschutz



**Felix Meister**

Jurist

Staatskanzlei Sachsen-Anhalt



**Thomas Müller**

Vermessungsingenieur

Bayerisches Staatsministerium  
für Ernährung, Landwirtschaft und  
Forsten



**Dr. Constanze Philipp**  
Juristin  
Bayerisches Staatsministerium  
für Wohnen, Bau und Verkehr



**Gudrun Renner**  
Volkswirtin  
Bayerisches Staatsministerium  
der Finanzen und für Heimat



**Marco Schindler**  
Verwaltungs- und  
Wirtschaftswissenschaftler  
Staatskanzlei Sachsen



**Dr. Anand Schwenk-von  
Heimendahl, M. Sc.**  
Zahnarzt  
Bayerisches Staatsministerium  
für Gesundheit und Pflege



**Bernhard Martin Simon**  
Baudirektor  
Bayerisches Staatsministerium  
für Umwelt und Verbraucherschutz



**Friedrich Stanner**  
Wirtschaftswissenschaftler  
Bayerisches Staatsministerium  
des Innern, für Sport und  
Integration



**Dr. Barbara Sterl**  
Politologin  
Stadt Nürnberg



**Anja Stölzle**  
Berufsschullehrerin  
Bayerisches Staatsministerium für  
Unterricht und Kultus

## 16 TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER



**6** FRAUEN

**10** MÄNNER

DURCH-  
SCHNITTSALTER

**41,25** JAHRE

## 1 KURSSCHWANGERSCHAFT



Durch ihre beiden „Lehrgangs-Babies“ haben zwei Teilnehmer die Anzahl der Kinder im Laufe des Kurses von 20 auf 22 erhöht, dazu gibt es eine „Kurs-Schwangerschaft“.

**22** KINDER



## DISZIPLINEN



**5** JURISTEN\*INNEN



**3** ÖKONOMEN\*INNEN



**1** BAUINGENIEUR



**1** BERUFSSCHULLEHRERIN



**1** CHEMIKERIN



**1** FORSTINGENIEUR



**1** POLITIKWISSENSCHAFTLERIN



**1** THEOLOGE



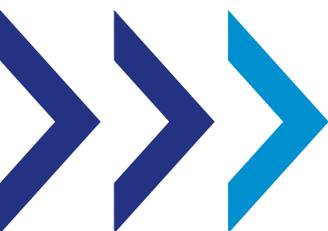
**1** VERMESSUNGSINGENIEUR



**1** ZAHNARZT



„Denkmal“ des 27. LV an den Ruhpoldinger Seen



RUHPOLDING-REISE – 5. BIS 7. OKTOBER 2021

## Aus 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmern des 27. LV wurde ein Team

Der bewährten Tradition folgend stand auch am Beginn unseres Lehrgangs ein Teambuilding. Coronabedingt mussten wir bereits hier vom gewohnten Prozedere abweichen. Angesichts der gebotenen Abstandsregeln und Hygienerichtlinien war ein Aufenthalt im Trainingszentrum der Bundespolizei auf der Kührointhütte nicht möglich. Stattdessen waren wir in einem Hotel in Ruhpolding untergebracht. Der gewünschten Wirkung tat dies allerdings keinen Abbruch – wir wuchsen zusammen zu einem fröhlichen Team ganz unterschiedlicher beruflicher Qualifikationen, Erfahrungen und Landsmannschaften, das sich durch ein großes Maß an gegenseitiger Wertschätzung und Freude am Umgang miteinander auszeichnet.

Gleich am zweiten Tag unseres Lehrgangs machten wir uns auf den Weg nach Ruhpolding. In einem dreitägigen Programm unter Anleitung von Thomas Lobensteiner und Florian Reiter von der Bundespolizei bzw. Bergwacht sollte aus bislang – allenfalls vom ersten Kennenlernen – flüchtig bekannten Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Team entstehen. Neben dem Coronavirus zwang uns auch die Wetterprognose, vom ursprünglich geplanten Ablauf abzuweichen und flexibel zu reagieren. Gemeinsam mit unseren Betreuern machten wir das Beste daraus – die Regenspauzen nutzten wir für Aktivitäten im Freien, ansonsten hatten wir Gelegenheit für interessanten und kurzweiligen Austausch mit Thomas Lobensteiner und Florian Reiter.

### **Gute Vernetzung als Basis für einen schnellen Aufbau von Strukturen**

So erzählte uns Thomas Lobensteiner von seinen Erfahrungen aus einem Einsatz bei der Flutkatastrophe im Juli 2021 in Rheinland-Pfalz und NRW. Besonders in Erinnerung geblieben ist uns die Rolle ehrenamtlicher Rettungskräfte, die angesichts nicht mehr vorhandener staatlicher

Strukturen die Rettungsmaßnahmen organisierten. Wir haben verinnerlicht: Von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Rettungsaktion ist eine ausgeprägte Vernetzung im Vorfeld („in der Krise die Köpfe kennen“).

Der erfahrene Bundespolizist und Bergwachtler gab uns zudem interessante Einblicke in die Rettungsaktion in der Riesendinghöhle im Jahr 2014. Auch an diesem Beispiel wurde uns die Wichtigkeit einer guten Vernetzung der Beteiligten im Vorfeld bewusst. Nur wenn man sich kennt, genau weiß, wer was kann, wer welche Kenntnisse und Fertigkeiten mitbringt, können umgehend geeignete Strukturen mit Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geschaffen werden.

Auch mit den Strukturen und Aufgaben der Bergwacht machte uns Thomas Lobensteiner vertraut; er stellte uns das neue „Zentrum für Sicherheit und Ausbildung der Bergwacht“ in Bad Tölz vor.

### **Das Erfolgsrezept: sich spielerisch in ausgelassener und fröhlicher Stimmung näherkommen**

Bei einem Ausflug zu den Ruhpoldinger Seen erlebten wir in unterschiedlichen Übungen auf spielerische Art und Weise an praktischen Beispielen die Bedeutung von klarer und transparenter Kommunikation bei der Führung eines Teams – und wir begannen, uns dabei beinahe unbemerkt besser kennenzulernen.

In einer größeren Regenspauze war dann doch noch Gelegenheit für eine Wanderung. Wir teilten uns in zwei Gruppen auf und machten uns auf zum Eggerschneid.



„Gipfelstürmer“ auf dem Eggerschneid



Übungen zum Teambuilding



Übungen zum Teambuilding



Kletterpassage zum Eggerschneid

Zwischendurch absolvierten wir Übungen und Teambuilding-Maßnahmen. Höhepunkt war eine kurze Kletterpassage unmittelbar vor Erreichen des Gipfels. So konnten wir gleich in der Praxis die ersten „zarten Bande“ einer Annäherung vertiefen und uns in gegenseitiger Wahrnehmung und Unterstützung bewähren. Nach erfolgreichem Aufstieg genossen wir alle gemeinsam den schönen Ausblick auf den Talkessel von Ruhpolding – das kleine gemeinsame Erfolgserlebnis auf ca. 1000 m Höhe tat seine Wirkung und schweißte uns deutlich stärker zusammen.

### „Feindbild Demokratie“ – Das Thema für unser Jahresseminar

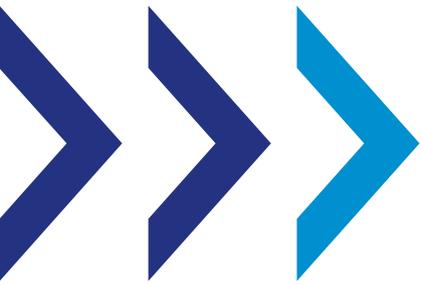
Als weiterer Auftrag für die Zeit in Ruhpolding stand für uns auf dem Programm, dass wir uns auf ein Thema für unser Jahresseminar verständigen sollten. Nach intensiver und engagierter Diskussion verschiedener Vorschläge einigten wir uns: „Feindbild Demokratie“ – dieses Thema kristallisierte sich unter dem Eindruck des „Sturms auf das Reichstagsgebäude“ und eskalierender Demonstrationen bzw. „Spaziergänge“ der Querdenkerszene heraus.

Zum Abschluss unseres Teambuildings blickten wir mit ausschließlich positivem Fazit auf unsere erste kleine Reise zurück.



### Fazit

Mission erfüllt – wir sind uns als Team deutlich nähergekommen und blickten neugierig und gespannt auf die nächsten zehn Monate. Mit unserem allerersten Lehrgangs-Brotzeitbrett – im Weiteren das offizielle Gastgeschenk unseres Lehrgangs – bedankten wir uns herzlich bei Thomas Lobensteiner und Florian Reiter für die interessante und wertvolle Zeit in Ruhpolding.



## MODUL 1

# Führen und Verwalten





## Stationen des Moduls

---

### Herausforderung Führung

Dr. Peer Frieß

---

### Kommunizieren und Vorbild sein; Führen von gemischten Teams

SAVIO: Vanessa Scholz, Hermann Prantl,  
Case Study

---

### Seminar „Führen im Generationenmix“

Sabine Wohlrab

---

### Seminar „Werteorientierte Führung“

Prof. Dr. Dieter Frey, LMU München

---

### Bayern-Reise

---

### Seminar „Der Königsplan“

Stefan Kindermann

---

### Amtschef-Besuche: StMD, StMWi, StMGP

MD Dr. Hans Michael Strepp, MDin Dr. Ulrike Wolf,  
MD Dr. Winfried Brechmann

---

### Seminar „Team und Zusammenarbeit“

Sabine Lendorf-Sandler

---

### Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz

Dr. Ulrike Wendland, Geschäftsführerin

---

### Dimensionen von Führung - ein Praxisbericht

Präsidentin des Amtsgerichts München  
Beate Ehrh

---

### Anforderungen an (junge) Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeitenden

Dr. Daniel Roos, Personalratsvorsitzender  
Bayerische Staatskanzlei

---

### Crashkurs Beamtenrecht und Praxis

Dr. Leonhard Kathke, StMFH

---

### Digitale Arbeitsgesellschaft

Ana Dujic, ALin BMAS

---

### Führen unter Druck - Rezepte aus der Sterneküche

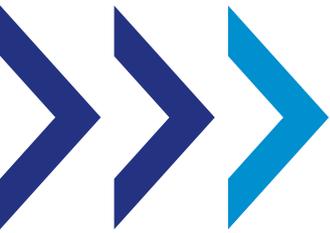
Jan Hartwig, Drei-Sterne-Koch

---

### Stabile Demokratie

Prof. Dr. Armin Nassehi





# Führung lernen inmitten der Coronakrise

Das erste Modul des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung fand unter in jeder Hinsicht besonderen Bedingungen statt. Erst nach einem Jahr im Spagat zwischen Ungewissheit und Vorfreude konnte der Lehrgang beginnen. Nicht nur kamen alle 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus einem von der Coronapandemie bestimmten Arbeitsjahr heraus ins Prinz-Carl-Palais, auch der Anfang des Lehrgangs selbst wurde von der vierten Welle der Pandemie begleitet. Geschlossene Kindergärten und Quarantäne-Situationen ebenso wie drohende Reisebeschränkungen machten feste Planungen schwierig und zwangen zum Improvisieren.

Von Beginn an war allen die Bedeutung des Themas Digitalisierung für diesen Lehrgang bewusst, hatten doch alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im zurückliegenden Jahr pandemiebedingt geradezu disruptive Wechsel in der Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung erfahren müssen. Video-Konferenzen, Homeoffice und vollständig digitale Arbeitsabläufe, die vor kaum anderthalb Jahren noch freiwillig und selten in unserer Arbeitswelt waren, wurden in kürzester Zeit alternativlos. Sie prägten nicht nur den Arbeitsalltag im Jahr 2021, sondern änderten auch das Zusammenwirken der Behördenmitarbeiter untereinander sowie mit den Bürgern. Dieses geänderte Rollenbild zu hinterfragen, fand sich im ersten Modul vielfach Gelegenheit.

## Herausforderung Führung

Zur Eröffnung des 27. Lehrgangs fand eine würdige Feier im Vereinshaus Scholastika des Akademischen Gesangsvereins München statt. Der Lehrgangsleiter, Ministerialdirektor a.D. Michael Höhenberger, eröffnete mit seinem zum Nachdenken anregenden Grußwort die Veranstaltung, in dem er einen weiten Bogen über die Vielfalt aktueller Herausforderungen an die Bayerische Verwaltung spannte.

In ihrer Festrede „Talente gewinnen, fördern und führen“ zeigte Prof. Dr. Claudia Peus von der TU München Forschungsergebnisse zur Exzellenzförderung in Wirtschaft und Verwaltung auf. Dabei fanden innovative Führungsmodelle – etwa Führen in Teilzeit/geteilte Führung – besondere Beachtung.

Das Dankeswort der Lehrgangsteilnehmenden nahm die Anstöße des Lehrgangsleiters auf. Gerade die Coronapandemie habe sehr eindrucksvoll

gezeigt, welch hohen Stellenwert eine leistungsfähige Staatsverwaltung für unsere Gesellschaft hat. Der Wert eines Systems zeige sich besonders dann, wenn außergewöhnliche Belastungen und unvorhersehbare Entwicklungen auftreten und trotzdem gemeistert werden. Für solche Herausforderungen benötige eine leistungsfähige Staatsverwaltung hochmotivierte und bestmöglich ausgebildete Staatsdienerinnen und Staatsdiener, die neben einem hinterfragenden, kritischen sowie selbstkritischen Denkansatz und Teamfähigkeit insbesondere die Bereitschaft aufweisen, schwierige Entscheidungen treffen und die Verantwortung hierfür übernehmen zu können.

## Seminar „Werteorientierte Führung“

Prof. Dr. Dieter Frey, LMU München

Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Führungs- und Exzellenzforschung ermöglichte Prof. Dieter Frey dem Lehrgang einen Austausch über Grundlagen verantwortungsvoller Entscheidungsräume und Führungsmodelle. Führung sei stets situativ und individuell, ein „muddling through“. Wesentlich – so Prof. Frey – sei ein Wertekompass und klare Rechenschaft sich selbst gegenüber hinsichtlich der Determinanten gelingenden Lebens. Erst hieraus könne man auf individuelle Weise eine Wertschätzungs- und Konfliktkultur im Kollegenkreis etablieren. Haften blieb wohl allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sein Flaschenzug-Prinzip: Eine Flasche zieht die andere nach oben.





## Seminar „Führen im Generationenmix“

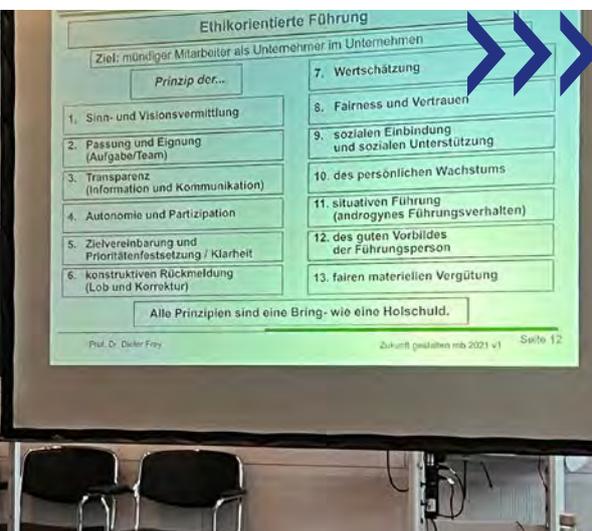
Sabine Wohlrab

Keine/r der Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatte vor Sabine Wohlrabs Seminar wohl ein annähernd so differenziertes Bild der uns im Alltag begleitenden Generationen, ihrer häufigen Eigenarten und höchst verschiedenen Arbeits- und Motivationsanreize. Das Wissen um die Werte und das Arbeitsethos der Babyboomer sowie der Generationen X, Y und Z ließ uns mit anderen Augen auf die kollegialen Strukturen unseres bisherigen Berufsalltags blicken. Ein gutes und produktives Team zu formen und zu erhalten, bedarf gerade auch einer gesteigerten Sensibilität für alters- und generationsspezifische Eigenschaften.

## Seminar „Der Königsplan“

Stefan Kindermann

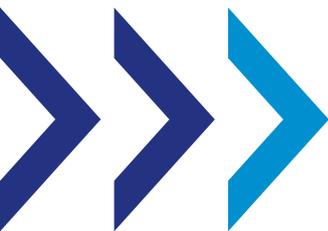
Sehr konzentriert gab Dr. Peer Frieß eine Einführung in Regeln und Grundzüge des Schachspiels, bevor Schachgroßmeister Stefan Kindermann uns die Genese des Spiels erläuterte. Sein „Königsplan“ zeigte Parallelen erfolgreicher Entscheidungsvoraussetzungen im Schachspiel und in beruflichen Entscheidungsmustern auf, deren praktischer Nutzen für den Lehrgang faszinierend war. Anhand der verschiedenen Schritte der Entscheidungsfindung illustrierte Stefan Kindermann erfolgreiche Techniken für bessere Konzentration („In Bestform beginnen“) und Selbstreflexion über das Zusammenwirken von Ratio und Intuition. Dieser außergewöhnliche Tag fand seinen krönenden Abschluss mit einer Partie Blitzschach zwischen dem Dozenten und Dr. Frieß. Dankbar nahmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Einladung von Stefan Kindermann in die Schachakademie München entgegen, die sich seit Jahren gerade in der Kinder- und Jugendbildung in der Landeshauptstadt große Verdienste erwirbt.



## Fazit

Zum Ende des ersten Moduls waren wir uns unserer zukünftigen Rolle und der Voraussetzungen erfolgreichen Führens von Verwaltungseinheiten bewusster. Wir hatten vielfach Gelegenheit zu Erprobung und Austausch über wesentliche Bedingungen einer erfolgreichen Zusammenarbeit in verschiedensten Organisationseinheiten. Dank der Vielfalt der Referentinnen und Referenten und der Mitarbeit jedes einzelnen Teilnehmenden beschlossen wir das Modul mit erheblichem Lerngewinn.

Das zeitliche Ende des ersten Moduls überschneidet sich mit der Sorge vor einer Erschöpfung der Intensivkapazitäten in der vierten Welle der Coronapandemie. Dies unterstrich das Bewusstsein des Lehrgangs für die Wertigkeit einer verantwortungsvollen staatlichen Verwaltung in bislang nie dagewesenen bedrohlichen Situationen.



BAYERN-REISE – 25. BIS 29. OKTOBER 2021

## Aus dem Blick auf den ländlichen Raum sollte ein dauerhafter Fokus entstehen

Die Bayern-Reise – für uns eine Franken-Reise – stand unter dem Motto „Gleichwertige Lebensverhältnisse in ganz Bayern!“. Diesen Leitsatz empfanden wir als Appell – wenn auch mit verschiedenen Ausprägungen und Unterschieden in Stadt und Land.

### Bezirk – Kommune – BürgerInnen

Der erste Tag führte uns in die Große Kreisstadt Dinkelsbühl nach Mittelfranken. Im Gespräch mit Regierungspräsident Dr. Thomas Bauer erfuhren wir, vor welchen besonderen Herausforderungen der Regierungsbezirk Mittelfranken im Spannungsfeld zwischen der Metropolregion Nürnberg und der ländlich geprägten Region Westmittelfranken steht.

Bei einer kurzweiligen Führung durch die mittelalterliche Altstadt von Dinkelsbühl konnte uns Oberbürgermeister Dr. Christoph Hammer eindrucksvoll die bisherigen Erfolge der baulichen Stadtentwicklung unter Beachtung des historischen Stadtbildes vorstellen.

Den Abschluss des Tages bildete am Abend ein Bürgerdialog mit acht Bürgerinnen und Bürgern. Gemeinsam wurden Herausforderungen aus unterschiedlichsten Themenbereichen diskutiert: Der Personalnotstand in der Pflege kam dabei ebenso zur Sprache wie die Digitalisierung, das Regionalmanagement oder Ansätze für familien-gerechte Karrieremöglichkeiten. Insbesondere Landrat Dr. Jürgen Ludwig legte dem Lehrgang drei Aspekte ans Herz, die wir in unserem weiteren „Verwaltungsleben“ im Hinterkopf behalten sollen:

- » Für die Belange des ländlichen Raumes braucht es grundsätzlich mehr Aufmerksamkeit.
- » Die Kommunen und insbesondere die kleineren Gemeinden und Landkreise dürfen mit Aufgaben nicht überfordert werden.
- » Die enorme Fülle an Regularien und Vorgaben sollte eingedämmt werden mit dem Ziel einer Entlastung der kommunalen Verwaltung, aber auch bestimmter Wirtschaftszweige.

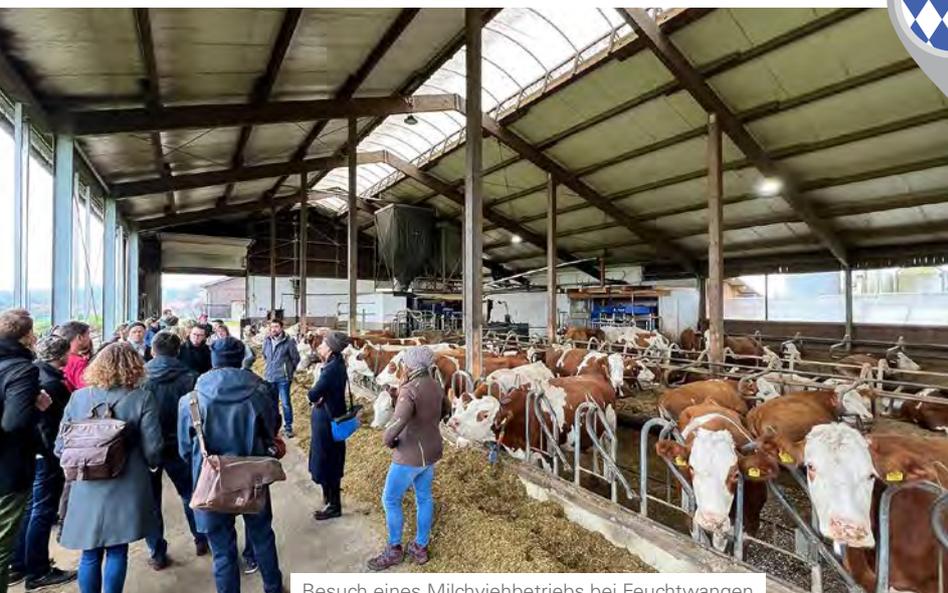
Insgesamt bot das neue Format „Bürgergespräch“ eine gute Gelegenheit, aktuelle Problemlagen auf lokaler Ebene kennenzulernen und mit den jeweiligen Akteuren direkt ins Gespräch zu bekommen.



Altstadt von Dinkelsbühl



Wissen sollte auch in den Verwaltungen geteilt und von Köpfen getrennt werden.



Besuch eines Milchviehbetriebs bei Feuchtwangen

### Landwirtschaft – Regionalität – Flächenkampf

Am zweiten Tag stand der Besuch eines landwirtschaftlichen Milchviehbetriebs auf dem Programm. Im Gespräch mit den Landwirten wurde deutlich, dass gerade Planungssicherheit (langjährige Investitionen müssen sich rechnen), Fairness beim globalen Marktzugang (gleiche Regularien für gleiche Fälle bzw. Produkte), der Erhalt der bäuerlichen Familienbetriebe sowie weitere staatliche Beratung für Landwirte von zentraler Bedeutung sind.

Anschließend führte der Weg nach Feuchtwangen zu Heiner Sindel, Sprecher des Bundesverbandes der Regionalbewegung e.V. In seinem Vortrag bemängelte er u.a. die Diskrepanz zwischen der Verbraucherforderung nach Regionalität und dem tatsächlichen Konsumverhalten.

Nachmittags widmeten wir uns dem „Flächenkampf Gewerbe vs. Natur“ am Beispiel des Gewerbegebiets InterFranken. Einleitend berichtete dazu der Bürgermeister der Stadt Feuchtwangen, Patrick Ruh, als Vorsitzender des Zweckverbandes InterFranken von den Chancen und Vorteilen eines 81 Hektar großen Industrieparks direkt am Autobahnkreuz. Der konkreten Umsetzung stehen aktuell jedoch die erfolgreichen Klagen des Bund Naturschutz entgegen. Um beide Sichtweisen kennenzulernen, trafen wir uns anschließend mit Helmut Altreuther, Geschäftsführer des Bund Naturschutz im Landkreis Ansbach, zu einem Ortstermin im Gewerbepark.

## Stationen der Reise

### Dinkelsbühl

- » Gespräch mit Dr. Thomas Bauer, Regierungspräsident von Mittelfranken
- » Gespräch und Führung durch Dinkelsbühl mit OB Dr. Christoph Hammer und Robert Höhenberger
- » Bürgerbegegnungen

### Feuchtwangen

- » Besuch eines Milchviehbetriebs
- » Gespräch mit Heiner Sindel, Bundesverband der Regionalbewegung e. V.
- » Wirtschaftsförderung am Beispiel des Gewerbegebiets InterFranken, Teil 1: Patrick Ruh, Bürgermeister Feuchtwangen; Teil 2: Helmut Altreuther, Geschäftsführer Bund Naturschutz Kreisgruppe Ansbach

### Ergersheim, Sommerhausen, Thüngersheim

- » Firma MEKRA Lang GmbH & Co. KG
- » Weingut Artur Steinmann
- » Obstbau-Versuchsbetrieb, Andreas Maier, Präsident der Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau
- » Versuchsweinberg Scharlachsberg

### Würzburg, Coburg

- » Universitätsklinikum Würzburg (Personalisierte/Digitale Medizin, Prof. Achim Wöckel; Besichtigung COVID-Kreislaufsaal)
- » Kernkraftwerk Grafenrheinfeld: Führung und Gespräch
- » Treffen mit Vertretern der Coburger Landesstiftung

### Tettau / Betzenstein

- » Führung im Tropenhaus Tettau
- » Gespräch mit 1. Bürgermeister Peter Ebertsch in Tettau
- » Gespräch mit 1. Bürgermeister Claus Meyer in Betzenstein



Den ländlichen Raum und seine Qualitäten wertschätzen, die kommunale Ebene im Blick behalten und nicht überfordern.



### Unternehmen – Weinbau – Obstanbau

Der Mittwoch startete beim familiengeführten Unternehmen MEKRA Lang GmbH & Co. KG, mit Sitz im mittelfränkischen Ergersheim und weltweiten Standorten. Uns beeindruckte neben der Entwicklung und Produktion von digitalen LKW-Spiegelsystemen die Firmenphilosophie. Entscheidend für die Qualität des Produkts ist ein gemeinsames Wertesystem; pragmatische Lösungen sollen aus dem Unternehmen heraus entwickelt werden.

Danach fuhren wir nach Weinfranken zum fränkischen Weinbaupräsidenten Artur Steinmann ins unterfränkische Sommerhausen. Im Fokus seiner Ausführungen standen Philosophie und Umsetzung der gelungenen Transformation vom angeschlagenen Image der Weinsorte Müller-Thurgau hin zu einem Qualitätsprodukt mit deutschlandweiter Strahlkraft.

An Würzburg vorbei ging es nach Thüngersheim in den Obstanbau-Versuchsbetrieb der Landesanstalt für Wein- und Gartenbau. Neben den Erläuterungen zum ökologischen Obstanbau und den Anbauversuchen zu klimaresistenteren Obstsorten bekamen wir diese nicht nur gezeigt, sondern durften sie auch probieren.

Den Tagesabschluss bildete ein ökologischer Lehr-Gang im Versuchsweinberg Scharlachsberg, der ebenfalls zur Landesanstalt für Wein- und Gartenbau gehört. Im Weinberg haben wir erfahren, dass bereits kleine Anbau-Änderungen einen großen ökologischen Unterschied machen können.



Besuch im Weingut von Artur Steinmann



terroirf VINOMAX im Versuchsweinberg Scharlachsberg



Change of Mind nötig: Wir brauchen Macher und nicht Problembeschreiber.



Besichtigung des Kernkraftwerks Grafenrheinfeld



Tropenhaus in Tettau

### Uniklinik – Kernkraftwerk – Landesstiftung

Der vierte Tag führte uns an das Uniklinikum Würzburg, um einen Einblick in den Mikrokosmos einer Universitätsklinik zu bekommen. Nach einem interessanten Vortrag aus dem Forschungsbereich „personalisierte Medizin“ mit dem Fokus auf dem Forschungsprojekt „digiOnko“ kamen wir ins Gespräch mit Mitarbeitenden aus dem ärztlichen und pflegerischen Bereich. Im Mittelpunkt stand die Bewältigung der Coronapandemie.

Der Nachmittag gehörte dem Thema Ausstieg aus der Kernenergie mit Besichtigung des Kernkraftwerkes Grafenrheinfeld. Die Dimensionen des Kraftwerkbaus, seine Leistungsfähigkeit und auch die Herausforderungen im laufenden Rückbau erläuterte der Kraftwerksleiter Bernd Kaiser im Auftrag des Betreibers PreussenElektra.

Beim Abendessen in Coburg bekamen wir vom Geschäftsführer der Landesstiftung Coburg die Besonderheiten der Stadt erläutert. Am späten Abend folgte noch eine spezielle Führung im eindrucksvollen Schloss Ehrenburg.

### Ländliche Kommunen

Überraschend war für uns das Tropenhaus in Tettau. Beeindruckt hat dabei das Konzept mit Nutzung von Abwärme zur Herstellung lebensmittelreicher Forschungsergebnisse.

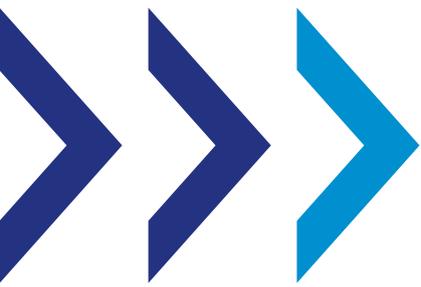
Bürgermeister Peter Ebertsch hat uns aufgezeigt, wo die Herausforderungen für kleinere Kommunen im ländlichen Raum liegen. Tettau hat diese bewältigt durch deutliche Steigerung der Attraktivität für Familien, schrittweise Neugestaltung des Ortsbildes, Schaffung einer leistungsstarken Breitbandversorgung sowie den Mut, leerstehende Bausubstanz zu beseitigen. Uns wurde der Umfang des Aufgabenspektrums bewusst, den Bürgermeister kleinerer Kommunen ohne Unterstützung durch einen entsprechenden Verwaltungsapparat bewerkstelligen müssen.

Den Abschluss der Bayern-Reise bildete Betzenstein, die kleinste Stadt Oberfrankens. Mit sehr viel Leerstand innerhalb der historischen Stadtmauer hat Betzenstein mit der Dorferneuerung die Abwärtsspirale durchbrochen. Mit aktiver Bürgerbeteiligung wurde vom zuständigen Amt für Ländliche Entwicklung ein Gesamtkonzept erarbeitet und Schritt für Schritt umgesetzt.



## Fazit

Die Franken-Reise war rundum ein gelungener Blick über den „Weißwurstäquator“ und den eigenen beruflichen Tellerrand hinaus. Insbesondere die direkten Gespräche mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Bürgermeistern und den lokalen Akteuren waren sehr erkenntnisreich und werden uns sicherlich in Erinnerung bleiben. Es gibt gleichwertige Lebensbedingungen im ländlichen Raum, jedoch mit ganz anderen Herausforderungen als in einer Stadt.



# MODUL 2 Soziales





## Stationen des Moduls

---

Sozialhospitationen

---

Alternde Gesellschaft, Armut, Rente  
Prof. Dr. Georg Cremer

---

Einführung in die Soziologie  
Prof. Dr. Armin Nassehi

---

Soziale Milieus  
Prof. Dr. Carsten Wippermann

---

Pflegeversicherung  
Prof. Dr. Heinz Rothgang

---

Personalisierte Medizin und DigiMed  
Dr. Jens Wiehler

---

Merkmale einer alternden Gesellschaft  
Prof. Dr. Axel Börsch-Supan

---

MdL Eva Gottstein  
Bay. Ehrenamtsbeauftragte

---

Holger Kiesel  
Bay. Behindertenbeauftragter

---

StMin a. D. Christa Stewens

---

Amtschef-Besuche: StMAS, StMUK  
MD Dr. Markus Gruber, MD Dr. Stefan Graf

---

Ausflug zum Zentrum für Sicherheit  
und Ausbildung der Bayerischen  
Bergwacht, Bad Tölz

---

Aktuelle Herausforderungen für  
das Sozialwesen und die  
Sozialpolitik  
Michael Pausder, VdK Bayern

---

Obdachlosenhilfe  
Gordon Bürk

---

Wohnungsnot / Bezahlbarer  
Wohnraum  
Ralph Büchele, BayernHeim

---

Die Lage der Pflegenden in Bayern  
Georg Sigl-Lehner, VdPB

---

Stiftung Pfennigparade

---

Herausforderungen für die Pflege  
aus der Sicht der Bayerischen  
Verwaltung  
Dr. Bernhard Opolony, StMGP

---

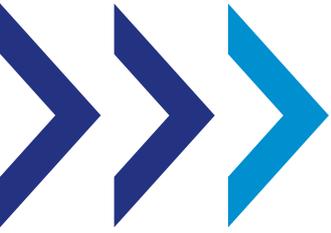
Besuch der staatlichen  
Berufsschule in Fürstenfeldbruck

---

Kaminabend  
Prof. Dr. Karin von Welck

---

Mitarbeiter motivieren und binden  
SAVIO: Vanessa Scholz,  
Hermann Prantl, Case Study



## Teilhabe für Alle – keiner darf vergessen werden

Vom 15. November 2021 bis zum 23. Dezember 2021 haben wir uns intensiv dem Bereich „Soziales und Zusammenhalt der Gesellschaft“ gewidmet. Das Leitmotto war dabei: „Teilhabe für Alle – keiner darf vergessen werden“. Unser Ziel war es, den sozialen Bereich aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, um ein besseres und ganzheitlicheres Verständnis für die Bedürfnisse der verschiedenen Akteure im sozialen Bereich zu entwickeln.

### Perspektivwechsel in allen möglichen Formaten

Den Perspektivwechsel übten wir dabei unverhofft auch auf einer ganz anderen Ebene: Aufgrund der sich verschärfenden COVID-19-Lage wurde es plötzlich erforderlich, einen großen Teil unseres Programms von Vor-Ort-Gesprächen und persönlichen Begegnungen auf virtuelle Gespräche umzustellen. Dank unserer sehr flexiblen Gesprächspartnerinnen und -partner konnten wir die teils kurzfristigen Wechsel des Programmformats jedoch stets gut meistern. Flexibilität war auch bei unserer für Ende November geplanten Reise nach Sachsen und Sachsen-Anhalt gefordert: Da die beiden Länder zu diesem Zeitpunkt stark von COVID-19 betroffen waren, entschieden wir uns, die Reise zu vertagen und entwickelten kurzfristig ein virtuelles Ersatzprogramm.

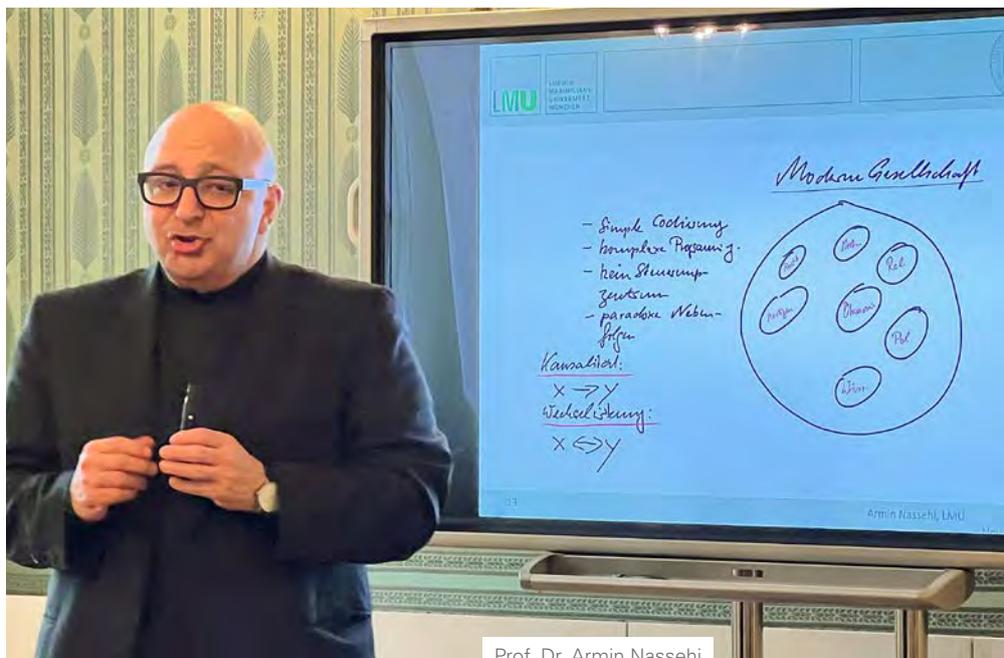
Trotz dieser doch recht widrigen Umstände ist es uns gelungen, vielfältige und spannende Einblicke in den sozialen Bereich zu gewinnen. So haben wir unter anderem die Herausforderungen in der Pflege mit Vertretern der Wissenschaft (Prof. Rothgang), der Verwaltung (Dr. Opolony, StMGP) und der Pflegenden (Sigl-Lehner, VdPB) diskutiert – die unterschiedlichen, sich teils relativierenden und ergänzenden Blickwinkel haben uns eindrücklich gezeigt, wie wichtig es ist, stets den Perspektivwechsel zu üben. Weitere Themen waren beispielsweise Altersarmut, Rente, Inklusion, Ehrenamt, bezahlbarer Wohnraum, Recht auf administrierte Selbsttötung und soziale Milieus.

### Was haben wir gelernt

Wir haben aus den sechs Wochen des Sozialmoduls viel mitgenommen: Wir wissen nun um die Dringlichkeit, aber auch die Komplexität der Sicherstellung einer stabilen Rente und Pflege. Wir haben gelernt, wie wichtig eine frühzeitige Bildung für alle ist, um Chancengerechtigkeit zu ermöglichen. Wir haben erfahren, dass gelebte Inklusion vor allem Anerkennung und Wahrnehmung auf Augenhöhe bedeutet und Inklusion möglichst frühzeitig und ganzheitlich ansetzen sollte. Auch werden wir künftig verstärkt im Blick haben, dass wir Randgruppen mit ihren spezifi-



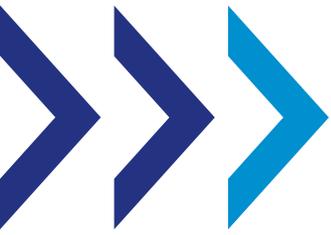
Prof. Dr. Georg Cremer



schen Bedürfnissen gerade in Krisenzeiten nicht aus den Augen verlieren dürfen. Zudem werden wir Angebote der Verwaltung – gerade auch im digitalen Bereich – verstärkt darauf prüfen, ob sie bestimmte Gruppen nicht erreichen oder gar ausschließen. Wir sind dafür sensibilisiert worden, wie wichtig die monetäre als auch die nicht-monetäre Wertschätzung der sozialen Arbeit ist. Wir haben erfahren, dass das Ehrenamt unverzichtbare Stütze und Rückgrat der Gesellschaft ist. Zudem hat sich – wie auch schon im Modul „Führung“ – herauskristallisiert, dass eine ehrliche, klare und erklärende Kommunikation der

Verwaltung unabdingbar ist und wir als Verwaltung den Mut haben müssen, auch unbequeme Wahrheiten zu kommunizieren – beispielsweise, dass die Sicherstellung der Rente oder der Pflege mit Kosten für Gesellschaft und Staat verbunden sein wird. Aber wir haben auch erfahren, dass der Freistaat Bayern mit all den im sozialen Bereich engagierten Menschen grundsätzlich gut aufgestellt ist, um die Herausforderungen zu bewältigen.





## Sozialhospitationen

Ein ganz besonderes Highlight war die einwöchige Sozialhospitation, die wir bei einem Sozialpartner unserer Wahl absolvieren durften. Der ganz persönliche, aktiv und hautnah erlebte Perspektivwechsel hat uns allen eindrucksvoll gezeigt, welche wertvolle Arbeit tagtäglich im sozialen Bereich geleistet wird und hat uns Demut und vor allem Dankbarkeit für all die im sozialen Bereich engagierten Menschen gelehrt.



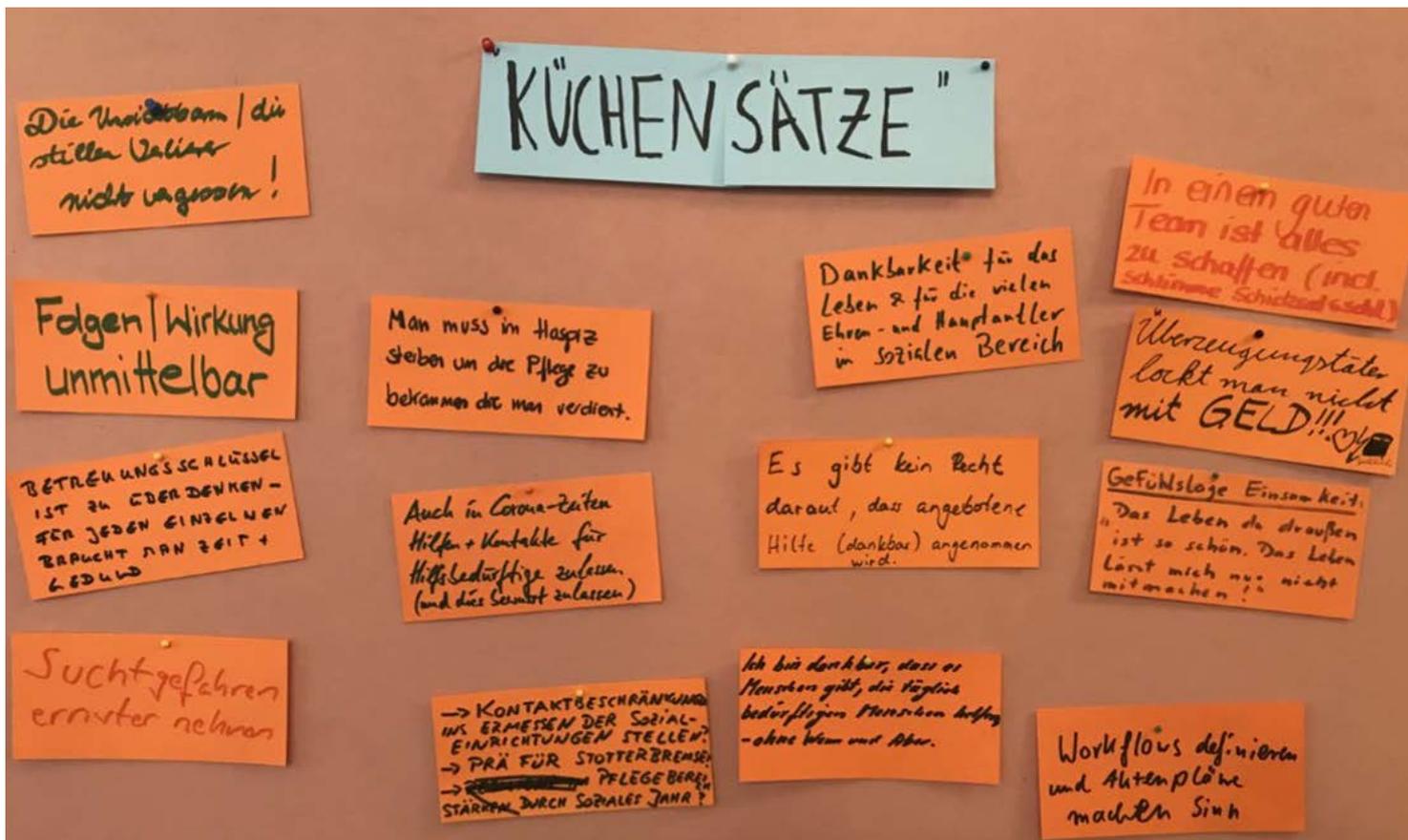
### Drei Teilnehmende berichten über ihre Erfahrungen

#### Wie Kinder wieder in den Alltag finden

„Meine Entscheidung für eine Hospitation in der Frühförderstelle der Caritas im Heilpädagogischen Zentrum Lichtenfels habe ich nicht bereut – ganz im Gegenteil. Trotz der seinerzeitigen Corona-Hochphase mit den Kontaktbeschränkungen mussten vom interdisziplinär besetzten Mitarbeiterinnenstab die notwendigen Einzel- oder Gruppentermine für entwicklungsverzögerte, behinderte oder von Behinderung bedrohte Kinder im Säuglings-, Kleinkind- und Vorschulalter durchgeführt werden. Unter Einhaltung der entsprechenden Corona-Schutzmaßnahmen durfte ich bei diesen Behandlungsterminen sowohl in den Wohnungen der Betroffenen als auch in den Räumen von Kindertagesstätten oder direkt in der Frühförderstelle mit dabei sein. Der direkte Einblick in diese Arbeit hat mir gezeigt, wo die Schwierigkeiten in der praktischen Frühförderarbeit liegen und wie auf Kosten der Schwächsten – der betroffenen Kinder – notwendige Behandlungseinheiten teilweise von behördlicher Seite nicht genehmigt werden. Meine Erkenntnis ist, dass die sehr motivierten Mitarbeiter\*innen der Frühförderstelle tolle Arbeit leisten, die leider zu wenig in der Öffentlichkeit anerkannt ist und sich ihre Motivation in erster Linie aus den strahlenden Augen der Kinder und den dankbaren Eltern holen.“

#### Menschen auf ihrem letzten Weg begleiten

„Eine Woche Pflegekräfte bei ihrer Arbeit in einem Hospiz begleiten und unterstützen zu dürfen, war für mich eine sehr bereichernde Zeit. Neben pflegerischen Tätigkeiten wie Körperwäsche, An- und Ausziehen oder Essen bringen und geben führte ich viele wertvolle Gespräche mit den Bewohnern des Hospizes und ihren Angehörigen, mit den Pflegekräften, mit Ehrenamtlichen sowie mit der Sozialarbeiterin vor Ort. In der Woche konnte ich erleben, wie erfüllend und schön der Pflegeberuf sein kann, vor allem, wenn – wie im Hospiz – die richtigen Arbeitsbedingungen, also vor allem gute Personalausstattung, Zeit und finanzielle Ressourcen gegeben sind. Ich bin unglaublich beeindruckt von der Kompetenz, der Warmherzigkeit und dem Einfühlungsvermögen des Pflegepersonals. Dank der Pflegekräfte, die wirklich alles in ihrem Rahmen Mögliche tun, damit die letzten Tage im Leben der Bewohner so angenehm wie möglich sind (sogar Pommes zum Frühstück, wenn gewünscht), war im Hospiz Traurigkeit nicht an erster Stelle. Im Gegenteil, es wurde auch viel mit den Bewohnern gelacht. Die Demut und Dankbarkeit der Bewohner und deren Umgang mit dem nahenden Ende hat mich zutiefst bewegt und beeindruckt – und mir mehr als deutlich vor Augen geführt, wie wertvoll das Leben und vor allem die Arbeit nahe am Menschen ist, aber letztere leider nicht ihrem Wert entsprechend entlohnt wird.“

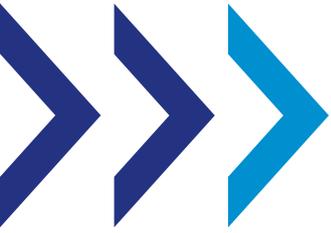


## Die gesammelte Erfahrung in einem Satz – unsere „Küchensätze“

### Einsamkeit als gesellschaftliche Herausforderung

„Das Leben da draußen ist so schön. Ich habe nur keine Ahnung, was ich dem Leben angetan habe. Es lässt mich einfach nicht mitmachen. Ich bin allein. In mir ist es dunkel.“ Mit diesen Worten beschrieb mir ein Klient während meiner Sozialhospitation bei den sozialpsychiatrischen Diensten Ebersberg sinngemäß den alltäglichen Seelenzustand vieler psychisch kranker Menschen. Es wäre vermessen zu behaupten, ich könne nach diesen beeindruckenden Erfahrungen nur im Ansatz nachempfinden, wie es im Inneren von psychisch Kranken aussieht. Aber meine Sensibilität für die Gefühlslage und die Bedürfnisse dieser Menschen wurde nachhaltig geschärft: psychisch krank heißt nicht geisteskrank oder gemeingefährlich! Man muss Warnsignale und latente Hilferufe ernst nehmen.

Diese Menschen wollen am Leben teilhaben, sie brauchen aber auch Rückzugsräume und Verständnis. Mir wurde auch vor Augen geführt, wie tiefgreifend das Thema Einsamkeit in allen Alters- und Gesellschaftsschichten tatsächlich verwurzelt ist, dies in der breiten Öffentlichkeit allerdings kaum wahrgenommen oder thematisiert wird. Man könnte es zunächst als bloßen Populismus abtun, dass in Großbritannien ein eigenständiges Ministerium für Einsamkeit gegründet wurde. Umgekehrt könnte man sich aber auch eingestehen, dass hierdurch ein gravierendes Gesellschaftsproblem ernst genommen und bewusstseinschärfend mit einem Namen versehen wurde. Die Notwendigkeit der Einsamkeitsprävention und -bewältigung muss auch bei uns viel stärker im Bewusstsein aller gesellschaftlichen Akteure verankert werden. Die Einsamkeit darf uns nicht übervölkern.“



## Bildung ist mehr als Allgemeinbildung – Einblick in die Berufliche Bildung

Die Beruflichen Schulen, z. B. die Berufsschulen mit ihrer dualen Ausbildung, stellen im bayrischen Bildungssystem eine wesentliche Säule dar. Durch den engen Austausch mit Industrie und Handwerk wirken Sie nicht nur dem Fachkräfte- und Ausbildungsmangel entgegen, sondern bereiten junge Menschen auch auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt vor.

So viele „Anzugträgerinnen und Anzugträger“ – für die Schülerinnen und Schüler nichts Alltägliches. Genauso ging es einigen von uns auch. Einen exklusiven Einblick in die Welt der beruflichen Schulen – das konnten wir beim Besuch der staatlichen Berufsschule Fürstenfeldbruck erleben. Dabei hat sich die neu sanierte Berufsschule auch als besonders innovativ erwiesen. Mit Kosten um die 45 Millionen Euro stemmte der Landkreis bei der Sanierung der Berufsschule das größte Schulbauprojekt seiner Geschichte. Der Umbau im laufenden Betrieb stellte die Schulleiterin OStDin Andrea Reuß und das gesamte Kollegium vor täglich neue Herausforderungen: Unterricht inmitten einer Baustelle, alte Räume wurden abgerissen und neue errichtet. Logistisch war es eine Herausforderung, die neue Schule genau dort zu bauen, wo die alte stand. Umso beeindruckender war es für uns, das Ergebnis der jahrelangen Planung und Umbaumaßnahmen in Form einer hochmodernen Berufsschule zu sehen.

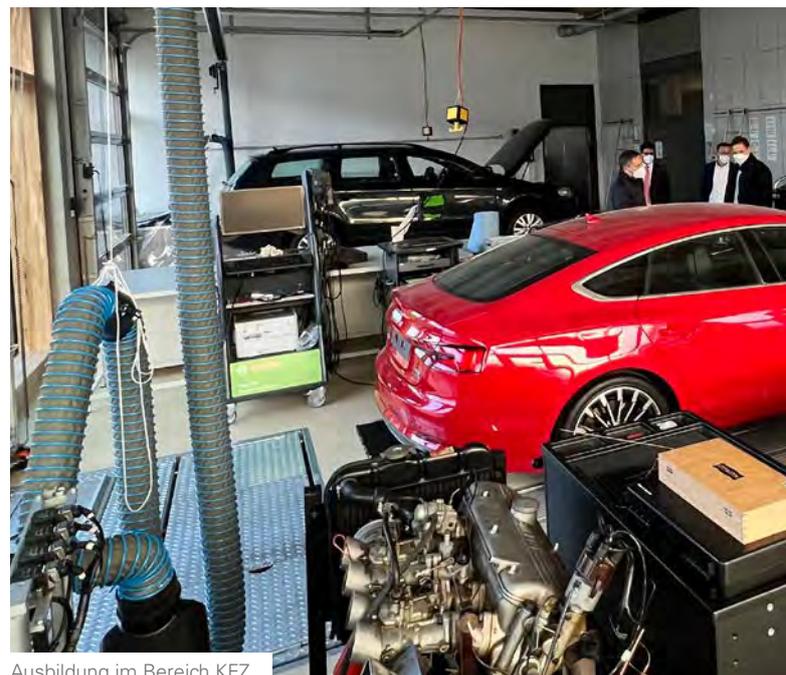
### Zahlen, Fakten, Daten

Im Schuljahr 2021/22 werden rund 2400 Schülerinnen und Schüler an der Berufsschule Fürstenfeldbruck unterrichtet. Die Schülerinnen und Schüler kommen aus den Fachrichtungen Elektrotechnik, Gesundheit und Körperpflege, IT, Metall, Kfz sowie Handel und Büro. Das Schul- und Raumkonzept ist so aufgebaut, dass in den sogenannten integrierten Fachräumen Theorie und Praxis verzahnt werden können. Ein innovativer und wichtiger Schritt, denn die Aufgaben in der Arbeitswelt werden immer komplexer und die Auszubildenden müssen heutzutage dazu auch befähigt werden, sich in einer digitalisierten Welt zurechtzufinden.

### Bildungsmonitor 2021: Berufsschule in Bayern ist auf Platz 1 im bundesdeutschen Schnitt

Wegen der komplexen und digitalen Herausforderungen einer modernen Arbeitswelt steht auch die Berufsschule vor großen Herausforderungen. Bayerns Berufsschulen sind hier jedoch insgesamt sehr gut aufgestellt und belegen im Bildungsmonitor 2021 den 1. Platz im Bundesdurchschnitt.

Die starke Heterogenität der Schülerschaft in den Klassen und die schlechte Planbarkeit der Schülerzahlen stellen die Schule und das Lehrkollegium in Fürstenfeldbruck vor große Herausforderungen.





Ausbildung im Bereich Gesundheit



Führung durch die Ausbildungsräume

### Spagat zwischen unterschiedlichem Bildungsniveau

Das Bildungsniveau in den einzelnen Klassen und Ausbildungsberufen ist teilweise sehr unterschiedlich. Die Vielfalt der Berufsschule ist aber auch daran erkennbar, dass polythematisch viele unterschiedliche Berufe unterrichtet werden. Zudem existieren Zusatzangebote wie z.B. die BerufsschulePLUS. Ihr Konzept basiert darauf, dass Schülerinnen und Schüler abends oder am Wochenende parallel zu ihrer Ausbildung auf das Fachabitur vorbereitet werden.

Bei der Flüchtlingskrise 2015 haben die Berufsschulen auch eine wichtige Säule der gesellschaftlichen Integration der Neankömmlinge in Bayern gebildet. So ist auch an der Berufsschule Fürstenfeldbruck ein wichtiger Standort für die Flüchtlingsbeschulung entstanden. Neben der Beschulung von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz (JoA) sind auch Berufsintegrationsklassen (BIK) und Berufsvorbereitungsklassen (BVJ) eingerichtet worden, wichtige Bausteine für den erfolgreichen Start in die Berufswelt für viele junge Menschen bis heute.

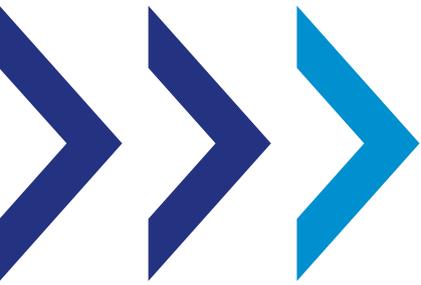


Dank an Schulleiterin OstDin Andrea Reuß und ihren Stellvertreter StD Harald Hinterwimmer



### Fazit

Diese vielfältigen Einblicke in eine Berufsschule, die hochmoderne technische Ausstattung der integrierten Fachräume, die damit verbundenen innovativen Unterrichtskonzepte und die tägliche Herausforderung, mit unterschiedlichsten Jugendlichen zu arbeiten – all das hat bei uns einen bleibenden Eindruck hinterlassen.



# MODUL 3 Wirtschaft



## Stationen des Moduls

---

Wirtschaftshospitationen

---

Strombörse Leipzig

Miriam Brandes

---

TenneT TSO GmbH

Dr. Andreas Schieder

---

„Energiedorf“ Wildpoldsried

---

Tag der Forstwirtschaft im Allgäu

---

Wirtschaftsbeirat der Union

Dr. Johann Schachtner

---

vbw

Bertram Brossardt

---

BMW-BR-Vorsitzender Dingolfing

Stefan Schmid

---

Fa. Steelcase, München

---

Fa. Guggenmos, Germaringen

---

Social Media

Ruth Schöllhammer

---

Cybersicherheits-Tag am BLKA

---

KI und Robotik

Prof. Dr. Sami Haddadin

---

Schaffen einer flexiblen und leistungsorientierten Organisationskultur

SAVIO: Vanessa Scholz, Hermann Prantl, Case Study

---

Positive Ausstrahlung &

wirkungsvolle Rhetorik

Heidi Wahl

---

Schwierige Gespräche

Susanne Reith

---

Business Coaching

Lydia Morawietz

---

Amtschef-Besuche: StMB, StMELF, StMUV

MD Helmut Schütz, MD Hubert Bittlmayer, MD Dr. Christian Barth

---

Kaminabende

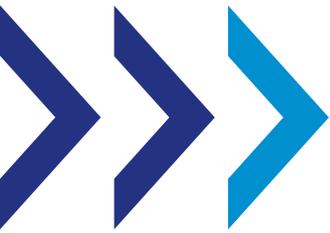
StM Klaus Holetschek und Dr. Frank Walthes

---

Sinnsuche und Heilsversprechen heute

Kirchenrat Pfr. Dr. Matthias Pöhlmann





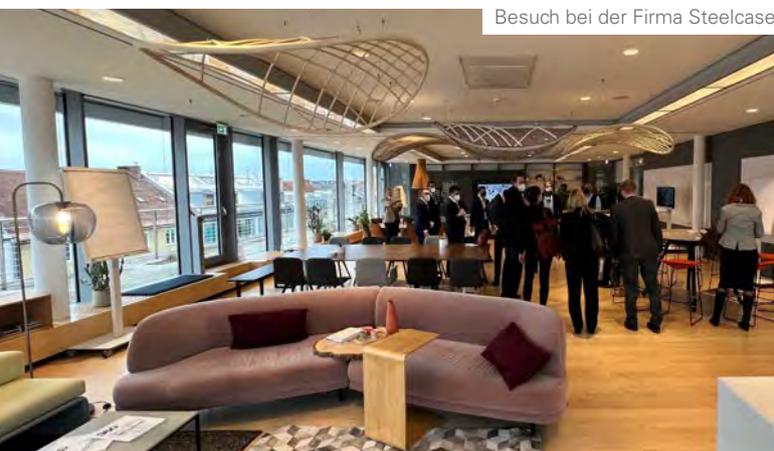
# Stark, innovativ und anpassungsfähig! Ein Blick in die bayerische Wirtschaft

Unser Blick in das bayerische Wirtschaftsleben war vielfältig, dennoch stand eine Frage sehr prägend im Fokus: „Wie stellen wir künftig eine bezahlbare Energieversorgung in unserem Land sicher?“ Der sich zum Ende des Moduls anbahnende Ukraine-Krieg sollte diese Frage in ein ganz neues Licht rücken.

Wirtschaft, Forschung, Klimaschutz! Mit diesen drei Schlagworten starteten wir nach Weihnachten in das nächste Modul. Begonnen haben wir mit einem Besuch des Büromöbelherstellers Steelcase. Dort lernten wir Arbeitsformen und Arbeitsräume kennen, die dem eines klassischen Beamten wohl diametral entgegenstehen. Kein Mitarbeiter hat „seinen“ oder „einen“ festen Arbeitsplatz, kein Büro gleicht dem anderen, im Eingangsbereich wird man mit einer Barista-Bar begrüßt. In einigen Büros findet man sogar bequeme Sofas. Beeindruckt nahmen wir mit, dass Raum und Zeit, sprich das „Wo“ und „Wann“ immer unwichtiger werden. Die Erfolge des Unternehmens scheinen dem Recht zu geben.

## Der Strom kommt aus der Steckdose, oder?

Bei vielen Besuchen, wie beispielsweise beim Verband der Bayerischen Wirtschaft, beim Wirtschaftsbeirat der Union, dem Betriebsratsvorsitzenden von BMW oder der IHK München, war das Thema bezahlbare Energie bzw. sichere Energieversorgung stets präsent. Denn während Kohle- und Atomkraftwerke zunehmend vom Netz genommen werden, steigt gleichzeitig der Strombedarf im Land. Um tiefer in die Thematik einzusteigen und die Hintergründe besser verstehen zu können, luden wir eine Vertreterin der Strombörse Leipzig sowie einen Mitarbeiter des Netzbetreibers TenneT ein. Gerade die Integration großer Mengen von Erneuerbaren Energien sowie der Umbau des kompletten Energiesystems stellen die Netzbetreiber vor große Herausforderungen. Ein stabiler Wirtschaftsstandort Bayern ist aber nicht nur angewiesen auf eine sichere Stromversorgung, sondern auch auf andere Infrastrukturen wie ein Gas- oder künftig ein Wasserstoffnetz.



Besuch bei der Firma Steelcase

## Der Wald, mehr als nur tausend Klafter Holz

Passend zum Thema Energieversorgung ist der Begriff der Nachhaltigkeit, der ursprünglich aus der Forstwirtschaft kommt und mit dem wir uns bei unserem Besuch im Unterallgäu beschäftigt haben. Dort erläuterte das örtliche Amt für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten unter anderem, warum Fichtenmonokulturen so anfällig gegen Sturm und Borkenkäfer sind, wie Kommunal- und Staatswälder es schaffen, immer nur genau so viel zu nutzen wie nachwächst und warum der Umbau von Monokulturen hin zu stabilen Mischwäldern so wichtig ist.



Besuch bei den Bayerischen Staatsforsten im Unterallgäu

Auch den Bayerischen Staatsforsten statteten wir einen Besuch ab. Sie kümmern sich um die Bewirtschaftung des bayerischen Staatswaldes, der rund ein Drittel des bayerischen Waldes ausmacht. Hier wurde beispielsweise die praktische Waldbewirtschaftung, Naturschutzmaßnahmen im Wald und die Bedeutung der Jagd für ein Gelingen des Waldumbaus erklärt. Ein wirklich spannender Tag im Grünen.

**Was sonst so los war ...**

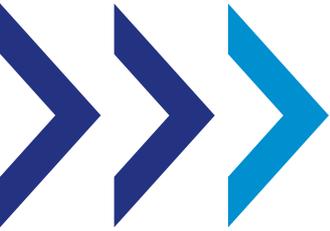
Da die Berlin-Reise auf Grund der Corona-Lage verschoben werden musste, füllten wir das freiwerdende Zeitfenster mit einem bunten Strauß an Themen. Wir haben uns beim Bayerischen Landeskriminalamt über Cybersicherheit informiert und durften als Höhepunkt sogar der „Technischen Sondergruppe“, sprich den Bombenentschärfern, über die Schulter schauen. Zudem fand am Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung ein Social Media-Tag statt und in Tutzing durften wir den Workshop „Positive Ausstrahlung und wirkungsvolle Rhetorik“ besuchen. Zu guter Letzt erfuhren wir in einem eintägigen „Business-Coaching“ die aktuellen Benimmregeln bei Tisch, wie und in welcher Reihenfolge man begrüßt und noch vieles mehr. So bleibt uns der eine oder andere Fehltritt hoffentlich erspart.



Seminar zu Social Media mit Ruth Schöllhammer



Business Coaching mit Lydia Morawietz



## WIRTSCHAFTSHOSPITATIONEN

# Das war ja zu erwarten ...

..., dass auch die Wirtschaftshospitationen nicht so abliefen, wie ursprünglich geplant. Aufgrund von Corona-Vorgaben in den Unternehmen konnten manche von uns auch das Wirtschaftspraktikum nicht oder jedenfalls nicht durchgängig in Präsenz wahrnehmen. Aber in Sachen Flexibilität waren wir und unsere Partnerfirmen mittlerweile sehr geübt, sodass wir die einwöchigen Besuche in den Führungsebenen – je nach Gegebenheiten – vor Ort, virtuell oder in allen möglichen Hybridformen durchführen konnten. Wir haben diese Hospitationen – um es in der Wirtschaftssprache auszudrücken – als sehr gewinnbringend erlebt.

### Aufgabenstellung

Von Anwaltskanzleien, Flughäfen, Automobilzulieferern, Rüstungs- und Maschinenbauunternehmen, Anlagenbauern, Halbleiterproduzenten bis zu einem Medizintechnikunternehmen haben wir eine breite Palette der Unternehmensvielfalt in Bayern, Sachsen und Sachsen-Anhalt abgedeckt. Neben Einblicken in die Entscheidungsebenen dieser Unternehmen haben wir unseren Fokus auf den Stand bzw. die Entwicklungen der freien Wirtschaft in den Bereichen Führung, Nachhaltigkeit, Personalgewinnung und Digitalisierung gelegt.

### Was sind die persönlichen Erkenntnisse?

Ja, die freie Wirtschaft tickt anders als die öffentliche Verwaltung! Die Unternehmen sind gewinnorientiert und daran ist das Tun und Handeln ausgerichtet. Wirtschaftliches Handeln, sparsamer Ressourcenumgang, schlanke Strukturen, schnelle Entscheidungen sowie Markt- und Kundenorientierung sind dort die Führungsphilosophien. Alle Prozesse sowie Produktions- und Entwicklungsschritte sind der Prämisse der Wirtschaftlichkeit unterworfen. Dies wird durch Zielvereinbarungen und Soll-Kennzahlen sowie Budgetierungen und Freigaben sichergestellt.

Mitgenommen haben wir auch, dass für die Personalgewinnung zwar sämtliche Social Media-Kanäle genutzt werden, aber dennoch (wieder) viel über persönliche Kontakte und aktives Werben in den lokalen Schulen oder Hochschulen läuft. Großen Wert legten die besuchten

Unternehmen auf die Mitarbeiterorientierung. Sowohl bei der Personalauswahl als auch bei der Mitarbeiterentwicklung wird viel Zeit und Energie darauf verwendet, gute Leute an den richtigen Stellen zu platzieren und diese auch zu halten.

### Das Ergebnis zählt, nicht die Zeit im Büro

Ein weiterer Unterschied zur behördlichen Arbeitswelt ist das mobile Arbeiten, was sich auch durch die Coronapandemie in den meisten Unternehmen etabliert hat. „New Work“ ist hier das Schlagwort: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – soweit möglich – so arbeiten zu lassen, wie sie wollen und nicht (mehr), wie veraltete Systeme es vorschreiben. Dadurch werden diese befähigt, sich mit den eigenen Stärken einzubringen sowie mit persönlichem Engagement zum Unternehmenserfolg beizutragen. Mobiles Arbeiten wird Standard, Attraktivität für junge Talente steigt.

Nach unseren Eindrücken ist die Digitalisierung in der zunehmend mobil agierenden Unternehmenswelt weiter fortgeschritten als in der noch relativ statisch arbeitenden Welt der öffentlichen Verwaltung. Analoge Prozesse lediglich zu digitalisieren ist für Unternehmen keine wirtschaftliche Vorgehensweise. Stattdessen wird die Digitalisierung genutzt, um bisherige Prozesse und Arbeitsweisen zu hinterfragen und versucht, diese in der digitalen Welt entweder komplett zu ersetzen oder zumindest effizienter zu gestalten. Auch das papierlose Büro ist in vielen Unternehmen etabliert.



**Mobiles digitales Arbeiten: nicht nur Vorteile**

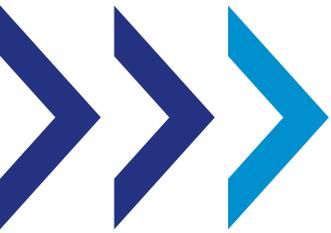
Wir konnten erkennen, dass auch in den Unternehmen aufgrund des großen Anteils an Homeoffice der „Flurfunk“ und die kurzen Zufallsgespräche fehlen. Damit entfällt eine wichtige Quelle für Innovation, zudem werden das Aufdecken von Missständen und insbesondere die bisherigen Zufallsfunde in Papierordnern („Beifang“) erschwert. Und was die Unternehmen unisono beklagten: Die Cybersicherheit wird immer komplexer, teurer und wichtiger.

**Fazit – Currywurst geht immer**

Ein Teilnehmer hat als Vorbild für eine erfolgreiche Unternehmenskultur die plakative Parallele zu Betriebskantinen gezogen: Wenn Unternehmen ihr Hauptaugenmerk auf die Erwartungen und Wünsche der Kunden und Belegschaft richten, sind Erfolg und Umsatz meist gegeben. Die ungebrochene Beliebtheit des Currywursttags in Betriebskantinen bestätigt dieses Prinzip immer wieder.

Auswahl unserer Praktikumpartner





EXKURSION INS ALLGÄU

# Sonne und Wind gehören jedem!

Wir setzten im Wirtschaftsmodul einen thematischen Schwerpunkt auf die Energieversorgung und ahnten nicht, wie aktuell und brisant dieses Thema am Modulende durch den Ukraine-Krieg werden sollte: Extreme Preisanstiege bei Gas, Strom und Sprit, wirtschaftliche Lieferengpässe, gesellschaftliche Grundsatzdiskussionen sowie politisches Gegensteuern standen nunmehr auf der Tagesordnung. Um sich dem Thema Energieautarkie von der praktischen Seite zu nähern, besuchten wir im Allgäu ein mittelständisches Unternehmen und eine Gemeinde, die über die Energiewende nicht nur reden, sondern diese bereits aktiv umsetzen.



Manfred Guggenmos, Unternehmer in Germaringen



Austausch mit dem schwäbischen Regierungspräsidenten Dr. Erwin Löhrer und der Bürgermeisterin von Wildpoldsried, Renate Deniffel (ganz rechts im Bild)



Gespräch in Wildpoldsried

Die erste Station unserer Exkursion führte uns nach Germaringen zur Elektrofirma von Manfred Guggenmos, bekannt als „Guggi“. Guggi hat sich mit seiner Firma darauf spezialisiert, Wohnhäuser mittels PV-Anlagen, Wärmepumpen, Batteriespeichern und neuen Heizsystemen umweltfreundlich und autark zu machen. Seine Philosophie: Allein mit Sonnenkraft kann man heizen, Autofahren, Strom produzieren und noch vieles mehr. Manfred Guggenmos hat sogar ein eigenes Forschungszentrum gegründet, wo er unter anderem zu Energieerzeugung aus Biokraftstoffen, PV-Anlagen (die aufgeständert sowohl Strom erzeugen als auch darunter eine landwirtschaftliche Nutzung zulassen) und Wasserkraftnutzung forscht. Beeindruckt vom Innovationsgeist und Erfindungsreichtum dieses Mittelständlers stiegen wir wieder in den Bus und fuhren in die Gemeinde Wildpoldsried.

### Vorbildliche Energieversorgung: Wildpoldsried

Mit einem effektiven Energiemix aus Photovoltaik, Biomasse, Biogas und Windrädern hat es Wildpoldsried geschafft, sich zu einer energieautarken Gemeinde zu entwickeln. Das kommunale Ziel im Klimaplan 2010, bis 2020 zu 100 % regenerativ zu sein, wurde bereits 2013 erreicht. In 20 Jahren wurden ca. 50 Mio. € in die Energieproduktion investiert, davon ein großer Anteil in die Windkraft. Die Philosophie dahinter lautet: Wind weht für alle!

### Erfolgsrezept: Eigeninitiative Bürger

Die Bürgerinnen und Bürger stehen hinter diesen kommunalen Projekten und haben Vertrauen in die Protagonisten. Gerade bei diesem Thema der dezentralen Energieversorgung ist die aktive Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern die Grundlage für Akzeptanz und Erfolg. Die aktive Form der Bürgerbeteiligung hat Wildpoldsried bereits in der vorausgegangenen Dorferneuerung erfolgreich angewandt und dies verstetigt. Die Bürger können und sollen mitwirken, wenn es um die Gestaltung des Lebensumfeldes ihrer Heimat geht. Bürger entwickelten in Eigeninitiative die Idee der bürgerfinanzierten Energieprojekte, die lokale Wertschöpfung bringen und im wahrsten Sinne des Wortes ein Gewinn für alle sind.

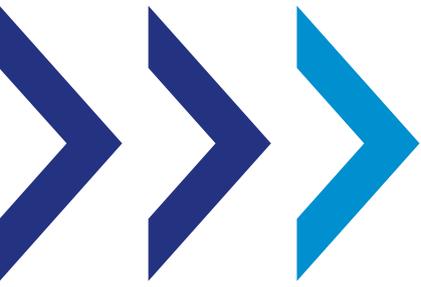


### Davon ist auch Renate Deniffel, Bürgermeisterin von Wildpoldsried, überzeugt:

„Die Verbindung von Ökologie und Ökonomie ist das Erfolgsgeheimnis in der Gemeinde Wildpoldsried. Regionale Wertschöpfung schafft Akzeptanz in der Bevölkerung. Der Gemeinde fließen aus den Bürgerwindkraftanlagen erhebliche Gewerbesteuern zu, und die Bürgerinnen und Bürger freuen sich über eine gute Gewinnbeteiligung. Auch die rund 300 privaten PV-Anlagen erzeugen nicht nur grünen Strom, sondern auch schöne Einnahmen. Somit kann ich festhalten, im Energiedorf Wildpoldsried ist die Kommune gemeinsam mit den Bürgerinnen und Bürgern gestaltete Energiewende.“



Besuch im „Energiedorf“ Wildpoldsried



# Mehrwert-Projekte





## Mehrwert-Projekte – Mehrwert in vielerlei Hinsicht

Seit einigen Jahren bietet der Lehrgang für Verwaltungsführung bayerischen Behörden die Möglichkeit, aktuelle Fragen durch die Teilnehmenden im Rahmen der Mehrwert-Projekte bearbeiten zu lassen.

Im 27. Lehrgang für Verwaltungsführung wurden vier jeweils vierköpfige Mehrwert-Projektgruppen gebildet. Jedes Team bearbeitete ein konkretes Projekt aus dem Verwaltungsalltag einer Behörde. Dabei wandten wir das u. a. in Seminaren und Workshops Gelernte in der Praxis an. Ziel war, kreative und praxistaugliche Lösungen für unsere Mehrwert-Projektpartner zu erarbeiten. Gleichzeitig bot sich für uns die Gelegenheit, aufschlussreiche Einblicke in unterschiedliche Formen der Behördenpraxis zu erlangen und die Führungsspitzen der Behörden kennenzulernen.

---

### Die Mehrwert-Projektpartner des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung

- » Bayerisches Landeskriminalamt

---

- » Bayerische Staatsbibliothek

---

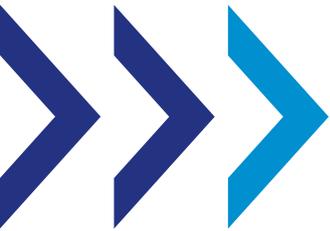
- » Landratsamt Ebersberg

---

- » Zentrum Bayern Familie und Soziales



BLKA-Projektgruppe mit BLKA-Vizepräsident Guido Limmer und Sigrid Kienle (Leiterin Führungsgruppe Fachbereich 1)



## BAYERISCHES LANDESKRIMINALAMT

# Konzeptionelle Vorarbeit für die Einführung einer Mitarbeiterkompetenzdatenbank

Nicht nur die freie Wirtschaft befindet sich im „War for Talents“, auch der Staat steht in unserer Wissensgesellschaft im stetigen Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Projektauftrag

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat besondere Talente und Stärken sowie privat wie dienstlich erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen. Diese Kompetenzen durch eine Erhebung und strukturierte Verfügbarmachung vollumfänglich nutzbar zu machen, birgt für einen Arbeitgeber einen unglaublichen Fundus an gezielten Einsatzmöglichkeiten. Einerseits könnte dies strategisch für Stellenbesetzungen eingesetzt werden. Andererseits entwickelt sich durch die voranschreitende Digitalisierung die „New Work“ weg vom starren Organisationssystem hin zu einem Arbeiten in projektorientierten Teams. Vor diesem Hintergrund beauftragte das Bayerische

Landeskriminalamt (BLKA) die Mehrwertgruppe mit der konzeptionellen Vorarbeit für die mögliche Einführung einer Kompetenzdatenbank.

### Methodik

Im Rahmen der Projektarbeit führten wir Interviews mit ausgewählten Führungskräften und einer Vertreterin des Personalrats des BLKA. Diese Gespräche dienten zum einen der Analyse, wie derzeit im BLKA die richtigen Leute für eine entsprechende Aufgabe akquiriert werden. Zum anderen wollten wir einen Eindruck gewinnen, welche Erwartungen, Einschätzungen, Befürchtungen oder Hoffnungen es seitens der Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter des BLKA gegenüber der Einführung einer Kompetenzdatenbank gibt, um daraus Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Implementierung einer Skillmanagement-Datenbank zu ziehen.

Ergänzend zu diesen Interviews führten wir Gespräche mit Anbietern bzw. Anwendern von professionellen Skillmanagement-Tools. Ziel hierbei war, einen ersten Einblick zu erhalten, welche Möglichkeiten und Tools es zur Identifikation von Mitarbeiterkompetenzen grundsätzlich gibt.

### Ergebnisse

In den Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BLKA wurde die intrinsische Motivation, Menschen zu helfen und für Sicherheit zu sorgen, deutlich. Besonders beeindruckt waren wir von der unglaublichen Vielfalt der Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BLKA.

Dass der richtige Mitarbeitende an der richtigen Stelle agiert, ist aktuell insbesondere ein Ergebnis gewachsener Netzwerke und persönlicher Beziehungen. Das in der freien Wirtschaft bereits genutzte Instrument der Kompetenzdatenbank

könnte für eine noch gezieltere Personaleinsatzplanung gerade in Ad Hoc-Situationen für das BLKA von großem Nutzen sein.

Die Hürden für eine erfolgreiche Umsetzung einer Kompetenzdatenbank sind aus unserer Sicht hoch, jedoch nicht unüberwindbar. Als wesentlich erachten wir, dass die Umsetzung im Rahmen eines Change Management-Prozesses erfolgen sollte. Eine feste Steuerungsgruppe, unterstützt von fachlichen Projektteams, in denen Mitglieder der Steuerungsgruppe vertreten sind, sollte durch den gesamten Veränderungsprozess führen. Es bedarf aus unserer Sicht einer klaren Strategie, eines klaren internen Kommunikationskonzepts und einer starken Vorbildwirkung der Führungskräfte.

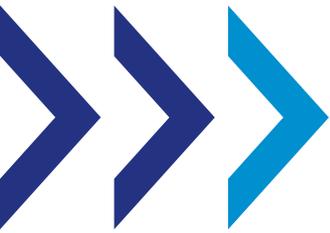
Im Rahmen einer Abschlusspräsentation stellten wir am 17. Februar 2022 unsere Erkenntnisse und Empfehlungen für die Implementierung einer Kompetenzdatenbank im BLKA vor und überreichten dem Vizepräsidenten, Guido Limmer, unseren Abschlussbericht.

Die Mehrwert-Gruppe bedankt sich für die überaus wertvolle und spannende Zeit im BLKA und wünscht dem BLKA von Herzen gutes Gelingen!



BLKA-Projektgruppe (v. l. n. r.): Thomas Müller, Gudrun Renner, Marco Schindler und Johannes Kutter





## BAYERISCHE STAATSBIBLIOTHEK

# Einführung einer vollständig elektronischen Rechnungsbearbeitung

Die Bayerische Staatsbibliothek führt jährlich rund 37.000 Beschaffungsvorgänge durch. Hier von entfallen rund 13.000 Vorgänge auf Betrieb und Hausbewirtschaftung für die Dienststelle sowie weitere rund 24.000 Vorgänge auf die Beschaffung von Büchern und Medien für die insgesamt 13 Fachabteilungen im Rahmen des bibliothekarischen Auftrags der Staatsbibliothek.

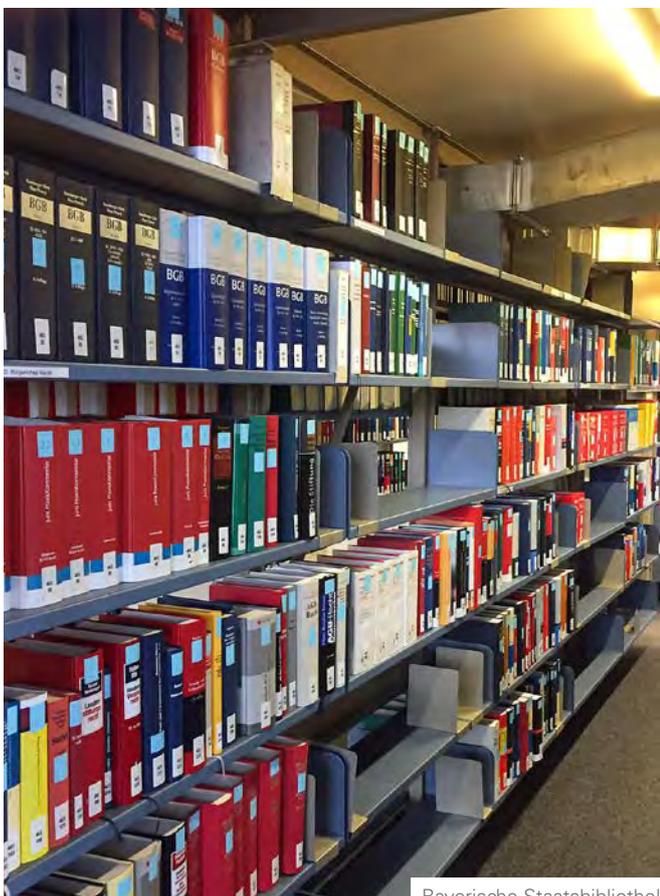
### Projektauftrag

Aufgrund externer Vorgaben sowie der Einführung einer neuen cloud-basierten Fachsoftware für die bibliothekarischen Workflows und Benutzungsvorgänge sieht sich die Bayerische Staatsbibliothek veranlasst, Änderungen an ihrem bisher bestehenden Workflow der Rechnungsbearbeitung vorzunehmen.

Die Bayerische Staatsbibliothek strebt in diesem Prozess nach einer digitalen medienbruchfreien Bearbeitung des gesamten Rechnungslaufes. Unsere Aufgabe bestand darin, einen Vorschlag zur Einführung eines vollständig elektronischen Rechnungsbearbeitungsworkflows zu erarbeiten. Hierfür durften wir uns insbesondere vertieft mit rechtlichen Fragen rund um das ersetzende Scannen beschäftigen. Zudem wurden wir um Unterstützung bei der Optimierung und Darstellung des künftigen Arbeitsgangs und bei der größtmöglichen Beschleunigung des Buchungsvorgangs gebeten. Eine Empfehlung zum erforderlichen Personaleinsatz sollte – sofern erforderlich – die Neustrukturierung des Prozesses abrunden.

### Methodik

Gemeinsam mit der Direktion und Mitarbeitenden der Abteilung Zentrale Administration wurde der gegenwärtig praktizierte Rechnungslauf in der Staatsbibliothek analysiert und eine Aufstellung der Schwächen und Änderungsnotwendigkeiten vor allem im Hinblick auf die Umstellung auf die neue Bibliothekssoftware erstellt. Einen tiefergehenden Einblick in die derzeitige Bearbeitungspraxis u. a. von Papierrechnungen via Stempelvermerk und XRechnungen erhielt das Mehrwert-Team beim Besuch des Referates Finanzen und im ausführlichen Austausch mit den Verantwortlichen.



Bayerische Staatsbibliothek

## Ergebnisse

Dem Auftrag der Direktion konnten wir mit einer umfangreichen Ausarbeitung und einer Präsentation nachkommen. Die offenen rechtlichen Fragen zur revidierbaren Verschaffung von eingehenden Papierrechnungen, zur Erfüllung der steuerrechtlichen Pflichten bzw. fristgerechten Abführung der Umsatzsteuer, zu den zivilrechtlichen Anforderungen an die Zahlungsfristen öffentlicher Auftraggeber und zur Erfüllung der haushaltsrechtlichen Maßgaben des Freistaats konnten wir im Interesse der Bayerischen Staatsbibliothek ausräumen. Ein neuer Rechnungslauf nach Einführung des NGLS (Next Generation Library System) wurde deskriptiv und schematisch gefasst und präsentiert. Der erforderliche Personaleinsatz wurde nach Austausch mit den betroffenen Mitarbeitenden der Staatsbibliothek größtenteils beziffert. Kern unseres Vorschlags ist eine Trennung der buchhalterischen Belange des Rechnungslaufs bzw. des Zahlungsvorgangs von den fachlichen bibliothekarischen Angelegenheiten der Bestandserfassung.



Bayerische Staatsbibliothek

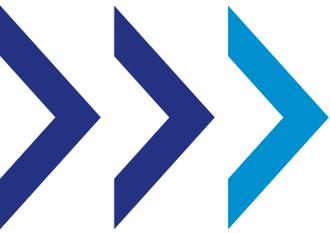
Diese vorgeschlagene Weichenstellung trägt die Direktion mit und teilt auch die Erwartung der Projektgruppe hinsichtlich der Effizienzsteigerungen und Arbeiterleichterungen in einer vollständigen elektronischen Rechnungsbearbeitung. Der erarbeitete Vorschlag soll noch in 2022 umgesetzt werden.



v. l. n. r.: Markus Kandler, Stephan Schwarz, Dr. Barbara Sterl, Peter Bruns, Dr. Patricia Huth, Dr. Klaus Ceynowa, Dr. Dorothea Sommer und Dr. Michael Frieß



Gründer der Bayerischen Staatsbibliothek: Herzog Albrecht V. von Bayern



## LANDRATSAMT EBERSBERG

## „Das menschliche Landratsamt“

Das Landratsamt Ebersberg verfolgt ein ambitioniertes Ziel. Dort läuft seit 2018 ein Kulturveränderungsprozess: „Das menschliche Landratsamt“. In den Blick genommen werden dabei die Mitarbeitenden – einzeln und in ihrer Gesamtheit. Der Fokus liegt darauf, Kompetenzen im Umgang miteinander weiter zu stärken. Hierfür wird bislang schwerpunktmäßig ein digitales Tool eingesetzt, das allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht.

Zuletzt ist der Prozess am Landratsamt Ebersberg ins Stocken geraten. Im Rahmen dieses Mehrwert-Projekts galt es deshalb

- » die Ursachen hierfür zu ermitteln,
- » die bisherige Entwicklung und Akzeptanz des Reformprozesses „Das menschliche Landratsamt“ und die hierfür eingesetzten Methoden neutral zu bewerten sowie
- » Vorschläge zu entwickeln, wie die bereits für die Umsetzung des Reformprozesses genutzten Instrumente für eine bessere Wirksamkeit ggf. optimiert oder mit ergänzenden Maßnahmen flankiert werden könnten.

Zentrales Element der Projektarbeit waren Gespräche in Form von strukturierten Einzelinterviews mit Mitarbeitenden des Landratsamtes Ebersberg aller Ebenen. Diese Gespräche ergaben, dass aus Sicht der Interviewpartner bei dem Reformprozess bislang mehrere Faktoren zusammengekommen waren:

Zunächst fehlte vielen Befragten eine einheitliche Definition, was unter dem Begriff „Das Menschliche Landratsamt“ zu verstehen ist oder welche Ziele der Reformprozess verfolgt. Hinzu kam eine aus Sicht der Gesprächspartner bislang ungenügende interne Kommunikation. Zuletzt wurde die bisherige Fokussierung auf ein Instrument – das digitale Tool – kritisch gesehen.

Aufgrund dieser Feststellungen wurden folgende Vorschläge unterbreitet, um das ambitionierte Ziel des Landratsamtes Ebersberg – die Investition in seine Mitarbeitenden und deren Zufriedenheit im Arbeitsalltag – noch besser umsetzen zu können:

- » Der Reformprozess sollte neu initiiert werden. Ausgangspunkt sollten dafür klar definierte und messbare Ziele sein.

Landratsamt Ebersberg





v.l.n.r.: Dr. Peer Frieß, Brigitte Keller (Abteilungsleiterin Zentrales und Bildung), Dr. Anand Schwenk-von-Heimendahl, Landrat Robert Niedergesäß, Matthias Buchard, Mathias Klement, Bernhard Simon

- » Mögliche Maßnahmen, um die so festgelegten Ziele zu erreichen, sollten im Rahmen einer breit angelegten Bedarfsanalyse gesammelt werden. Dabei sollte auch untersucht werden, in welchem Umfang das bislang genutzte digitale Tool in diesem neu initiierten Reformprozess weiterhin eine Rolle spielen wird. Bei dieser Analyse sollte allen Mitarbeitenden des Landratsamtes Ebersberg ermöglicht werden, sich an dem Prozess zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen.
- » Der Prozess sollte darauf gerichtet sein, weitere Elemente neu zu integrieren. In diesem Zusammenhang könnten dann auch die aktuellen Herausforderungen für den Arbeitsalltag in Zeiten der Coronapandemie berücksichtigt werden.

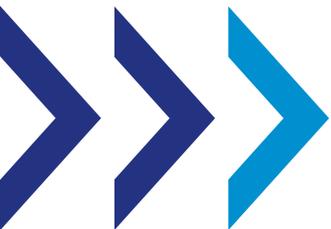
Abschließend hat das Projektteam empfohlen, die innerhalb des Landratsamts Ebersberg so gemeinschaftlich entwickelten Ziele, Maßnahmen und Kriterien zur Erfolgsbemessung in ein ganzheitliches Konzept zu integrieren, das allen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt wird. Dabei sollte – wie bereits heute der Fall – auch weiterhin der Mensch im Mittelpunkt stehen.



Vorstellung der Projektergebnisse



Dr. Karin Lanzl, Friedrich Stanner, Dr. Constanze Philipp und Anja Stölzle



ZENTRUM BAYERN FAMILIE UND SOZIALES

## Spannungsfeld ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Herausforderung Digitalisierung

Im Auftrag des Zentrums Bayern Familie und Soziales (ZBFS) – Region Oberbayern – sollten wir ein Konzept entwickeln, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere solche mit langjähriger Berufserfahrung – noch besser als bisher an die Herausforderungen der Digitalisierung im Berufsalltag herangeführt werden können. Das Konzept sollte auf alle Dienststellen bzw. weitere Behörden in Bayern übertragbar sein. Neben einer ersten Hinführung an die digitale Arbeitsweise sollte der Fokus auf einer nachhaltigen Verstetigung des erlernten Wissens und dem Abbau von Hemmnissen, Vorbehalten und Ängsten liegen.

## Methodik

Besonders wichtig war uns, die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. In einem ersten Schritt haben wir daher anonymisiert mit Hilfe eines Fragebogens eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. In einem zweiten Schritt haben wir in Einzelinterviews bei verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genauer nachgefragt. Auf der Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse haben wir einen Werkzeugkasten mit verschiedenen konkreten Maßnahmen entwickelt.

## Ergebnisse

Zentraler Baustein unseres Werkzeugkastens sind zielgruppengerechte Schulungen für – mit Blick auf Kriterien wie Alter, dienstliche Funktion oder Vorkenntnisse – homogen zusammengesetzte Gruppen. Ein Augenmerk sollte dabei auf der Verwendung einer allgemeinverständlichen Sprache und das Vermeiden von speziellen IT-Fachbegriffe gelegt werden. Sowohl Neuerungen an bereits vorhandenen digitalen Arbeitsprogrammen als auch die Einführung neuer Software sollen künftig gezielt mit Hilfe solcher Schulungen vorbereitet und begleitet werden. Zusätzlich sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleitend zu ihrer täglichen Arbeit kontinuierlich unterstützt werden.



Werner Habla (Fachgebietsleiter an der Regionalstelle Oberbayern) und Helmut Krauß (Leiter der Regionalstelle Oberbayern)



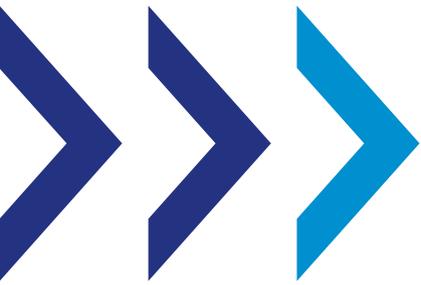
## Ziel unseres Werkzeugkastens: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an beim digitalen Arbeiten an die Hand nehmen.

Hierfür schlagen wir zwei verschiedene Instrumentarien vor: einfach zu erstellende Erklärvideos, in denen kompakte Inhalte anschaulich und leicht verständlich aufbereitet werden, sowie Factsheets (Anwendungshilfen) als „analoges Pendant“, in denen die Inhalte übersichtlich und anschaulich auf einer Seite dargestellt werden. So können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem breiten Angebot an hilfreichen Informationen versorgt werden – z. B. Kernbotschaften im Nachgang zu Schulungen, Antworten zu auftretenden Problemen und Fragestellungen (FAQ) oder Anleitungen zu bestimmten Tätigkeiten. Durch die Weiterentwicklung der bereits bestehenden Wissensplattform soll die Wissensvermittlung optimiert werden.

Künftig sollen hier alle Hilfestellungen, wie Erklärvideos und Factsheets, und Informationen, z. B. über Änderungen oder Neuerungen, übersichtlich und zentral zur Verfügung gestellt werden. Vervollständigt wird der Werkzeugkasten durch eine Verbesserung bzw. Entlastung des IT-Supports. Eine Ausstattung der Mitarbeitenden des IT-Supports mit Dienst-Smartphones – über die sie auch E-Mails empfangen, lesen und schreiben können – verbessert die Erreichbarkeit. Zudem könnte der IT-Support unterstützt werden, indem die IT-Beauftragten in den verschiedenen Fachbereichen mit mehr administrativen Rechten ausgestattet werden.

Ziel unseres Werkzeugkastens ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim digitalen Arbeiten – von Beginn an – an die Hand genommen werden und durch ein umfangreiches Angebot an Schulungen, Erklärvideos, Factsheets und IT-Ansprechpartnern kontinuierlich begleitet und unterstützt werden.

Wir danken den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ZBFS für ihre Mitarbeit und Unterstützung.



MODUL 4

Europa und  
Internationales





## Stationen des Moduls

---

Jahresseminar in Landshut

---

Brüssel-Reise digital

---

Tschechien-Reise

---

Einführung Europarecht

Prof. Dr. Rudolf Streinz

---

EU-Migrationspolitik

Gerald Knaus

---

Seenotrettung Sea-Eye

Sophie Weidenhiller

---

IHK für München und Oberbayern

Frank Dollendorf

---

Bay. Vertretung in London

Anna Katharina Schennach

---

EU-Grenzschutzagentur Frontex

Marc Arno Hartwig

---

Erfahrungsbericht China

Prof. Dr. Holger Magel

---

Aktuelle Lage zu China

Jörn Beißert, Auswärtiges Amt

---

Change Management

Dr. Joachim Simen

---

Haus der Bay. Geschichte, Regensburg

---

Vertretung der EU-Kommission  
in München

Susanne Herrnberger

---



---

Sicherheits- und Rüstungspolitik

Dr. Pia Fuhrhop, SWP

---

USA und Georgia

Sergio Domingues vom State of Georgia  
European Office

---

Vermitteln von Orientierung und

Sicherheit in Zeiten permanenten und  
disruptiven Wandels

SAVIO: Vanessa Scholz, Hermann Prantl,  
Case Study

---

Amerikahaus München

Dr. Meike Zwingenberger

---

Russland und der Westen

Thomas Roth

---

Interkulturelles Training zu

Russland / Ukraine

---

Generalkonsulin Carmela Shamir (Israel)  
und Generalkonsul Timothy Liston (USA)

---

Besuch bei Google München

---

Amtschef-Besuch beim StMWK

MD Dr. Rolf-Dieter Jungk

---

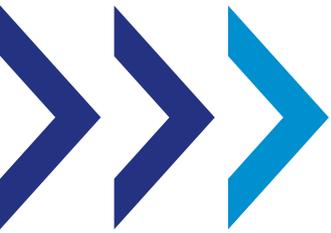
Besuch Moschee Penzberg

---

Kaminabende

StMin Judith Gerlach und Erik Kurzweil,  
StK Sachsen

---



# Europa und Internationales: zwischen Binnenspannungen und neuer Einigkeit

Kurz vor Beginn des Moduls „Europa und Internationales“ startete Russland am 24. Februar 2022 einen Angriffskrieg gegen die Ukraine. Dieser Krieg steht seither im Zentrum der internationalen Politik wie auch im Fokus der Europäischen Union. Im März und Anfang April 2022 beleuchteten wir daher diese und weitere Herausforderungen für die EU und die Weltpolitik.



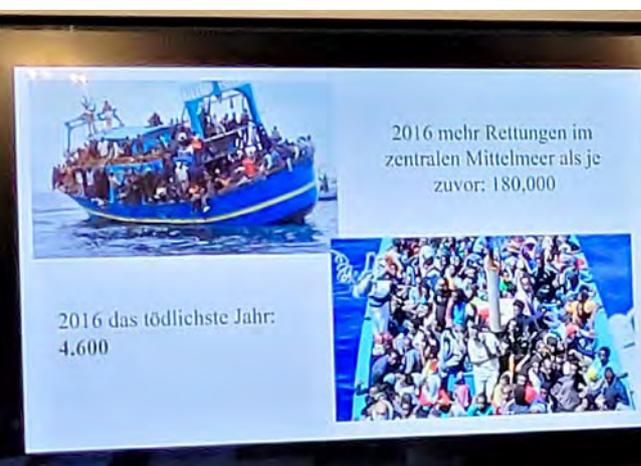
Migrationsforscher Gerald Knaus

Als unmittelbare Reaktion auf den russischen Angriffskrieg zeichnete sich zwischen den Mitgliedstaaten der EU eine große Einigkeit ab und der Wunsch, als starkes Europa zu agieren. Dies erfuhren wir unter anderem im Rahmen unserer virtuellen Brüsselreise, die uns Gelegenheit zu Gesprächen mit hochrangigen Akteuren der EU-Institutionen bot. Die schnelle Einigung über Sanktionen gegen Russland und die unbürokratische Aufnahme von Flüchtenden aus der Ukraine zeugten von einer neuen Einigkeit der zuletzt sehr gespaltenen EU. Gleichzeitig kann dies über bestehende Binnenspannungen und Zentrifugalkräfte in der EU nicht hinwegtäuschen. Im Themenfeld Migrationspolitik zeigt sich die unterschiedliche Haltung der Staaten deutlich.

## EU-Migrationspolitik

Gerald Knaus, Migrationsexperte und Ideengeber für das EU-Türkei-Abkommen, schilderte uns eindrücklich, wie unterschiedlich die Mitgliedstaaten – trotz gemeinsamer Regelungen – Asylgesetze und -verfahren vollziehen. Er berichtete, ebenso wie Sophie Weidenhiller von der internationalen Seenotrettung SeaEye, von zahlreichen illegalen Push-Backs und dem Umstand, dass die EU-Außengrenze mit rund 4.600 Todesopfern allein im Jahr 2016 die tödlichste Grenze der Welt sei.

Einen Ausweg aus dieser menschenrechtsverletzenden Situation sieht Gerald Knaus in der Stärkung der europäischen Seenotrettung, der Einführung eines umfassenden Resettlement-Programms und neuen Kooperationsvereinbarungen mit Drittstaaten wie z.B. Tunesien. Ziel muss es sein, so Gerald Knaus, „humane Grenzen“ zu schaffen: Grenzen ohne Gewalt und eine Reduktion der irregulären Migration.





Besuch bei der IHK für München und Oberbayern:  
Frank Dollendorf

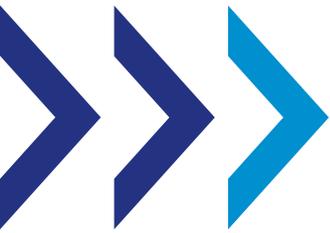
### Auswirkungen des Brexit

Weitere Zentrifugalkräfte und ihre Folgen standen im Zentrum eines Besuchs bei der IHK München/Oberbayern. Der Austritt des Vereinigten Königreiches aus der EU trifft die Wirtschaft in Bayern hart, so Frank Dollendorf, Mitglied der Hauptgeschäftsführung: 13,6 Mrd. Euro umfasste das Handelsvolumen der bayerischen Wirtschaft mit dem Vereinigten Königreich im Jahr 2021. Durch den Brexit entstehen neue Handelshemmnisse, werden Zollabgaben erforderlich und wächst der Beratungsbedarf bei den Betrieben. Anna Katharina Schennach, Leiterin des neuen Büros des Freistaates Bayern im Vereinigten Königreich unterstrich ferner, dass insbesondere auch die deutschen Unternehmen mit Sitz in Großbritannien nun Nachteile verzeichnen und einen enormen Fachkräftemangel in UK befürchten.

### Chinas Rolle in der Welt

Die unterschiedlichen Beziehungen der EU-Staaten zu China, die Positionierung Chinas im Ukraine-Krieg und das Projekt „Neue Seidenstraße“ vertieften wir in spannenden Gesprächen mit Vertretern des Auswärtigen Amtes sowie mit einem China-Experten aus dem Bereich ländliche Entwicklung. Deutlich wurde dabei, wie groß das Gewicht Chinas in der globalen Politik und als Wirtschaftsmacht heute ist. Der richtige Umgang mit China, das einerseits den technologischen Rückstand aufgeholt hat und andererseits eine repressive Politik gegenüber der Zivilgesellschaft „pflegt“, stellt eine schwierige Gratwanderung dar. Da aber umgekehrt, so die Experten, globale Probleme ohne China nicht gelöst werden können, führt auch in Zukunft kein Weg daran vorbei, den Umgang mit China immer wieder aufs Neue auszuloten.





## Zeitenwende in der Sicherheitspolitik

Der Angriffskrieg Russlands in der Ukraine und das implizite Drohen Putins mit einer nuklearen Eskalation gegenüber dem Westen hat nicht nur in Deutschland zu einem Paradigmenwechsel der Sicherheits- und Rüstungspolitik geführt. Eingebettet in ein Umfeld aus globalem Wettbewerb, in dem insbesondere China als systemischer Rivale auftritt, Klimawandel, welcher massive Sicherheitsrisiken wegen Verteilungskämpfen und Flüchtlingsströmen birgt, sowie neuen Bedrohungen, wie Cyberkriegen und hybriden Kriege, steht das bisherige System vor immensen Herausforderungen.

### Dimensionen der Sicherheits- und Verteidigungspolitik (D, EU, Nato)

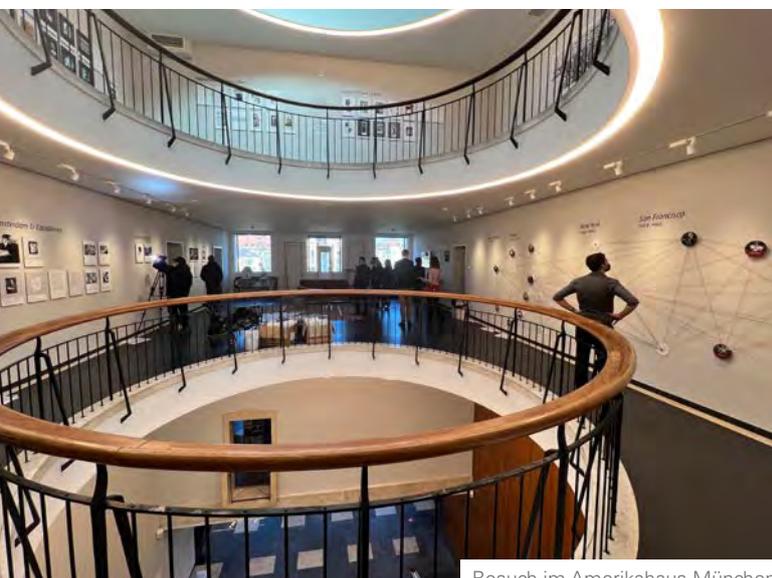
Im Gespräch mit Dr. Pia Fuhrhop von der Stiftung Wissenschaft und Politik haben wir erfahren, dass es drei Dimensionen in der aktuellen Debatte zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik gibt: Die nationale Dimension sowie diejenigen auf EU- und Nato-Ebene.

In Deutschland hat man nicht geglaubt, dass es in absehbarer Zeit nochmals zum Verteidigungsfall kommen kann. Neben Kritik an teilweise veralteter Ausrüstung der Bundeswehr sowie einem dysfunktionalen Beschaffungswesen stand die so genannte Zeitenwende-Rede von Bundeskanzler Olaf Scholz in unseren Gesprächen immer wieder auf der Agenda.

Die Lücke im Verteidigungsetat wurde erkannt und durch Beschluss von Bundestag und Bundesrat ein Sondervermögen von 100 Mrd. EUR bereitgestellt, um diese zu schließen. Ob dies ausreichen kann und welche strukturellen Reformen notwendig sein könnten, haben wir im Lehrgang diskutiert. Angefangen bei den Pros und Contras der Wiedereinführung einer Wehrpflicht, über Fragen des Personals bzw. bestehender Hierarchiestrukturen und die Attraktivität der Truppe bis hin zur Digitalisierung haben wir einige Felder identifiziert, welche Potenzial für Weiterentwicklungen besitzen.

Aus Sicht der EU kann konstatiert werden, dass in Abgrenzung zur Nato keine Territorialverteidigung geleistet werden kann. Vielmehr geht es um die Unterstützung der Nato mit den Mitteln, die der EU zur Verfügung stehen. Konteradmiral Jürgen Ehle, Berater beim Europäischen Auswärtigen Dienst in militärischen Fragen im Direktorat für die Gemeinsame Sicherheits- und Verteidigungspolitik, erläuterte uns dazu die Grundzüge des Strategischen Kompasses, dem sicherheitspolitischen Strategiepapier der EU. Gleichzeitig steht jedoch auch die EU vor großen Herausforderungen. Im Mittelpunkt der Rüstungspolitik steht die starke Duplizierung der Systeme aufgrund der Pluralität der Streitkräfte. Zur Verdeutlichung: Allein die EU-Länder bringen 17 verschiedene Panzer- und 20 verschiedene Flugzeugsysteme in die Nato ein. Dem gegenüber steht ein US-Panzersystem und sechs US-Flugzeugsysteme.

Diese Redundanzen und Ineffizienzen bei teilweise fehlender Interoperabilität gilt es unter Berücksichtigung nationaler Interessen zu ändern, so z. B. über gemeinsame Rüstungsprojekte der Mitgliedstaaten unter dem Dach der EU.



Besuch im Amerikahaus München

Das letzte Strategiepapier der Nato stammt aus dem Jahr 2010, also noch aus der Zeit vor der russischen Annexion der Krim und bedarf einer Aktualisierung, so Konteradmiral Ehle. Denn das bisherige Narrativ von der Abschreckung entwickelt sich bedauerlicherweise hin zu einer tatsächlichen Bündnisverteidigung. Deutschland hat innerhalb der Nato vor allem den Status eines „Logistik-HUBs“ und könne daher entsprechende Fähigkeiten stärken.

### Lehren aus weiteren internationalen Konflikten

Im Gespräch mit der israelischen Generalkonsulin konnten wir über die Agilität des israelischen Militärs sprechen, welches sich auf Grund fortwährender Bedrohungen in einem dauerhaften Spannungszustand befindet. Die daraus resultierende hohe innenpolitische Bereitschaft, entsprechende Ausgaben zu tätigen, schafft ein günstigeres Umfeld für (Weiter-)Entwicklungen.

Mit dem ehemaligen Leiter des Krisenreaktionszentrums des Auswärtigen Amtes und ehemaligen stellvertretenden Botschafter in Afghanistan, Erik Kurzweil, haben wir u. a. einen zunehmend in den Hintergrund gerückten Konflikt diskutiert: Afghanistan – ein im Ergebnis eines jahrelangen Eingreifens westlicher Staaten stabiler, wenn auch geschundener – Staat, der auch den neuen Regimewechsel überleben wird.



Carmela Shamir, Generalkonsulin des Staates Israel für Süddeutschland



Gespräch mit Thomas Roth

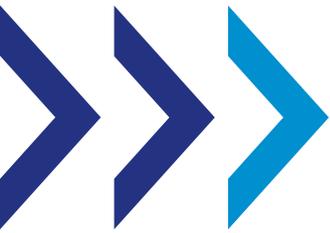
Dennoch ist das westliche Projekt der freiheitlichen Demokratie in Afghanistan gescheitert, da „unsere“ Ziele nicht kongruent mit denen der jeweiligen Regierungen waren, so Kurzweil. Die Konsequenz, die wir aus den Afghanistan-Erfahrungen ziehen können, ist eine neue Realpolitik mit der Frage „Was wollen die Menschen wirklich und können wir ihnen das bieten?“.

### „Nichts ist selbstverständlich“

Thomas Roth, ehemaliger Sprecher der Tages-themen, begeisterte uns mit einem flammenden Plädoyer, dass Freiheit immer etwas kostet und nichts selbstverständlich ist. Mit seinen Russland-Erfahrungen gab er uns einen tiefen, mitunter erschreckenden Einblick in das Machtgefüge von Wladimir Putin und den aktuellen Kurs Russlands in der Ukraine. Damit forderte Roth eine Annäherung an Wirklichkeiten. Deutschland müsse Verantwortung in Europa übernehmen. Es werde der Moment kommen, wenn ruchlose Propaganda wirkungslos versickert und die „Wahrheit durchdringt und Reflexion erzwingt“.

Dann stellt sich die große Herausforderung: Wie können wir dazu beitragen, dass die Demokratie post-Putin aufgebaut wird, ohne zu bevormunden? Haben wir aus den Erfahrungen beim Aufbau von Demokratien gelernt und welche Stolperfallen gibt es?

Schlussendlich waren es bewegende Gespräche, Vorträge und Diskussionen in einem uns bis dahin weitestgehend unbekanntem Themenfeld. Der Übergang vom Modul Europa und Internationales hin zum Modul Stabile Demokratie war fließend. Hier anzuknüpfen, verdeutlicht den ganzheitlichen Ansatz des Lehrgangs für Verwaltungsführung.



BRÜSSEL-REISE DIGITAL – 2. BIS 4. MÄRZ 2022

## Video-Kacheln statt Belgische Waffeln

Unsere für Anfang März geplante Brüssel-Reise konnte nicht in Präsenz durchgeführt werden. In den meisten relevanten Institutionen in Brüssel waren persönliche Zusammentreffen zu diesem Zeitpunkt coronabedingt noch nicht möglich. Dank der hervorragenden Vernetzung und Organisation der Bayerischen Vertretung in Brüssel konnte aber schnell und flexibel auf eine digitale Brüssel-Reise umgestellt werden. In zahlreichen Videokonferenzen bekamen wir tiefe Einblicke in Arbeitsweisen und Aufgaben der verschiedenen europäischen Institutionen und Interessensvertreter sowie ihr komplexes Zusammenwirken.

Zum Auftakt begrüßten uns Barbara Schretter, Leiterin der Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU sowie ihr Stellvertreter, Dr. Armin Hartmuth. Wir bekamen einen Überblick über die Aufgaben der Bayerischen Vertretung. Auch das Institut Pasteur, in dem die Vertretung untergebracht ist, wurde uns online vorgestellt. Anschließend wurde uns die aktuelle Stimmungslage vor Ort geschildert, die auch in Brüssel seit dem 24. Februar 2022 vom Krieg in der Ukraine bestimmt und überschattet ist. Seit diesem Tag stehen die drohende Energieversorgungskrise in Europa, das Sanktionsregime gegen Russland, der Krieg der Falschinformationen und die Flüchtlingsströme aus der Ukraine ganz oben auf der EU-Agenda. Vor dem Ukraine-Krieg war vor allem die Umsetzung des Green-Deals beherrschendes Thema.

Den Auftakt einer Reihe von digitalen Fachgesprächen machte Konteradmiral Jürgen Ehle (Berater beim Europäischen Auswärtigen Dienst), der uns einen Überblick über aktuelle Themen der europäischen Sicherheits- und Verteidigungspolitik gab. Jürgen Ehle betonte, dass der aktuelle Konflikt zwischen Russland und der Ukraine insbesondere Themen wie den Strategischen Kompass der EU, die globale Rolle der EU sowie die globalen Bedrohungen und Herausforderungen in den Fokus rücke.

Dr. Manuel Rimkus, Spiegelreferent des Bayerischen Staatsministeriums für Wohnen, Bau und Verkehr, schilderte aktuelle EU-Themen aus seinem Fachbereich. Er gab uns aber auch interessante Einblicke darüber, wie das Einspeisen von Informationen gegenüber relevanten Stellen

bzw. politischen Spitzen erfolgsversprechend funktionieren kann, wie der Aufbau von nachhaltigen Netzwerken praktiziert wird oder wie die Betreuung von Delegationsreisen konkret vonstattengeht.

Zum Abschluss des ersten Brüssel-Tages brachte uns Olivia Gippner, Mitarbeiterin im Bereich des Vizepräsidenten der Europäischen Kommission, Frans Timmermans, das Thema „Green Deal: Reform des Emissionshandelssystems (ETS) und Landnutzung/Forstwirtschaft“ näher, insbesondere das Ziel, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß langfristig durch den Handel mit CO<sub>2</sub>-Emissionszertifikaten zu reduzieren.

Am zweiten Tag ermöglichte uns Gesine Heinrich, Mitglied der Ständigen Vertretung der Bundesrepublik Deutschland bei der EU, einen Einblick in die Tätigkeitsschwerpunkte und den organisatorischen Aufbau der Ständigen Vertretung sowie aktuelle EU-Themen.

Im Anschluss gab uns MdEP Sarah Wiener, Mitglied im Ausschuss für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung, einen tiefergehenden Einblick in die Tätigkeiten im Agrarausschuss sowie insbesondere in die „Farm-to-Fork“-Strategie. Die auch aus dem Fernsehen bekannte österreichische Köchin verhandelt nunmehr als Schattenberichterstatterin im Umwelt- und Agrar-Ausschuss die ambitionierten Ziele der „Farm-to-Fork“-Strategie, die Teil des Green Deals ist.

Im Gespräch mit Vitor Teixeira, Vertreter von Transparency International EU, wurde das Thema „Politische Integrität in der Europäischen Union“ näher beleuchtet.



Uns wurde erläutert, dass Lobbyismus nicht per se negativ zu bewerten ist und wie mögliche Maßnahmen für einen verantwortungsvollen Umgang mit Lobbyismus aussehen können, so z.B. die Einführung von Lobbyregistern und -verhaltensregeln, die Veröffentlichung von Lobbytreffen oder die Auferlegung von Karenzzeiten für Mitglieder von Regierungen und Verwaltungen bis zur Aufnahme von Lobbytätigkeiten.

Zum Abschluss des zweiten Brüssel-Tages erläuterte uns Gaetan Claeys, Büroleiter der Brüsseler Vertretung der französischen Region Grand Est bei der EU, die Rolle der Französischen Ratspräsidentschaft und Tätigkeitsschwerpunkte der Regionalvertretung.

Am dritten und letzten Tag schilderte uns zunächst Prof. Dr. Juliane Kokott, die „deutsche“ Generalanwältin am Gerichtshof der Europäischen Union, Arbeitsalltag und Aufgaben einer Generalanwältin. Beeindruckend war ihre Schilderung der „Sprachenvielfalt“ im Gerichtsalltag, in dem ein „Heer von Übersetzern“ mit der Aufgabe konfrontiert ist, „funktionelle Äquivalente“ für nationale Rechtsinstitute zu finden oder zu definieren.

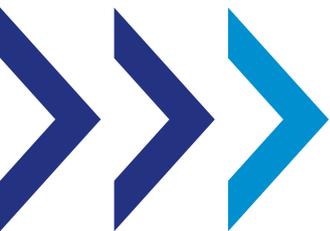
Pascal Albrechtskirchinger, seit knapp 25 Jahren Leiter des ZDF-Europabüros in Brüssel, erläuterte uns die medienpolitische Entwicklung in Europa. Bemerkenswert war insbesondere, dass er und sein Büro nicht journalistisch tätig sind, sondern medienpolitische Lobbyarbeit für die Öffentlich-Rechtlichen Sender betreiben.

Aura Salla betonte als Chef-Lobbyistin des Facebook-Mutter-Konzerns Meta die Notwendigkeit einer einheitlichen Regulierung innerhalb des Binnenmarkts. Große Digitaldienstleister könnten unmöglich mit 27 verschiedenen Rechtsregimen umgehen, das stelle eine wesentliche Marktzugangshürde zum europäischen Markt dar und lasse digitale Anbieter aus Europa nie in den Weltmarkt hineinwachsen.

Im Abschlussgespräch mit Dr. Hartmuth ließen wir die Eindrücke und Erkenntnisse der zahlreichen Fachgespräche nochmal Revue passieren. Gleichzeitig freuten wir uns bereits, dass die digital gewonnenen Eindrücke in der für Ende Juni geplanten „Brüssel-Präsenz-Reise“ durch persönliche Treffen weiter vertieft und ausgeweitet würden.



Sarah Wiener, Mitglied des EU-Parlaments



## „Digga, Du bist ein Löwe“ Von Querdenkern, Autokraten und den Garanten demokratischer Stabilität

Das Thema des Jahresseminars „Feindbild Demokratie“ formte sich unter dem Eindruck eskalierender „Spaziergänge“ der Querdenkerszene, von Morddrohungen gegen Ministerpräsidenten und sorgenvollen Abschieds- und Antrittsreden von Angela Merkel und Frank-Walter Steinmeier. Als 15 Tage vor dem Jahresseminar der russische Autokrat Putin die Ukraine überfiel, rückte eine weitere Facette aus dem Spektrum der Bedrohungen für Demokratie und Rechtsstaat in den Blickpunkt.

### Die Sache mit den Verstehern

In der Reflexion über die Gefährdung der bundesdeutschen Demokratie brach Prof. Ursula Münch den Frontverlauf zwischen Demokraten und den Feinden der Demokratie auf. Gerade Populisten verstehen sich selbst meist als die besseren Demokraten, die die tatsächlichen Interessen der Bevölkerung vertreten würden und deshalb zum Kampf gegen die Eliten aufrufen. Damit wird weniger die Demokratie als solches zum Feindbild, sondern eine plurale Auslegung selbiger. In die Falle tappt die Mehrheit der Bevölkerung dann, wenn sie diese Strömungen am vermeintlichen

gesellschaftlichen Rand selbst zum Feindbild erklärt und mehr deren Vertreterinnen und Vertreter ausschließt als sich mit dem Ursprung ihrer Anliegen beschäftigt. Wenn die gesellschaftliche Mitte andere zu Feinden der Demokratie erklärt, verstärkt dies das, was vermieden werden sollte: Die Spaltung der Gesellschaft und damit die Bedrohung der Staatsform. Die bessere Antwort ist die bewusste Förderung der sog. Ambiguitätstoleranz: Es aushalten, dass es in Grundfragen verschiedene Ansichten innerhalb der einen Gesellschaft gibt und dann – so trivial es klingt – zuhören statt im Affekt ablehnen.



27. Lehrgang für Verwaltungsführung mit Dr. Peer Frieß und Michael Höhenberger



Django Asül rundete das Jahresseminar mit einer kabarettistischen Einordnung ab

- |   |   |
|---|---|
| <b>Django Asül</b><br>Kabarettist   | <b>Paul Mader</b><br>LKD im Polizeipräsidium<br>Niederbayern                                |
| <b>Dr. Susanne Betz</b><br>Redakteurin Bayerischer Rundfunk                                   | <b>Prof. Dr. Ursula Münch</b><br>Direktorin der Akademie für<br>Politische Bildung, Tutzing |
| <b>Dr. Josef Braml</b><br>Generalsekretär der Deutschen<br>Gruppe der Trilateralen Kommission | <b>Malcolm Ohanwe</b><br>Journalist, Berlin   |
| <b>Gudrun Donaubaue</b><br>1. Bürgermeisterin Hauzenberg                                      | <b>Alexander Putz</b><br>Oberbürgermeister Landshut   |
| <b>Michael Höhenberger</b><br>Leiter des Lehrgangs,<br>Ministerialdirektor a.D.               | <b>Prof. Dr. Wolfgang<br/>Schroeder</b><br>Staatssekretär a. D.,<br>Universität Kassel      |
| <b>Roland Kerscher</b><br>Vizepräsident Landesamt für<br>Verfassungsschutz                    |   |

Dies verlangt demokratischen Systemen viel ab, gerade wenn der Blick in die digital und international gut vernetzte Szene extremistischer Akteure ein gewaltiges Zerstörungspotential erahnen lässt. Roland Kerscher skizzierte die Kehrseite des Zuhören- und Verstehenwollens: Radikale Gruppierungen verschieben die Grenze des Konsenses, was öffentlich behauptet werden darf, und sehen sich dabei durch das Grundrecht der Meinungsfreiheit geschützt. Wenn aber beispielsweise immer und immer wieder historische Fakten geleugnet werden und Geschichte vermeintlich neu interpretiert wird, wollen diese politischen Akteure den bisherigen Wertekonsens einer Gesellschaft schleichend aushöhlen oder gar die freiheitliche demokratische Grundordnung ganz beseitigen. Diese Zielsetzung vereint viele extremistische Strömungen, die den demokratischen Verfassungsstaat und seine Werte grundsätzlich ablehnen. Als staatliche Reaktion sind hier mitunter auch Instrumente der sogenannten wehrhaften Demokratie erforderlich.

**Aktionsfeld Alltag**

In der Podiumsrunde wurde die große Leistung von vier Demokraten deutlich, die allesamt in ihrem Alltag Anfeindungen ausgesetzt sind: eine Bürgermeisterin, ein Polizeibeamter, ein Journalist und Influencer mit mehrheitlich jungen Followern sowie ein Oberbürgermeister. Sie alle gehen in den alltäglichen Diskurs, widersprechen, klären auf und sind Teil der großen Kraft, die überzeugen statt spalten will. Aufhorchen ließ dabei auch Malcom Ohanwe, der auf einen blinden Fleck verwies: In der Lebens- und Informations-



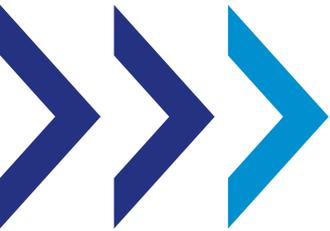
Jahresseminar im ta.la Tagungszentrum in Landshut

welt vieler junger Bundesbürger, mit und ohne Migrationshintergrund, seien große Parteien und andere gesellschaftliche Akteure der Mitte nicht vertreten. Um dort Influencer zu haben, müsste man diesen jungen Menschen auch einen Platz in den eigenen Reihen freimachen – zu deren Bedingungen. Der mehrfach mit Auszeichnungen bedachte Journalist versucht diesen Brückenschlag zwischen entfremdeten sozialen Milieus und erntet dafür in sozialen Netzwerken und im echten Leben Hass, aber auch Respekt, wovon dieser Post zeugte: „Digga, Du bist ein Löwe.“

Dass das zeitnahe Aufeinanderfolgen von Krisen auch eine Innovationschance ist, machte Wolfgang Schroeder deutlich. Verbunden mit Josef Bramls Blick auf die USA während und nach der Präsidentschaft von Donald Trump wird deutlich, dass sich auf einem vermeintlichen demokratischen Konsens schlecht ausruhen lässt. Fortschreiten, die Themen jeder Krise als Veränderungsauftrag annehmen und einen neuen Konsens erarbeiten, bleibt Herausforderung und Auftrag gerade an die sogenannte Mitte der Gesellschaft.



Austausch mit dem rumänisch-orthodoxen Weihbischof Dr. Sofian von Kronstadt



## Nun sag, Gesellschaft, wie hast du's mit der Religion?

Ob der Mensch unheilbar religiös ist, bleibt wohl dank seiner Unergründbarkeit eine Frage ohne Antwort. Dass Religion Gesellschaften prägt und bewegt, ist sicher. Durch alle Kulturen und Zeiten.

So stützte sich auch Putin bei seinem Aufstieg auf die Rechristianisierung Russlands nicht zuletzt auf Patriarch Kyrill I. Warum es mit und gegen letzteren drei orthodoxe Kirchen der Ukraine gibt, war der aktuelle Einstieg, um die Welt der orthodoxen Christenheit zumindest etwas kennen zu lernen. So gab der rumänisch-orthodoxe Weihbischof Dr. Sofian von Kronstadt einen Einblick in das Leben der wachsenden Münchner Gemeinde. Vor allem die auch durch finanzielle Unterstützung des Freistaats neu gebaute Heilig-Kreuz-Kirche samt Gemeindezentrum im Münchner Westen beeindruckte den Kurs. Eine echte Besuchsempfehlung!

Etwas fader war der Beigeschmack nach dem hervorragenden Vormittag mit Kirchenrat Dr. Pöhlmann, dem Sekten- und Weltanschauungsbeauftragten der evangelisch-lutherischen Landeskirche: Was sich da an Symbiosen zwischen rechter Gesinnung, Verschwörungstheorien und religiösen Sekten zusammenbraute, zeigt die schwer zu durchschauenden Tiefen der religiösen Vielfalt auf. Beklemmend und in jedem Fall beobachtungswert.

Leuchtend und unvergesslich dafür das Gespräch mit Präsidentin Dr. Charlotte Knobloch in der Israelitischen Kultusgemeinde. Eine Persönlichkeit, die nach eigenem Bekunden nun ihre Koffer in München ausgepackt und jüdischem Leben einen sichtbaren Ort im Herzen der Stadt gebaut hat. Ein baulich, inhaltlich und politisch brillanter Vormittag.



Treffen mit Dr. Charlotte Knobloch, Präsidentin der Israelitischen Kultusgemeinde München und Oberbayern

Ob die Weißwürste der Bayerischen Vertretung in Berlin oder die des bayerischen Landesbischofs den Geschmackssieg davontragen, ist noch Gegenstand einer repräsentativen Onlinebefragung. Was Prof. Dr. Heinrich Bedford-Strohm auf begeisternde Weise vom evangelischen Leben berichtete und wie er spannende Einblicke in die Arbeit hinter den Schlagzeilen zuließ, war sehr gewinnbringend.

Auf höchstem kulinarischen Niveau endete der Besuch der islamischen Moschee in Penzberg, als wir mit dem Vorstand der Gemeinde und Imam Benjamin Idriz das Fastenbrechen begehen durften. Beeindruckt hatte uns zuvor Gönül Yerli, Vizedirektorin der Gemeinde und muslimische Theologin, die uns Horizonte des liberalen Islam eröffnete und die Entstehungsgeschichte der Gemeinde skizzierte.

Sie und Abt Johannes (St. Bonifaz und Andechs) würden sich wohl bestens verstehen. Johannes nahm uns mit auf einen Flug mit dem Geist frei denkender Benediktiner: Wie Katholizismus von der Frauenordination bis zum Zölibat auch sein könnte, und welche Kraft die soziale Arbeit entfacht: Begeisternd!



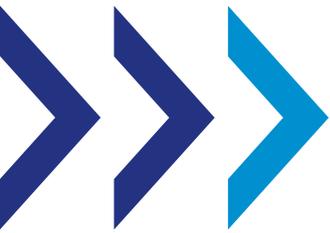
Austausch mit Prof. Dr. Heinrich Bedford-Strohm



Besuch bei der islamischen Gemeinde Penzberg mit Imam Benjamin Idriz und Vizedirektorin Gönül Yerli (Mitte vorne)



Treffen mit Abt Johannes, Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und Andechs



TSCHECHIEN-REISE – 28. MÄRZ BIS 1. APRIL 2022

## Bayern und Tschechien - eine starke Partnerschaft

Die Reise in die Tschechische Republik war nach der Bayern-Reise im Oktober 2021 erst die zweite Reise, die wir planmäßig durchführen konnten. Entsprechend groß war unsere Vorfreude, die jedoch durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine, der rund einen Monat zuvor seinen Anfang nahm, deutlich getrübt war.

### Grenzüberschreitende Kooperation

Ein wesentliches Ziel unserer Reise war es, mehr über die Zusammenarbeit zwischen der Tschechischen Republik und Deutschland zu erfahren. Am ersten Reisetag machten wir uns zunächst ein Bild von der Polizei- und Rettungsdienstkooperation in Schwandorf und Weiden. Seit Dezember 2007, dem Monat des Wegfalls der bilateralen Grenzkontrollen, arbeiten Polizisten der Bayerischen Polizei, der Bundespolizei und

der Tschechischen Polizei sowie Verbindungsbeamte des deutschen und tschechischen Zolls unter einem Dach im sog. Gemeinsamen Zentrum der deutsch-tschechischen Polizei- und Zollzusammenarbeit Petrovice-Schwandorf sehr erfolgreich zusammen. Gleiches gilt für die Kooperation im Bereich der Rettungsdienste, in die uns der Leiter der Integrierten Leitstelle Nordoberpfalz (ILS Nordoberpfalz), Jürgen Meyer, sehr praxisnah einführte.



Abendempfang in der Bayerischen Repräsentanz mit Vertretern deutscher Organisationen in Tschechien und MdB Thomas Erndl



### Besuch in Pilsen

Unser zweiter Reisetag führte uns nach Pilsen und begann mit einem Besuch des Kooperationsprojekts Tandem, das sich dem Schüler- und Jugendaustausch zwischen der Tschechischen Republik und Deutschland widmet. Gerade die Begegnung junger Menschen spielte und spielt für die gegenseitige Annäherung beider Länder eine wichtige Rolle. Von der engen bayerisch-tschechischen Wissenschaftszusammenarbeit konnten wir uns an der Westböhmisches Universität (WBU) überzeugen.

Den Abschluss unseres Pilsen-Tages bildete ein Besuch des Unternehmens KONPLAN. Es handelt sich dabei um ein Tochterunternehmen der bayerischen Krones AG, die Maschinen und Anlagen für die weltweite Getränke- und Lebensmittelindustrie entwirft und produziert. An dem Besuch nahmen zudem eine Vertreterin und ein Vertreter des IHK/AHK-Regionalbüros Pilsen teil. In diesem Zusammenhang wurde uns die enge wirtschaftliche Verflechtung der Region Pilsen-Oberpfalz verdeutlicht. Angesichts einer gemeinsamen Wirtschaftsleistung von 61 Milliarden Euro jährlich ist es nicht übertrieben, von einem Wirtschaftsstandort von europäischem Format zu sprechen.

## Stationen der Reise

### Deutsch-tschechisches Grenzgebiet – Oberpfalz

- » Besuch des Gemeinsamen Zentrums der Deutsch-Tschechischen Polizei- und Zollzusammenarbeit Petrovice-Schwandorf in Schwandorf
- » Besuch der Integrierten Leitstelle Nordoberpfalz in Weiden

### Deutsch-tschechisches Grenzgebiet – Pilsen

- » Besuch des Koordinierungszentrums Deutsch-Tschech. Jugendaustausch Tandem
- » Besuch der Westböhmisches Universität Pilsen
- » Besuch der Firma KONPLAN s.r.o.

### Prag

- » Besuch der Deutschen Botschaft
- » Fachgespräche mit den Abgeordneten Olga Richterová, Jan Bartošek und Professorin Helena Válková
- » Fachgespräch in der Bayerischen Repräsentanz in Prag mit Dr. Hannes Lachmann, Leiter der Repräsentanz
- » Abendempfang in der Bayerischen Repräsentanz Prag mit Vertretern dt. Organisationen in Tschechien
- » Fachgespräch in der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer (DTIHK)
- » Besuch des Jüdischen Viertels
- » Aufteilung in Gruppen für Gespräche in unterschiedlichen Ministerien (Wirtschaft, Bildung, Auswärtiges) bzw. Besuch des Sudetendeutschen Büros
- » Besuch der EU Agency for the Space Programme (EUSPA)
- » Stadtführung



Auf dem Balkon der Deutschen Botschaft in Prag



Gespräch mit der Abgeordneten Professorin Helena Válková im Abgeordnetenhaus

### Besuch der Deutschen Botschaft in Prag

„Wir sind zu Ihnen gekommen, um Ihnen mitzuteilen, dass heute Ihre Ausreise möglich geworden ist.“ Mit diesen Worten verkündete der damalige Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher am 30. September 1989 auf dem Gartenbalkon des Palais Lobkowitz die Ausreisemöglichkeit in die Freiheit für fast 4.000 DDR-Flüchtlinge. Zu unserer großen Freude durften auch wir zum Auftakt unseres Prag-Programms diesen historischen Balkon betreten. Zuvor hatte uns der deutsche Botschafter, Andreas Künne, ein überaus aufschlussreiches politisches Briefing gegeben.

### „Peace time is over?“

Welch gravierende Konsequenzen der russische Angriffskrieg auf die Ukraine für ganz Europa hat, war bei fast all unseren Terminen Gesprächsgegenstand, so auch im Abgeordnetenhaus des tschechischen Parlaments. Hier trafen wir mit zwei Regierungspolitikern und Vize-Vorsitzenden des Parlaments, Olga Richterová und Jan Bartošek, sowie mit einer Oppositionspolitikerin, Professorin Helena Válková, Vorsitzende des Mandats- und Immunitätsausschusses, zusammen. Dabei bestand große Einigkeit in der Verurteilung der russischen Aggression. In diesem Zusammenhang begrüßten unsere tschechischen Gesprächspartner ausdrücklich auch den Richtungswechsel der Bundesregierung in der Sicherheits- und Verteidigungspolitik.

### Weitere Termine in Prag

Ein sehr interessanter Termin war auch der Besuch der Bayerischen Repräsentanz in Prag, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns bei der Reisevorbereitung und der Reisedurchführung hervorragend unterstützten. Mit dem Leiter, Dr. Hannes Lachmann, tauschten wir uns zur bayerisch-tschechischen Zusammenarbeit aus. Im Anschluss hatten wir die Gelegenheit, auf einem Abendempfang mit Vertreterinnen und Vertretern deutscher Organisationen, Institutionen und Stiftungen in Prag ins Gespräch zu kommen. Der Besuch der EU Agency for the Space Programme (EUSPA), die in Prag ihren Sitz hat, war ein Termin der besonderen Art. Die EU-Agentur EUSPA verwaltet das Weltraumprogramm der Europäischen Union. Bestandteile sind unter anderem GALILEO, das Erdbeobachtungsprogramm COPERNICUS und das Programm der staatlichen Satellitenkommunikation (GOVSATCOM).



Besuch der EU-Agentur EUSPA



Treffen mit Andreas Künne, Deutscher Botschafter in Prag

Ein wichtiger Bestandteil unseres Prag-Programms war schließlich auch die Führung durch das jüdische Viertel in Prag durch einen Vertreter der Föderation jüdischer Gemeinden. Diese ca. 90 Minuten, im Rahmen derer wir unter anderem den jüdischen Friedhof und die Spanische Synagoge besuchten, waren überaus lehrreich und berührend.

### Wirtschaftsstandort Tschechien

Einen guten Überblick über die deutsch-tschechischen Wirtschaftsbeziehungen bekamen wir bei der Deutsch-Tschechischen Industrie- und Handelskammer (DTIHK). Innerhalb der Europäischen Union zählt die Tschechische Republik zu den Ländern mit der niedrigsten Arbeitslosenquote und einem sehr ausgeprägten Fachkräftemangel. Als größtes Defizit des tschechischen Wirtschaftsstandorts wird von deutschen Unternehmen in Umfragen immer wieder das Fehlen eines mit Deutschland vergleichbaren dualen Ausbildungssystems genannt.

Bemerkenswert erschienen uns die tschechischen Anstrengungen beim Ausbau der Metropolbahn zwischen München, Regensburg, Furth im Wald, Pilsen und Prag. Deutliche Unterschiede sind schließlich bei den tschechischen und deutschen Positionen zur Energiepolitik zu verzeichnen. Während zum Beispiel hierzulande die Umsetzung der Energiewende mit Hochdruck vorangetrieben wird, legt die tschechische Regierung ihren Fokus auf den weiteren Ausbau der Atomenergie. Gleichwohl ist auch in der Tschechischen Republik ein Ausstieg aus der Kohle bis zum Jahr 2033 avisiert und die Bedeutung der Erneuerbaren Energien nimmt beständig zu.



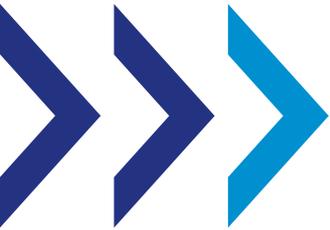
### Fazit

Nach spannenden und ereignisreichen Tagen im bayerischen-tschechischen Grenzgebiet, in Pilsen sowie in Prag kehrten wir am 1. April 2022 mit vielen Eindrücken und wichtigen Erkenntnissen zurück nach Hause. So wurde uns bewusst, wie wichtig die deutsch-tschechischen bzw. die bayerisch-tschechischen Beziehungen sind. Dies gilt politisch, wirtschaftlich und kulturell.

Beeindruckt waren wir auch von der Gastfreundschaft sowie den sehr guten deutschen Sprachkenntnissen unserer tschechischen Gesprächspartner. Diese wünschten sich auf allen Ebenen und Politikfeldern eine noch intensivere Kooperation zwischen der Tschechischen Republik und Deutschland sowie generell mehr Aufmerksamkeit für unser Nachbarland.



Kaminabend mit StM Christian Bernreiter



#### KAMINGESPRÄCHE IM MARMORSAAL DES PRINZ-CARL-PALAIS

## Ein außergewöhnliches Gesprächsformat mit außergewöhnlichen Persönlichkeiten

Die Reihe der insgesamt sieben Kamingespräche bot uns die wertvolle Möglichkeit, uns mit herausragenden Persönlichkeiten intensiv und in sehr vertrauensvoller Atmosphäre austauschen zu dürfen. Für die vielfältigen und tiefen Einblicke in aktuelle und zukünftige Herausforderungen sowie für die offenen und wertvollen Diskussionen gilt allen unseren Gästen der besondere Dank des Lehrgangs.



### Klaus Holetschek, MdL

Bayerischer Staatsminister für Gesundheit und Pflege

Gerade aufgrund der zu diesem Zeitpunkt sehr hohen Aktualität der Coronapandemie war der Austausch mit Staatsminister Klaus Holetschek ein sehr beeindruckendes und wertgeschätztes Treffen für den Lehrgang. Der Einblick in die Komplexität der Situation sowie die daraus resultierenden politischen und administrativen Herausforderungen stellte einen sehr wertvollen Denkpuls dar.

Darüber hinaus war der Abend bereichert durch die spannende Diskussion über die sonstigen zahlreichen Herausforderungen unseres Gesundheits- und Pflegesystems wie den Pflegekräftemangel.



### Erik Kurzweil

Abteilungsleiter für Internationale Beziehungen, Medien, Protokoll in der Sächsischen Staatskanzlei

Der außenpolitische Blick wurde intensiv durch den Austausch mit Erik Kurzweil geschärft. Der ehemalige Leiter des Krisenreaktionszentrums des Auswärtigen Amtes gab einen intensiven Einblick in seine Sicht auf den zu diesem Zeitpunkt stattfindenden Angriffskrieg in der Ukraine.

Aufgrund seiner Biographie als Botschaftsrat in Neu-Delhi, als stellvertretender Leiter der Task Force Afghanistan und Pakistan und stellvertretender Botschafter in Kabul war der Blick von Erik Kurzweil auf diese Regionen hochspannend für den Lehrgang und wurde sehr wertgeschätzt.



### Dr. Frank Walthes

Vorstandsvorsitzender der Versicherungskammer Bayern

Mit Dr. Frank Walthes konnte der Lehrgang einen führenden Vertreter der bayerischen Wirtschaft als Gast im Prinz-Carl-Palais begrüßen.

Im Kern des Austausches mit Dr. Walthes standen insbesondere die Diskussion über die Auswirkungen der langanhaltenden Phase der Niedrigzinspolitik als geldpolitische Maßnahme sowie die Betroffenheit von Versicherungsunternehmen durch den Klimawandel und Naturkatastrophen. Zudem war die Diskussion, wie ein Versicherungsunternehmen mit dem Risiko von Cyberangriffen umgeht, ein weiterer wertvoller Gesprächsgegenstand.



Großes kann  
geschaffen werden.

### Prof. Dr. Karin von Welck

ehemalige Senatorin der Freien und Hansestadt Hamburg für Kultur, Sport und Medien sowie Dechantin der Vereinigten Domstifter zu Merseburg und Naumburg und des Kollegialstifts Zeitz

Den Auftakt der Gesprächsreihe stellte der Austausch mit Prof. Dr. Karin von Welck dar, in deren Amtszeit das Großprojekt Elbphilharmonie fiel. Der lange und schwierige Weg von der Idee bis zur Umsetzung des neuen Wahrzeichens der Freien und Hansestadt Hamburg war ein sehr lehrreicher authentischer Bericht und gleichzeitig Motivation für den Lehrgang. Die Umsetzung solcher Großprojekte kostet Entscheidungsträger und die Verwaltung sehr viel Kraft, viele Hürden sind zu überwinden, aber es kann gelingen – „Großes“ kann geschaffen werden.

Ein weiterer Schwerpunkt war der Einblick in die aktuellen Aufgaben von Prof. von Welck als Dechantin der Vereinigten Domstifter zu Merseburg und Naumburg und des Kollegialstifts Zeitz. Es ergab sich zudem als eine besonders erfreuliche Koinzidenz, dass wir auf unserer Sachsen/Sachsen-Anhalt-Reise das UNESCO-Weltkulturerbe Naumburger Dom besuchen und dieses Meisterwerk des Hochmittelalters bewundern durften.



### Katrin Habenschaden

Zweite Bürgermeisterin der Landeshauptstadt München

Den Auftakt des Gesprächs mit Katrin Habenschaden, der zweiten Bürgermeisterin der Landeshauptstadt München, stellte die Diskussion der Frage „Wie stabilisieren wir unsere Demokratie?“ dar. Der Lehrgang war sehr dankbar, dass gerade auch schwierige Fragen, wie die Anfeindung von Mandatsträgern und der persönliche Umgang damit, offen angesprochen und diskutiert werden konnte.

Zudem erfolgte ein reger und bereicherender Austausch zu kommunalen Themen wie die Auswirkungen des Klimawandels auf den urbanen Raum, Mobilität, bezahlbaren Wohnraum und Wachstumsperspektiven für die Landeshauptstadt München.



### Judith Gerlach, MdL

Bayerische Staatsministerin für Digitales

Das Gespräch mit Staatsministern Judith Gerlach umspannte den weiten Bogen von der Frage, wie mit Algorithmen mit antidemokratischer Intention umzugehen sei, über den Blick auf Tech-Giganten und das Definieren von staatlichen Rahmenbedingungen bis hin zur Betrachtung des Einsatzes der Digitalisierung im Öffentlichen Gesundheitsdienst während der Coronapandemie.

Zudem war der Austausch bereichert durch Fragen zur Gleichberechtigung und zu den Ansprüchen der Gesellschaft an die öffentliche Verwaltung.



## Wie stabilisieren wir unsere Demokratie?



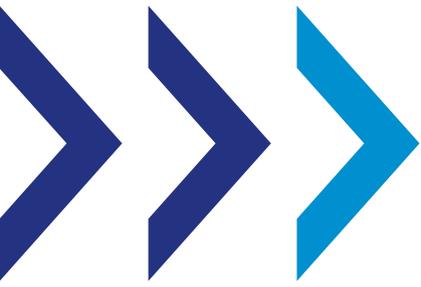
### Christian Bernreiter

Bayerischer Staatsminister für Wohnen, Bau und Verkehr

Als letzten Gast der Kamingespräche durfte der Lehrgang Staatsminister Christian Bernreiter im Prinz-Carl-Palais begrüßen.

Der intensive Austausch reichte thematisch von der Wohnungsnot in bayerischen Ballungszentren über nachhaltiges und ressourcenschonendes Bauen in Zeiten des Klimawandels bis hin zur Verkehrswende. Allesamt große Themen, mit denen man jeweils einen eigenen Kaminabend hätte füllen können.

Zudem durfte der Lehrgang aufgrund der Biographie von Staatsminister Bernreiter u. a. mit Stationen als Landrat des Landkreises Deggendorf und Präsident des Bayerischen Landkreistags wertvolle Einblicke in diese Ebene mit ihren spezifischen Herausforderungen erhalten.

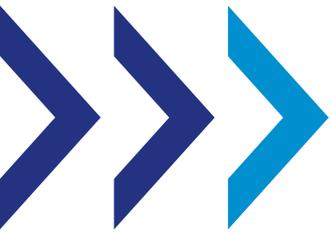


# Auslandspraktika



Unsere jeweils zweiwöchigen Auslandspraktika verbrachten wir in Kleingruppen in Frankreich, Italien und in den Niederlanden. Dabei galt es, Kooperationspartner des Freistaats Bayern kennenzulernen und Einblicke in ihr Verwaltungshandeln auf staatlicher, regionaler und kommunaler Ebene zu gewinnen. Daneben stand der Austausch zu regionalspezifischen Entwicklungen und Herausforderungen im Fokus. Wir hatten die Gelegenheit, uns über die aktuelle politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Lage des jeweiligen Landes zu informieren und das in den vorangegangenen Sprachkursen Erlernte in der Praxis auszuprobieren.





## L'Italia chiama!

Bestmöglich durch intensiven Italienischunterricht vorbereitet, startete die Sechsergruppe mit viel Enthusiasmus und Vorfreude gen Süden. Die vielen wertvollen fachlichen Austausche in Italien sollten am Ende die Erwartungen der Gruppe um ein Vielfaches übertreffen.

### Die Ewige Stadt – ein Versuch, Italien zu verstehen

Erste Station unserer Reise war die Hauptstadt Rom mit der Deutschen Botschaft beim Heiligen Stuhl. Dieser Auslandsvertretung kommt eine Sonderrolle zu, nachdem ihr Fokus nicht auf konsularischen oder wirtschaftlichen Angelegenheiten liegt, sondern ihr primär eine Schnittstellenfunktion zwischen dem Heiligen Stuhl und den katholisch-kirchlichen Belangen in Deutschland zukommt. Mit der „Agenzia e Entrate“ besuchten wir die oberste italienische Finanzbehörde, die uns einen tiefergehenden Einblick in die italienische Steuerverwaltung

sowie die Modernisierung des Verwaltungswesens des italienischen Staats gewährte. Des Weiteren empfing uns mit der „Scuola Nazionale dell'Amministrazione“ (SNA) die Nationale Verwaltungsschule, die zentral für die Ausbildung der Mitarbeitenden aller italienischen Verwaltungsebenen und Ressorts zuständig ist. Das parlamentarische System der Italienischen Republik erläuterten uns zwei aus Südtirol stammende Mitglieder der Abgeordnetenversammlung. Erstaunt waren wir über die teils deckungsgleichen Aufgabengebiete der beiden italienischen Parlamentskammern (Abgeordnetenhaus und Senat) sowie über die erhebliche und stetig wachsende Anzahl an italienischen Gesetzesnormen. Neben den offiziellen Diensterminen hat uns die ewige Stadt kulturell und historisch durch ihre antiken Paläste, die Patriarchalbasiliken oder das barocke Stadtbild nachhaltig beeindruckt.

### Von Süd nach Nord

Auf der Reise von Rom über Florenz nach Bozen erfolgte ein Kurzaufenthalt der Gruppe in Mailand, der Hauptstadt der Region Lombardei, Fokus dort waren die Stadtplanung und die aktuelle urbane Entwicklung Mailands. Insbesondere die beiden begrünten Zwillingstürme "Bosco Verticale" mit ihrem ökologischen Ansatz im erneuerten Stadtviertel Porta Nuova hinterließen einen sehr positiven Eindruck in unserer Gruppe.

### Südtirol – autonom und innovativ

Am Montagabend sind wir in Bozen angekommen, wo sich uns eine völlig andere Welt bot: Ländliche Stadt, vertraute Sprache, alpine Umgebung und südtiroler Gastfreundschaft. Die Besonderheiten von Südtirol erfuhren wir beim Einführungsvortrag zur südtiroler Autonomie in den Räumen der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino. Das 50-jährige Jubiläum des Zweiten Autonomie Statuts war auch Anlass für ein sehr



Die „Squadra Azzura“ am Trevi-Brunnen in Rom (v. l. n. r.): Matthias Buchard, Anja Stölzle, Bernhard Simon, Thomas Müller, Dr. Anand Schwenk-von-Heimendahl und Felix Meister



Treffen mit den Südtiroler Abgeordneten Albrecht Plangger (3. v. l.) und Manfred Schullian (4. v. l.) im italienischen Parlament



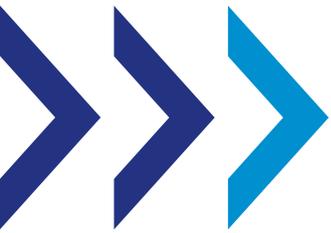
## Mit Überzeugung und Erfolg vermittelten die Partner in Südtirol: Vieles funktioniert im Kleinen besser, Subsidiarität zu stärken ist ein sinnvolles Ziel.

offenes Gespräch mit dem Landtagsvizepräsidenten Dr. Josef Noggler im Südtiroler Landtag. Die Spezifika und Ausgestaltungen des Autonomiestatuts ermöglichen es Südtirol, in vielen Bereichen eigene Landesgesetze zu erlassen und finanziell unabhängig vom Staat Italien zu sein. Um den Bekanntheitsgrad Südtirols noch weiter zu steigern, haben die Provinz Südtirol sowie die Handelskammer Südtirol das Unternehmen IDM („innovators. developers. marketers.“) gegründet. Diese Marken- und Marketingstrategie ist nicht nur Zukunftskonzept, sondern Leitlinie für landespolitische Vorgaben in den Bereichen Tourismus, Landesentwicklung und Landwirtschaft.

Der Mittwoch war den südtiroler Kommunen im ländlichen Raum gewidmet. Der Besuch im „strukturschwachen“ Vinschgau rings um die Gemeinde Mals hat uns ins Staunen versetzt: Bestens gestaltete Gemeinden und Dörfer, intakte Infrastruktur, moderne öffentliche Gebäude, ausgebautes Rad- und Wanderwegenetz, florierender Tourismus und intakte Landwirtschaft.

Ein Höhepunkt im Programm unseres Südtirol-Aufenthaltes waren sicherlich die Einzelgespräche mit Fachexperten aus den unterschiedlichen Ressorts. Wir konnten Kolleginnen und Kollegen der südtiroler Verwaltung zu Einzelgesprächen treffen und uns über bayerische und südtiroler Vorgehensweisen austauschen. Des Weiteren haben wir uns durch den Besuch im Versuchszentrum Laimburg einen Überblick über die Obst- und Weinanbaumethoden in Südtirol verschafft.

Auch der letzte Tag war vollgepackt mit Highlights, insbesondere der Empfang beim Landeshauptmann Arno Kompatscher und dem Generaldirektor Alexander Steiner, die sich für ein hoch interessantes Gespräch zu aktuellen politischen Themen bereit erklärt haben – und das nur eine Stunde vor einer heiklen, in Südtirol medial stark verfolgten Landtagsabstimmung. Das Kennenlernen und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen des südtiroler Lehrganges für Führungskräfte rundete das herausragende Programm in Südtirol ab.



## „Einfach mal machen“ trifft auf German Gründlichkeit

Mit großer Neugier und Offenheit starteten wir unser Praktikum in den Niederlanden – und kehrten mit einer Vielzahl an frischen Inspirationen und wertvollen Kontakten zurück. Für die knapp zwei Wochen wählten wir Noord-Brabant, Amsterdam und Den Haag als Stationen und erhielten drei recht unterschiedliche Einblicke in die Niederlande. Dabei haben wir die Niederländer immer als unglaublich herzlich und offen erlebt. Was wir ebenfalls wirklich überall spüren konnten: Das Miteinander wird in den Niederlanden großgeschrieben!

### Unsere erste Woche: „Triple Helix“ in Noord-Brabant

Unsere ersten Tage verbrachten wir in der Provinz Nord-Brabant in der Provinzhauptstadt 's-Hertogenbosch und im nahe gelegenen Eindhoven. Die Region um Eindhoven gilt als eine der innovativsten in Europa, wird deshalb auch als „Brainport“ bezeichnet und zählt neben der Flughafen-Schiphol-Amsterdam-Region („Airport“) und dem Großraumgebiet um den Hafen in Rotterdam („Seaport“) zu den drei großen Wirtschaftszentren der Niederlande.

Begleitet wurden wir in Noord-Brabant von einem Team der Provinzregierung, das uns mit dem Konzept der „Triple Helix“, der stetigen Vernetzung und

Zusammenarbeit von staatlichen Organisationen, Unternehmen und Wissenschafts-/Bildungseinrichtungen vertraut machte. Dieses Konzept wird von der Provinzregierung stark gefördert, um die Wettbewerbsfähigkeit Noord-Brabants in einer zunehmend komplexeren und interaktiveren Welt zu erhalten. Wie Triple Helix genau funktioniert, durften wir hautnah vor Ort in Eindhoven erleben. Beispielsweise im Hightech-Campus (HTC): Hier erfuhren wir, dass der HTC zunächst als exklusiver F&E-Standort von Philips vorgesehen war, bis der Konzern 2003 im Rahmen seiner Open-Innovation-Strategie seinen Wissenschafts- und Forschungspark auch anderen Unternehmen und Forschungsinstituten öffnete. Mittlerweile ist der HTC einer der „intelligentesten Quadrat-



Besuch des Brainport Industries Campus



Coen de Graaf im Brainport Industries Campus



Treffen mit Mitarbeitern der Provinzverwaltung: Coen de Graaf (4. v. l.)  
Iris Schoones (5. v. l.) und Lieke van Dorst (6. v. l.)



kilometer“ Europas, ein „Ecosystem“ aus 235 Hightechunternehmen und Heimat für mehr als 12.000 Forscher, Entwickler und Unternehmer aus über 100 Nationen. Die Philosophie der „Open Innovation“ hat sich ausgezahlt: 40 % aller niederländischen Patente werden im HTC entwickelt und einige der größten multinationalen Unternehmen wie Philips, ASML, NXP und IBM haben sich hier angesiedelt. Ein anderes Beispiel, das wir besichtigen durften, ist der Brainport Industries Campus (BIC). Dieser ist ein Hightechnetzwerk der Zulieferindustrie, das als erster Standort gilt, an dem Hightechzulieferer, Bildungsinstitute, Start-ups und mehrere produktionsunterstützende Firmen gemeinsam Innovationen entwickeln und produzieren. Zulieferer teilen sich im BIC hochwertige Einrichtungen wie flexible Produktionsräume und Lagerhallen sowie Dienstleistungen. Dass dieses Konzept gut ankommt, sieht man unter anderem daran, dass die im BIC ansässigen Zulieferer nicht mehr nur reine Zulieferer sind, sondern immer öfter auch in die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren einbezogen werden.

## Stationen der Reise

### Noord-Brabant / S’Hertogenbosch

- » Provinzverwaltung: Austausch mit Marc Glaudemans (Director Province of North-Brabant), Hans Schoonen (Head of the department International Affairs at the Province North-Brabant), Astrid Kaag (Project Manager Innovative cooperation), Kirsten ten Cate (Clerk of Provincial Parliament), Roger Heijltjes (Chairman Employee Council), Marcel van Bijnen (General Director and provincial secretary of the Provincial Organisation)
- » Gespräch mit Ina Adema, Kommissarin des Königs
- » Austausch mit Trainees des Programms „The Future of Brabant“
- » Vortrag über Deutschland von Mario Daniels (Duitsland Instituut Amsterdam)
- » Hightech Campus: Austausch mit Cees Admiraal (Business Development Director)
- » The Gate: Austausch mit Sonja Vos-Poppelaars (Managing Director TU/e Participations)
- » Brainport Industries Campus (BIC): Besichtigung und Austausch mit Erik Veurink (Campus Director of the BIC)

### Den Haag

- » Internationaler Strafgerichtshof: Gespräch mit Thomas Körner und Teilnahme an einer Gerichtsverhandlung
- » Eurojust, Den Haag: Austausch mit T. Heller (Public Communications) und J. Kuelb (Seconded National Expert for Germany)
- » Deutsche Botschaft: Austausch mit Edgar Gansen (stellvertretender Leiter der Botschaft) und Moritz Schmid-Drechsler (Leiter der Presse- und Kulturabteilung)

### Kultur

- » Stadtführung S’Hertogenbosch
- » Anne-Frank-Haus, Amsterdam
- » Käseverköstigung, Amsterdam
- » Grachtenfahrt, Amsterdam
- » Rijksmuseum, Amsterdam
- » Hafenerundfahrt, Rotterdam



Treffen der Niederlande-Gruppe mit der Kommissarin des Königs Ina Adema (vorne) und Mitarbeitern der Provinzverwaltung



## Niederlande – ein uns sehr zugewandter, wirtschaftlich starker und innovativer Partner



Neben den Vor-Ort-Besichtigungen in Eindhoven hatten wir jede Menge Gelegenheit, uns mit verschiedenen Akteuren der Provinzialregierung auszutauschen, vom Betriebsrat über einzelne Manager und Trainees bis hin zur Kommissarin des Königs. Allen unseren Gesprächspartnern war gemein, dass sie sich für eine starke Zusammenarbeit von Politik, Unternehmen und Wissenschaft einsetzen. Besonders spannend und inspirierend für uns war zu erfahren, dass die Provinzialregierung ihre Verwaltung in den letzten Jahren komplett neu aufgestellt hat: Weg von starren Hierarchien und fixen Zuständigkeiten hin zu flachen, agilen und projektorientierten Strukturen.

### Am Wochenende: Kulturprogramm in Amsterdam

Nach vier abwechslungsreichen Tagen ist uns 's-Hertogenbosch sehr ans Herz gewachsen. Wir verließen daher mit etwas Wehmut Noord-Brabant in Richtung Amsterdam. Dort besichtigten wir das unglaublich beeindruckende Rijksmuseum und das sehr bewegende Anne-Frank-Haus. Unter anderem bei einer Käseverköstigung sammelten wir kulinarische Einblicke in die niederländische Kultur. Eine Grachtenfahrt stand selbstverständlich auch auf unserem Programm!



Besuch im Rijksmuseum

### Unsere zweite Woche: Stadt der Gerechtigkeit und des Friedens mit Gelukkige Verjaardag

Nach dem Wochenende im überaus quirligen und lauten Amsterdam starteten wir in die zweite Woche mit viel Natur: Im Nationalpark Zuid-Kennemerland genossen wir die Ruhe, informierten uns über die Landschaft und insbesondere die einzigartige Vogelwelt und tankten bei einer Wanderung durch die Dünenlandschaft Kraft für Den Haag, den Parlaments- und Regierungssitz der Niederlande.

In kultureller Hinsicht hatten wir das Glück, dass während unseres Aufenthalts der größte nationale Feiertag des Königreichs der Niederlande anlässlich des Geburtstags von König Willem-Alexander, der sog. „Königstag“, gefeiert wurde. Den Haag feierte den Tag mit vielen kostenlosen Bandauftritten; und auch wir haben natürlich dem König „gelukkige verjaardag“ gewünscht!



Wanderung im Nationaal Park Zuid-Kennemerland



Die Niederlande-Gruppe (v. l. n. r.): Dr. Karin Lanzl, Dr. Patricia Huth, Gudrun Renner, Dr. Barbara Sterl und Dr. Michael Frieß

In „The Hague“ besuchten wir zudem den Internationalen Strafgerichtshof (IStGH), der zuständig ist für Völkermord, Verbrechen gegen die Menschlichkeit, Verbrechen der Aggression und Kriegsverbrechen. Wir bekamen dort nicht nur einen Einblick in die Entstehung und Arbeitsweise des IStGH, sondern durften auch einen Prozess gegen einen Angeklagten mit Zeugenbefragung mitverfolgen. Eine weitere wertvolle Erfahrung war unser Aufenthalt bei Eurojust, einer EU-Agentur, die grenzüberschreitende Strafverfahren auf europäischer Ebene und die Arbeit der nationalen Justizbehörden Europas im Bereich der grenzüberschreitenden organisierten Kriminalität koordiniert.

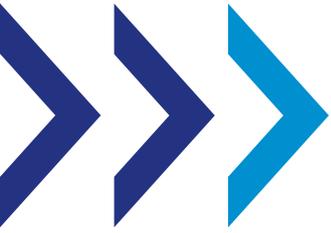


Treffen mit Edgar Gansen (3.v.l.) und Moritz Schmid-Drechsler in der Deutschen Botschaft in Den Haag

Als finalen Abschluss unseres Niederlandeprogramms besuchten wir die Deutsche Botschaft in Den Haag, in der wir uns über Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Niederlande und Deutschland und die niederländische Mentalität austauschten.

### Was nehmen wir mit?

Von dieser Reise nahmen wir viele wertvolle Kontakte und Inspirationen bzw. Denkanstöße wie das niederländische „Einfach mal machen“ oder das Konzept der „Triple Helix“ mit. Auch wurde uns bewusst, welch wirtschaftlich starken, innovativen und uns sehr zugewandten Partner wir in den Niederlanden haben, den wir künftig noch mehr im Blick haben werden!



## Main dans la main – ein bewegender Besuch in unserem Nachbarland

Hatten die französischen Linken im Wahlkampf um das Präsidentschaftsamt mit Slogan wie „Ni Macron ni Le Pen“ – „weder Le Pen noch Macron“ – geworben, so kam es am ersten Sonntag unseres Auslandspraktikums zwischen Macron und Le Pen dann doch zum Showdown. Mit dieser Spannung und natürlich der Frage, wie wir uns auf Französisch durch die Termine kämpfen würden, reisten wir zunächst über Luxembourg nach Metz und danach nach Paris.

### Metz

Wir wurden hier noch am Abend sehr freundlich von Emmanuelle Graff, Mitarbeiterin des Institut Régional d'Administration (IRA) de Metz mit einem gemeinsamen Abendessen empfangen. Madame Graff stellte uns das IRA näher vor, das neben weiteren Instituten auch in Metz Nachwuchskräfte für den höheren Dienst der französischen Staatsverwaltung ausbildet.

Auch konnten wir bei der Semestereröffnungsrede in direkten Austausch mit den Studierenden treten. Als zweiten Termin in Metz besuchten wir einen Inkubator für Start-ups. In einem alten Industriegebäude wird jungen Start-ups und kreativen Köpfen mit Fachexpertise und Infrastruktur Hilfestellung gegeben, ihre Ideen umzusetzen.

Beeindruckt vom Ideenreichtum und Erfindergeist verließen wir Metz mit dem Auto und machten zunächst einen Abstecher zum Museum und Wohnhaus von Robert Schumann, der zusammen mit Jean Monnet als Gründervater der Europäischen Union gilt. Anschließend besuchten wir die Schlachtfelder und Mahnmale in Verdun. Gerade vor dem Hintergrund des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine hat uns dieser Termin sehr bewegt. Vor allem das Beinhaus von Douaumont mit Gebeinen von mehr als 130.000 nicht identifizierten Soldaten machte deutlich, wie wichtig Sicherheit und Frieden in Europa sind.

### Paris

Der erste Weg in Paris führte uns in die neu renovierten Räumlichkeiten der Deutschen Botschaft. Die Leiterin der politischen Abteilung, Katrin aus dem Siepen, gab uns bei schönstem Wetter auf der Dachterrasse des Gebäudes ein Briefing zur französischen Außenpolitik, den deutsch-französischen Beziehungen und den bevorstehenden Wahlen. Am Abend tauschten wir uns bei einem typisch französischen Dinner mit einem Vertreter einer deutschen Landesbank in Paris aus. Wir diskutierten einerseits über die französische Innenpolitik und den Krieg in der Ukraine. Andererseits tauschten wir uns über deutsch-französische Stereotype und gegenseitige Vorurteile aus.



Johannes Kutter vor der Kathedrale von Metz

Nach dem Wahlwochenende begann unsere zweite Frankreich-Woche mit einem Besuch der Germany Trade and Invest GmbH in Paris. Peter Buerstedde, Directeur France, gab uns ein sehr aufschlussreiches Briefing zur aktuellen Situation sowie zu den Stärken und Schwächen des französischen Wirtschaftsstandortes und zu Unterschieden zum deutschen Wirtschaftssystem. So ist die Wirtschaftsstruktur hierzulande stark mittelstands- und exportorientiert, während in Frankreich Großunternehmen und die Binnenwirtschaft eine größere Rolle spielen. Zum Abschluss des Tages durften wir in einem Gespräch mit Gaspard Schnitzler die Arbeit des Institut de Relations Internationales et Stratégiques, einem führenden Thinktank in Frankreich, kennenlernen und uns über die sehr aktuellen Themen der Rüstungs- und Verteidigungspolitik austauschen. Dabei haben wir viel erfahren über die Sicht Frankreichs auf die Rolle Deutschlands in Europa.

Den nächsten Tag verbrachten wir beim Regionalrat und dem Verwaltungsapparat der Île-de-France. Die Île-de-France ist die wirtschaftsstärkste Region Frankreichs, die im Wesentlichen aus Paris und dessen Umland besteht. Wir tauschten uns zu den Themen Verkehrsproblematik, Wohnungsnot, Bau der neuen Metro-Linien und vielen weiteren aktuellen Fragestellungen aus – sowohl mit Beamten als auch mit zwei Abgeordneten des Regionalrates.

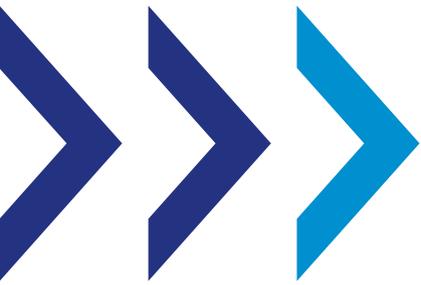


Die Frankreich-Gruppe Friedrich Stanner, Johannes Kutter und Marco Schindler mit Dr. Markus Martinstetter (MBDA Deutschland GmbH)

Der Mittwoch startete mit dem sehr spannenden Besuch der Zentrale von MBDA, einem europäischen Verteidigungsunternehmen mit Standorten in Frankreich, Großbritannien, Italien, Spanien und Deutschland mit dem Fokus auf Luftverteidigungs- und Lenkflugkörpersystemen. Unser Besuch gliederte sich in eine Firmenpräsentation, eine Produktvorstellung sowie in einen Besuch des Innovation Lab der MBDA. Thematisch lag der Fokus auch hier auf dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine und den Unterschieden zwischen der deutschen und französischen Verteidigungspolitik. Der Besuch des Schlosses Versailles stand diametral zum MBDA-Besuch. Nach den schweren Themen wie Krieg und Rüstungspolitik rückten hier die Schönheit der Architektur und die Kunst in den Vordergrund.

Unser letzter Tag in Paris galt der französischen Wirtschaftspolitik. Am Vormittag waren wir bei der Banque publique d'investissement. Die öffentliche Investitionsbank ist im Wesentlichen zuständig für Finanzierung, Wirtschaftsförderung und Unterstützung junger Unternehmen mit Blick auf Wachstum und die künftige Wettbewerbsfähigkeit von KMU. Im Anschluss besichtigten wir Station F – einen industriell getragenen Start-up-Campus mit über 34.000 Quadratmetern, damit derzeit der größte der Welt. Den Abschluss dieses Tages bildete der Besuch im – für Pariser Verhältnisse – fast schon futuristisch anmutenden Stadtviertel La Défense. Dort wurde auf Initiative von Präsident Macron – inspiriert von einem Besuch in Israel – mit staatlichen Mitteln der Campus Cyber geschaffen, ein Ökosystem für die Stärkung der Cybersicherheit und Vernetzung der relevanten Akteure. Die jeweiligen Gespräche ermöglichten uns einen sehr guten Überblick über die aktuellen Initiativen in Frankreich.

Zusammenfassend haben wir in zwei spannenden und lehrreichen Wochen voller toller Eindrücke und Impulse viel lernen dürfen – auch über unsere eigene Verwaltung und die französische Sicht auf Deutschland und Bayern. Dank dieses Perspektivwechsels haben wir viel über große Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede erfahren – sowohl in interkultureller und historischer als auch in gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Sicht.



## MODUL 5

# Stabile Demokratie



## Stationen des Moduls

---

### Amtschef-Besuche: StK, StMJ

Staatsrätin Karolina Gernbauer,  
MD Prof. Dr. Frank Arloth

---

### Besuch der JVA Stadelheim

---

Besuch der historischen Räume des  
Verfassungskonvents Herrenchiemsee

---

Besuch des Bayerischen Landtags, Treffen  
mit Abgeordneten

---

Treffen mit StM Joachim Hermann  
Staatsminister des Inneren, für Sport und  
Integration

---

Treffen mit Ministerpräsident a.D.  
Dr. Edmund Stoiber

---

Treffen mit Dr. Charlotte Knobloch  
Präsidentin der Israelitischen Kultusgemeinde  
München und Oberbayern

---

Besuch des 7th Army Training Commands,  
Truppenübungsplatz Grafenwöhr

---

Böse neue Welt. Russlands Krieg gegen  
die Ukraine und die Rolle des Westens  
Prof. Dr. Bierling, Universität Regensburg

---

Nürnberg-Tag: Treffen mit Marcus König  
Oberbürgermeister der Stadt Nürnberg

---

Besuch des Reichsparteitagsgeländes

---

Besuch des NS-Dokumentationszentrums  
in München

---

Was macht eine stabile Demokratie aus?  
Prof. Dr. Oliver Hidalgo, Universität Regensburg

---

### Führen in veränderten organisatorischen Kontexten

SAVIO: Vanessa Scholz, Hermann Prantl,  
Case Study

---

### Demokratie in Gefahr?

Rupert Grübl, Bayerische Landeszentrale für  
politische Bildungsarbeit

---

### Wehrhafte Demokratie: Wie stabil ist das System der BRD im Lichte der Ukraine-Krise?

Stefan Kornelius, Leiter des Ressorts Politik der  
Süddeutschen Zeitung

---

### Wahlbeobachtung

Matthias Zeller, Zentrum für internationale  
Friedenseinsätze

---

### Direkte Demokratie

Jan Renner, Verein Mehr Demokratie e. V.

---

### Verschörungstheorien und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft

Pia Lamperty, Universität Münster, Buchautorin

---

### Treffen mit Prof. Dr. Heinrich Bedford- Strohm

Landesbischof, Evangelisch-Lutherische Kirche  
in Bayern

---

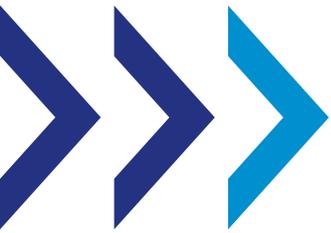
### Auslandspraktika in Italien, den Niederlanden und Frankreich

---

### USA-Reise (Georgia)

---

### Sachsen / Sachsen-Anhalt-Reise



## Neues Modul mit frappierender Aktualität

Mit dem Modul „Stabile Demokratie“ wurde in unserem Lehrgang ein neuer thematischer Schwerpunkt ins Programm aufgenommen. Die beiden unseren Lehrgang prägenden Krisen – die Coronapandemie und der Krieg in der Ukraine – verliehen der Thematik eine im Vorfeld nicht absehbare, besondere Aktualität und Relevanz. In zahlreichen Gesprächen wurde zudem die große Bedeutung einer funktionierenden Staatsverwaltung für eine stabile Demokratie deutlich.

Krisen und außergewöhnliche Ereignisse stellen bestehende Systeme auf die Probe. Nach Rupert Gröbl zeigt sich die Stabilität einer Demokratie im gelebten Diskurs, und dieser ist seiner Meinung nach in Deutschland auch während der Coronapandemie erfolgt. Wir haben im Laufe des Moduls und in den vielen Gesprächen über Demokratie, auch im Licht der aktuellen Ereignis-

nisse, durchaus Besorgnis über die Stabilität unserer demokratischen Prozesse und Institutionen wahrgenommen – jedoch auch sehr viel Zuversicht. Die gesellschaftliche Reaktionsfähigkeit auf Ereignisse, wie die Coronakrise, zeigt auch, dass Krisen überwunden und eine wehrhafte Demokratie sich ihrer Grundfeste besinnen bzw. sich weiterentwickeln kann.



Besuch der historischen Räume des Verfassungskonvents Herrenchiemsee



Begegnung des Lehrgangs mit Staatsminister Joachim Herrmann und Abteilungsleiter Gunnar Wiegand

### Unsere Demokratie als einzigartiges Ergebnis von Geschichte, Werten und Gesellschaft

Um zu erfahren, wie unsere Demokratie entstanden ist, haben wir einen Besuch des Hauses der Bayerischen Geschichte bereits im Vorfeld des Moduls unternommen. Außerdem wollten wir wissen, wie und unter welchen Umständen eine Verfassung entsteht, und haben den Ort besucht, an dem das Verfassungskonvent den Entwurf unseres Grundgesetzes 1948 erarbeitete – Herrenchiemsee. Neben dem oft zitierten Satz „die Würde des Menschen ist unantastbar“ wurde mutmaßlich auf Herrenchiemsee auch ein Satz formuliert, der nicht in die Endfassung aufgenommen wurde, der jedoch viele Teilnehmende des Lehrgangs weiter begleitet: „Der Staat ist um des Menschen willen da, nicht der Mensch um des Staates Willen.“ Der Text des Grundgesetzes wurde unter der achtsamen Wacht der Alliierten und unter den Eindrücken der Erfahrungen aus der Weimarer Republik wie der NS-Zeit entworfen. Das Grundgesetz trat am 23. Mai 1949 in Kraft. Die Bundesdeutsche Verfassung ist für viele unserer Gesprächspartner die Basis unseres demokratischen Verständnisses und der Prozesse.

### Unser Verständnis von Demokratie ist individuell und vielschichtig

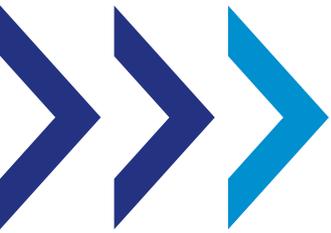
Wir erlebten an unseren Stationen, dass das Verständnis von Demokratie für unser Land und für jede Person selbst sehr individuell ist. Prof. Dr. Oliver Hidalgo erläuterte uns, dass es lediglich einen sehr kleinen Grundkonsens dafür gibt, was als Demokratie verstanden werden kann. Jeder Staat und dessen Gesellschaft interpretiert Demokratie damit individuell.

Im Laufe des gesamten Lehrgangs hat uns die Frage, „Was ist für Sie stabile Demokratie?“, beschäftigt. Wir haben diese Frage daher verschiedenen Gesprächspartnern gestellt. Um die Vielschichtigkeit der Sichtweisen, die diversen Facetten unserer Demokratie, Ängste und Zuversicht um die Stabilität, Risiken und Chancen, Überblicke und Fraktalperspektiven, wie auch Bewertungen von Prozessen und Institutionen aufzunehmen und darzustellen, haben wir einige Gesprächspartner um ein kurzes Videostatement gebeten. Die Gesamtschau der Aussagen ist eindrucklich und zeigt, dass jeder einen eigenen Blick auf die gleiche Demokratie besitzt und einen Beitrag zur Stabilität einer Demokratie leisten kann. Stabilität ist keine Selbstverständlichkeit, sondern eine stetige Herausforderung, die alle angeht. Die Weitergabe einer stabilen Demokratie ist eine Generationenaufgabe und auch mit der Übernahme der Verantwortung für die nächsten Generationen verbunden. Damit ist eine stabile Demokratie allseits anstrengend, aber eminent wertvoll.



## Fazit

In dem 5. Modul des Lehrgangs haben wir uns der deutschen Demokratie aus verschiedenen Blickwinkeln genähert und auch aktuelle Themen wie direkte Demokratie, Wahlbeobachtung oder den Umgang mit Verschwörungstheorien beleuchtet. Mitsprache und Meinungsäußerung wurden dabei ebenso als Stabilitätsanker gesehen, wie eine Verwaltung die mit transparenter Gleichbehandlung die Wahrung von Recht und Gesetz garantiert. Das zuverlässige Funktionieren von staatlichen Institutionen nehmen wir für unsere berufliche Zukunft als Beitrag zu einer stabilen Demokratie mit.



BESUCH IM BAYERISCHEN LANDTAG

# Verwaltung meets Legislative – Arbeitsalltag aus der Perspektive eines Landtagsmitglieds



Begrüßung des Lehrgangs durch Landtagspräsidentin Ilse Aigner

Wie es bereits seit vielen Jahren feste Tradition ist, hatten auch wir die Gelegenheit für einen Besuch im Bayerischen Landtag. Begrüßt wurden wir von Landtagspräsidentin Ilse Aigner mit einem Kennenlernfrühstück im Gartensaal der Landtagsgaststätte, wodurch sich uns die Möglichkeit bot, mit verschiedenen Abgeordneten in angenehmer Atmosphäre ins Gespräch zu kommen. Im Anschluss begleiteten wir das uns jeweils zugewiesene Landtagsmitglied über den gesamten Tag hinweg; so konnten wir verschiedene Arbeitskreis- und Fraktionssitzungen, eine Plenarsitzung sowie individuelle Abgeordnetetermine aus der Perspektive eines Parlamentsmitglieds wahrnehmen.

Wir erhielten dadurch tiefgehende Einblicke in den Arbeitsalltag von Landtagsabgeordneten und in die internen Abläufe im Zusammenspiel der einzelnen legislativen Gremien. Zum Abschluss des Tages schilderte uns Peter Worm, Direktor des Bayerischen Landtages, wie die Landtagsverwaltung innerhalb der verschiedenen politischen und verfassungsrechtlichen Institutionen eingebunden ist.

**Für einen Tag in offener Atmosphäre mit vielen wertvollen Einblicken bedanken wir uns bei den Landtagsabgeordneten**

Thomas Huber  
Benjamin Miskowitsch  
Berthold RÜth  
Barbara Becker  
Andreas Jäckel

Gudrun Brendel-Fischer  
Kerstin Schreyer  
Christian Hierneis  
Ursula Sowa  
Eva Lettenbauer

Florian Streibl  
Dr. Fabian Mehring  
Margit Wild  
Arif Tasdelen  
Martin Hagen



Austausch mit dem Direktor des Bayerischen Landtags, Peter Worm



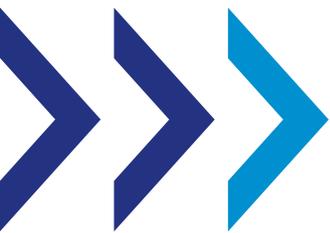
Mathias Klement und Matthias Buchard mit Landtagspräsidentin Ilse Aigner (2. v. l.) und den Abgeordneten Barbara Becker (4. v. l.) und Andreas Jäckel (r.)



Gruppenfoto der Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmer mit „ihren“ Abgeordneten und Landtagspräsidentin Ilse Aigner



Gespräch des Lehrgangs mit Nürnbergs OB Marcus König (5. v. l.) im Sitzungssaal des Nürnberger Stadtrats



## Einblick in die Kommunalverwaltung

Am 6. Mai 2022 bot sich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung die Gelegenheit, kommunale Strukturen und aktuelle Themen einer bayerischen Großstadt näher kennenzulernen: Der sogenannte „Nürnberg-Tag“ führte uns nach Mittelfranken.

Im Sitzungssaal des Nürnberger Stadtrats informierte die kommunale Vertreterin im Lehrgang, Dr. Barbara Sterl, über den Aufbau der Stadtverwaltung, den „Konzern Stadt“, die Zusammensetzung des 70-köpfigen Nürnberger Stadtrats sowie über Organisationsform und Leistungsspektrum des kommunalen Pflegeanbieters NürnbergStift. Deutlich wurde dabei, dass Städte und Kommunen in der Daseinsvorsorge besonders gefordert sind: Für rund 530.000 Nürnbergerinnen und Nürnberger halten zahlreiche soziale Einrichtungen Dienstleistungen für alle Alters- und Lebenslagen vor.

Hinzu kommt die Grundversorgung u.a. mit dem öffentlichen Personen-Nahverkehr, die Abfallbeseitigung oder ein breites Angebot an kulturellen Einrichtungen. Die Kommunalverwaltung der Stadt Nürnberg mit ihren rund 11.500 Mitarbeitenden ist dabei oft unmittelbar mit den Alltagsorgen der Bürgerinnen und Bürger befasst und gleichzeitig auf Rahmenbedingungen, die die Staatsregierung und die Staatsverwaltung des Freistaates Bayern setzen, angewiesen.

Im Gespräch mit dem Nürnberger Oberbürgermeister Marcus König wurden die vielfältigen Aufgaben der Kommunalverwaltung diskutiert. Das Stadtoberhaupt unterstrich dabei auch, wie wichtig eine gute und nahbare Kommunikation mit den Menschen vor Ort ist. Marcus König gab zudem einen spannenden Einblick in die bisherigen Herausforderungen des Corona-Krisenmanagements.

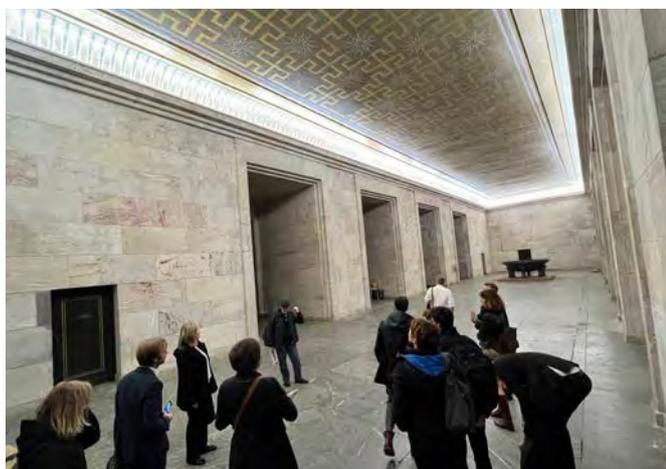
Dass auf kommunaler Ebene auch sehr innovative Wege eingeschlagen werden, zeigte die Vorstellung des neuen Raumkonzepts für das Amt für Existenzsicherung und soziale Integration: Im ehemaligen Gebäudes des Versandhauses Quelle entstehen derzeit neue offene Bürowelten, die

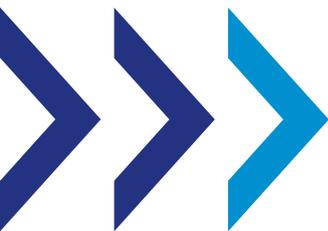
auf ein kooperatives Miteinander der verschiedenen städtischen Sozialdienststellen abzielen. Bürgernähe steht auch hier im Mittelpunkt, so Volker Wolfrum, Leiter des Nürnberger Sozialamts und Teilnehmer des 26. Lehrgangs für Verwaltungsführung.

Den Umgang der Stadt Nürnberg mit den baulichen Hinterlassenschaften aus der NS-Zeit konnten wir am Nachmittag auf dem ehemaligen Reichsparteitagsgelände diskutieren. Die städtischen Leitlinien verfolgen eine zukunftsgerichtete geschichtskulturelle Auseinandersetzung mit dem historischen Ort, der auch künftigen Generationen noch als Lernort zur Verfügung stehen soll.



Besuch des Reichsparteitagsgeländes





SACHSEN / SACHSEN-ANHALT – 16. BIS 20. MAI 2022

## Hightechregion oder doch trister Osten?

Auf unserer Reise in und durch den Freistaat Sachsen sollte vor allem das Thema Wirtschaft in den Fokus gerückt werden. In Sachsen-Anhalt standen der Strukturwandel und viel Weltkultur auf der Agenda.

### Leipzig – Immer in Bewegung

Unsere erste Station führte uns nach Leipzig zur ehemals größten Baumwollspinnerei Kontinentaleuropas. Die ehemalige Industriebrache hat sich einerseits zu einem Hotspot für Künstler wie Rosa Loy und Neo Rauch entwickelt. Andererseits prägt das Spinlab – der HHL Accelerator – mit seinen Räumlichkeiten in der Spinnerei das neue wirtschaftliche Gesicht der Region. Dabei ist das Spinlab kein klassischer Inkubator für junge Unternehmen. Vielmehr versucht der Accelerator die Start-ups bei der Skalierung ihrer Geschäfte zu unterstützen. Neben den klassischen Angeboten von Coworking-Space und Kontakten zu Investoren geht es vor allem um gezieltes Mentoring in den verschiedenen Bereichen wie Marketing, Finanzierung und Sales. Im Anschluss fuhren wir zum Flughafen Leipzig/Halle. Hier betreibt DHL eines von weltweit drei Luftfracht-Drehkreuzen. Täglich bzw. 24/7 werden rund 500.000 Sendungen mit einem Gewicht von bis zu 2.000 Tonnen umgeschlagen.



Besuch des DHL Hub am Flughafen Leipzig/Halle

### Jeder dritte in Europa produzierte Mikrochip stammt aus Dresden

In Dresden besuchten wir mit Globalfoundries einen der größten Halbleiterproduzenten Europas. Hier wurde uns die Genese von Silicon Saxony nähergebracht, dem europaweit größten Mikroelektronikstandort. Außerdem diskutierten wir über den European Chips Act sowie die europäische Industriepolitik mit Blick auf die Unabhängigkeit Europas bei der Produktion von Mikrochips.

Nach einer Führung durch die Sächsische Staatskanzlei empfing uns der Amtschef und Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung der Staatskanzlei, Thomas Popp. Mit ihm diskutierten wir aktuelle Herausforderungen in der sächsischen Politik, den Fachkräftemangel sowie die Strategie der sächsischen Verwaltung, auf Personalengpässe zu reagieren.

Im Sächsischen Landtag erläuterte uns Prof. Dr. Hans Vorländer, Direktor des Zentrums für Verfassungs- und Demokratieforschung an der TU Dresden, die Diskrepanz zwischen dem „Musterstaat im Osten“ mit Blick auf Technologisierung und Ansiedlung von Industrie und dem Treiben um PEGIDA, AfD und Querdenkern in Sachsen. Am Abend hatten wir die Möglichkeit mit dem Chef der Staatskanzlei, Oliver Schenk, ins Gespräch zu kommen. Gemeinsam sprachen wir über den Transformationsprozess seit der Wiedervereinigung, die Coronapandemie und die Strategie, den Strukturwandel zu gestalten.

### Glück Auf! Freiberg!

Unsere letzte Station in Sachsen führte uns nach Freiberg. Hier sprachen wir mit dem Oberbürgermeister über die aktuellen Herausforderungen einer mittelgroßen Kommune in Sachsen.



Besuch bei Globalfoundries in Dresden

Auch das Thema Russland – Ukraine spielte dabei eine Rolle. Die TU Bergakademie Freiberg pflegte traditionell gute Beziehungen zur Bergbauuniversität in St. Petersburg, die nun zunächst zum Stillstand gekommen sind. Im Helmholtz-Institut für Ressourcenforschung haben wir das Thema Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz in den Fokus gerückt. Wir haben hier über den Ansatz eines möglichen „Nachhaltigkeitslabels“ diskutiert, um dem Verbraucher eine Möglichkeit zu geben, eigenständig über den Ressourcenverbrauch entscheiden zu können. Zum Abschluss der Sachsen-Reise führte uns ein sächsisches Urgestein durch die Terra Mineralia, die Schatzkammer der TU Bergakademie Freiberg.

Nach über 30 Jahren Wiedervereinigung hat Sachsen gezeigt, wie Strukturwandel funktionieren kann. Nun muss der Freistaat beweisen, dass er dies ein zweites Mal erfolgreich vollziehen kann. Denn der Ausstieg aus der Kohleverstromung zwingt den Osten, sich wieder neu zu erfinden.

### Auftakt Braunkohlebergbau und Strukturwandel

Die Landesgrenze nach Sachsen-Anhalt passierte der Lehrgang am noch aktiven Braunkohlebergbau in Profen. Der Blick über die Tagebaukante machte das Ausmaß der Landschaftsveränderungen deutlich, die mit der Förderung von Braunkohle seit einem Jahrhundert im mitteldeutschen Revier einhergehen. Im nahe gelegenen strukturschwachen Mittelzentrum Zeitz konnten die Lehrgangsteilnehmenden aktuelle Projektvorhaben des Strukturwandels besichtigen. Dieses Bild rundete sich am folgenden Tag ab, als wir am Geiseltalsee eine bereits wiederhergestellte Braunkohle-Mondlandschaft betrachten konnten: Der größte künstliche See Deutschlands, mehr als doppelt so groß wie der Tegernsee, entstand hier über einem großen Abbaugelände.



## Stationen der Reise

### Leipzig

- » Führung durch das Spinlab – HHL Accelerator, Leipzig
- » Gespräch und Führung durch den DHL Hub am Flughafen Leipzig/ Halle

### Dresden

- » Besuch von Globalfoundries mit Vorträgen zur europäischen Industriepolitik sowie der Genese Sachsens zum größten Mikroelektronikstandort in Europa
- » Führung durch die Sächsische Staatskanzlei
- » Gespräch mit Thomas Popp, Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung (MdSReg) und Amtschef der Sächsischen Staatskanzlei
- » Führung durch den Sächsischen Landtag und Gespräch mit Prof. Dr. Hans Vorländer, Direktor des Zentrums für Verfassungs- und Demokratieforschung und des Mercator Forums Migration und Demokratie an der TU Dresden
- » Besuch der Frauenkirche mit Kuppelaufstieg
- » Weinverkostung und Gespräch mit Oliver Schenk, Chef der Staatskanzlei





Führung durch den Naumburger Dom

### Weltkultur erleben – Naumburg und Saale / Unstrut

Aus dem mitteldeutschen Braunkohlerevier ist es ein Katzensprung in die hochmittelalterliche Kulturlandschaft an Saale und Unstrut, deren Mitte der Naumburger Dom ist. Seit 2018 ist er als Weltkulturerbe der UNESCO anerkannt. Hausherr Dr. Holger Kunde führte den Lehrgang durch den Dom und seinen berühmten Westchor mit den Stifterfiguren des Naumburger Meisters. Anschließend verkosteten wir in der Dombauhütte die Erzeugnisse des nördlichsten Weinanbaugebiets Deutschlands und bemühten uns mit Beitel und Klöpffel nachzuempfinden, was die Steinmetze und Bildhauer des 13. Jahrhunderts hier geleistet haben. Den Abend verbrachten wir bei bestem Wetter hoch über der Unstrut auf Schloss Neuenburg in Freyburg.



Arbeit mit Beitel und Klöpffel



Besichtigung des Pretziener Wehrs in Schönebeck



Der Naumburger Dom – seit 2018  
Weltkulturerbe der UNESCO

## Magdeburg an der Elbe, die Landeshauptstadt

Die Landeshauptstadt Magdeburg stand am Folgetag auf dem Programm. In ihrer Geschichte zweimal zerstört und dabei zum Verb geworden, ist aus ihr im Jahr 2022 eine lebendige und lebenswerte Industrie- und Kulturstadt mit einer Viertelmillion Einwohnern geworden. Nach einer Führung durch die Staatskanzlei – das Palais am Fürstenwall – und einem Stadtpaziergang erwartete uns Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff im Festsaal der Staatskanzlei zum Gespräch. Der offene Austausch zu den Fragen des Lehrgangs war ein großer Gewinn, so etwa zum jüngsten Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Sterbehilfe, zur Ansiedlung des Chip-Herstellers Intel in Magdeburg oder zu den Lehren aus der Coronakrise der zurückliegenden Jahre. Hieran knüpfte der Chef der Staatskanzlei und Staatsminister für Kultur Rainer Robra an, der den Lehrgang zum Abendessen ins Schauspielhaus einlud. Aus der Erfahrung zweier Jahrzehnte an der Spitze der Staatskanzlei legte er seine Sicht auf die Rolle der Verwaltung für die Demokratie und seine Anforderungen an gute Führung und Führungsverhalten dar. Er berichtete vom Zusammenwirken der Länder in der MPK während der Pandemie und nicht zuletzt von den erforderlichen Verwaltungsstrukturen zur Ermöglichung großer Industrieansiedlungen.

Den Aufenthalt in Magdeburg rundete eine Führung durch den Dom ab, den größten Sakralbau Ostdeutschlands. Fachkundig begleitet von Stephen Gerhard Stehli fanden die Lehrgangsteilnehmer am Grab Kaiser Ottos des Großen zusammen und führen anschließend wenige Kilometer südlich zum Pretziener Wehr, einer heute nur noch hier authentisch erhaltenen Hochwasserschutzanlage aus dem Jahr 1875, die seit 150 Jahren die Städte Magdeburg und Schönebeck vor schweren Fluten schützt. Als technisches Denkmal ist das Wehr aktueller Kandidat für das UNESCO-Weltkulturerbe.



Gespräch mit Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff im Festsaal der Staatskanzlei Sachsen-Anhalt

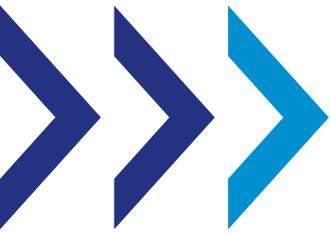
## Stationen der Reise

### Freiberg, Profen, Zeitz, Naumburg, Freyburg

- » Gespräch mit dem Oberbürgermeister der Universitätsstadt Freiberg, Sven Krüger
- » Gespräch und Führung durch das Helmholtz-Institut für Ressourcenforschung
- » Besichtigung der Tagebaukante im Braunkohletagebau Profen
- » Rundfahrt entlang der Strukturwandel-Projekte der Stadt Zeitz im mitteldeutschen Revier
- » Führung durch das UNESCO-Kulturerbe Naumburger Dom, mit Workshop „Botanik in Stein“ in der Dombauhütte
- » Führung durch Schloss Neuenburg in Freyburg/Unstrut
- » Seebrücke Braunsbedra: Der Geiseltalsee als neu gestaltete Landschaft im Braunkohlerevier

### Magdeburg

- » Führung durch die Staatskanzlei Sachsen-Anhalt
- » Gespräch mit Ministerpräsident Dr. Reiner Haseloff im Festsaal der Staatskanzlei
- » Stadtrundfahrt durch Magdeburg
- » Abendessen mit dem Chef der Staatskanzlei, Staatsminister Rainer Robra
- » Führung durch den Magdeburger Dom durch Stephen Gerhard Stehli
- » Besichtigung des Pretziener Wehrs in Schönebeck, Sachsen-Anhalts Kandidat für das UNESCO Weltkulturerbe



USA / GEORGIA – 26. MAI BIS 4. JUNI 2022

# Georgia – vom Peach State zum Silicon South

Unsere Reise über den Atlantik führte uns in die Partnerregion Bayerns, den US-Bundesstaat Georgia, auch bekannt als der Peach State. Vor allem in der Olympiastadt Atlanta spürten wir die Atmosphäre der prosperierenden Stadt als Zentrum einer stark wachsenden Metroregion. Die Veränderung Georgias von einem landwirtschaftlich geprägten Land hin zum neuen „Silicon South“ ist vielerorts im Land präsent. Um diese wirtschaftliche Attraktivität Georgias aus erster Hand zu erfahren, haben wir auch zwei bayerische Unternehmen dort besucht.



Treffen mit Generalkonsulin Melanie Moltmann und Vertretern der Metro Atlanta Chamber

## Stationen der Reise

- » Coca Cola
- » Deutsche Außenhandelskammer (GACC)
- » National Center for Civil and Human Rights
- » City of Atlanta, Mayor's office
- » Metro Atlanta Chamber
- » Treffen mit Generalkonsulin Melanie Moltmann
- » Besuch des neuen Goethe-Zentrum-Atlanta
- » Besuch bei Georgia Power und beim Department of Economic Development
- » Besuch bei Georgia Tech
- » Besuch bei Gerresheimer in Peachtree City
- » Besuch bei Grenzebach in Newnan



Im Centennial Olympic Park in Atlanta



## Let freedom ring from the Stone Mountain of Georgia!

### Martin Luther Kings Erbe

Georgia blickt auf eine sehr belebte jüngere Geschichte als ein Zentrum der Bürgerrechtsbewegung mit dem Wohn- und Geburtsort von Martin Luther King Jr. zurück. Um mehr über das Leben und Wirken dieses außergewöhnlichen Mannes zu erfahren, besuchten wir sein Geburtshaus, das Informationszentrum. Wir erlebten vor Ort packende und anschauliche Eindrücke über das Leben der aufbegehrenden farbigen Minderheit in den sechziger Jahren in den Südstaaten. Das National Center for Civil and Human Rights verdeutlichte uns die Verbindung von Martin Luther King jr. bis zu den Fragestellungen der Gegenwart und zeigte, dass der Kampf um Menschenrechte nicht aufhören darf und allseits unabdingbar ist. Am Memorial Day – einem Nationalfeiertag der USA – zeigte ein Besuch am Stone Mountain genau dies. „... Let freedom ring from the Stone Mountain of Georgia! ...“ sprach Martin Luther King jr. 1963 am Lincoln Memorial in Washington D. C. – an diesem umstrittenen Ort waren die Unabdingbarkeit von geschichtlicher Aufarbeitung, die Notwendigkeit des Erinnerns an Unrecht und die andauernden gesellschaftlichen Konflikte für uns spürbar.



Wanderung entlang der Tallulah Falls in Georgia

### Aktuelle Herausforderungen

In unseren Gesprächen wurde immer wieder deutlich, dass Georgia klar auf Wachstumskurs ist. Dabei spielen aber auch zunehmend soziale Aspekte, die vor allem in der Coronapandemie verstärkt wurden, eine Rolle. Einerseits will die City of Atlanta mit einem Programm „Activate ATL“ öffentliche Räume attraktiver machen und andererseits soziale Probleme wie Obdachlosigkeit angehen. Das starke Wachstum zeigt, dass auch in dem Flächenland USA der Flächenverbrauch an seine Grenzen stößt und die Ressourcen Energie und Wasser limitiert sind.



Besuch bei der City of Atlanta in der City Hall im „Heart of the House“

### Das internationale Wirtschaftsnetzwerk

Nicht nur deutsche Unternehmen schätzen die Attraktivität von Georgia als Standort. Auch Großkonzerne weltweit investieren in Georgia und sorgen für ein enormes Bevölkerungswachstum in der Metroregion Atlanta. In den Gesprächen mit der German Chamber of Commerce, der Metro Atlanta Chamber und dem Departement of economic development wurde schnell klar, dass dieses Wachstum kein Zufall ist. Der Staat kooperiert mit den Kammern und Unternehmen mit dem Ziel, Unternehmen in Georgia anzusiedeln. Für Unternehmen bedeutet dies eine große Unterstützung in Steuer-, Standort- und Genehmigungsfragen, aber auch hinsichtlich der Ausbildung von Fachkräften und Personalgewinnung. Die Universität Georgia Tech als Wissenschafts- und Forschungsbenchmark hat für das Land und den Standort eine tragende Rolle. Auch aus diesem Grund hat sich Atlanta mit Umgebung zu einem Start-up-Zentrum entwickelt. Die bisherige wirtschaftliche Entwicklung Georgias zeigt die Effektivität dieses Netzwerks und stimmt die Wirtschaft auch für die nächsten Jahre optimistisch.

### Bayerische Unternehmen in Georgia

Um Unternehmen aus Europa nach Georgia zu holen und wirtschaftliche Beziehungen zwischen Georgia und Europa aufzubauen, agiert auch die Vertretung Georgias in München. Wir wollten wissen, wie in deutschen Unternehmen in Georgia gearbeitet wird und wie die Zusammenarbeit mit den deutschen Hauptsitzen funktioniert. „German engineering meets american working“, schilderte uns John Fluker, CEO von Grenzebach North America in Newnan seine lokale Firmenphilosophie. Die Verknüpfung von deutschen Ideen mit der amerikanischen Umsetzung mit anderen Arbeitsmethoden sichert nicht nur die Qualität im internationalen Wettbewerb, sondern auch die Nähe zu den Kunden in Nordamerika. Bei Gerresheimer in Peachtree City erlebten wir im Reinraum die Herstellung von High Quality-Produkten und konnten uns im offenen Austausch über die internationale Zusammenarbeit innerhalb der Firma informieren. Schnell wurde klar, wie schwer es für Unternehmen ist, nach länderspezifischen Standards zu produzieren und dennoch weltweit alle Qualitätsstandards vergleichbar einzuhalten.



Besuch im Reinraum der Fa. Gerresheimer



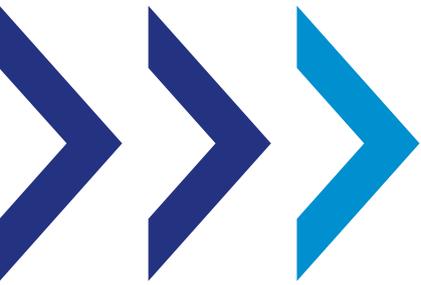
Auf dem Weg zur „World of Coca-Cola“ in Atlanta



Ausblick vom Büro der Außenhandelskammer in Atlanta

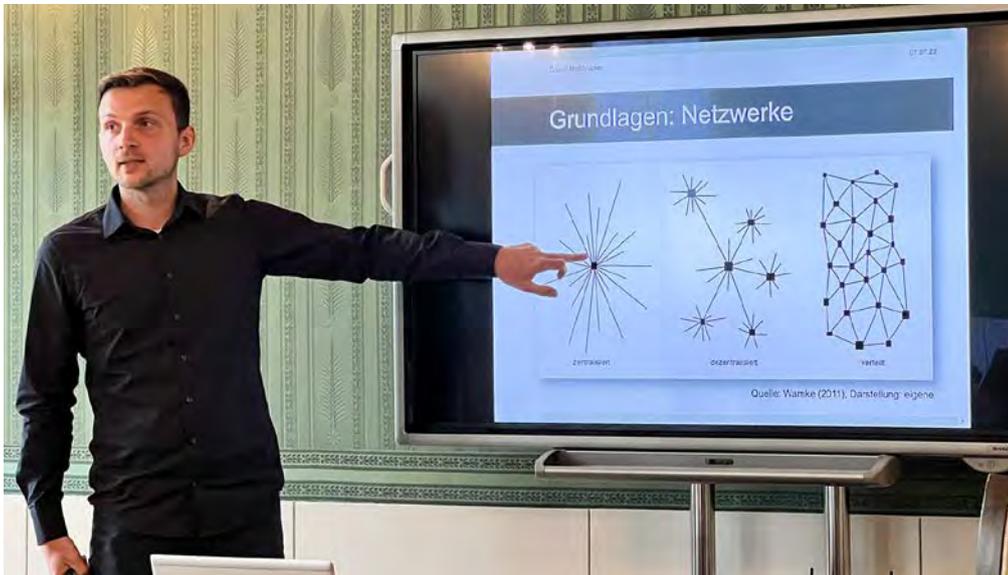
Wachstums. Dabei ist der Bundesstaat immer noch gezeichnet von seiner belebten Geschichte mit andauernden sozialen Herausforderungen. Wenn sich Georgia jedoch Ziele setzt, wird es diese auch erreichen.





## MODUL 6

# Medien und Kommunikation



## Stationen des Moduls

---

Berlin-Reise

---

Brüssel-Reise in Präsenz

---

Austausch mit Markus Fasse  
 Ressortleiter Unternehmen und Märkte,  
 Handelsblatt

---

Fight! Smile! Love!  
 Gela Allmann, Extremsportlerin und Influencerin

---

Austausch mit Franz Stangl  
 Leiter Presse und Kommunikation,  
 Pressesprecher, StMELF

---

Einführung in die Kommunikations-  
 wissenschaften  
 Prof. Dr. Carsten Reinemann, Institut für  
 Kommunikationswissenschaften und  
 Medienforschung, LMU

---

Besuch in der Bayerischen Landeszentrale  
 für neue Medien (BLM)

---

Chancen und Risiken medialer  
 Kommunikation  
 PD Dr. Claudia Riesmeyer, Institut für  
 Kommunikationswissenschaften und  
 Medienforschung, LMU

---

IT-Recht-Internet und soziale Medien  
 rechtssicher nutzen (für Behörden)  
 Dr. Andreas Roß, LfF

---



---

Cybersicherheit – Wie kann sich die  
 Bayerische Verwaltung schützen  
 Dr. Franziska Armbruster, StMD

---

Workshop: Fake News, Darknet &  
 Menschenrechtsaktivismus: Wie wir mit  
 dem „digitalen Dilemma“ vom Gut und  
 Böse des Internets umgehen können  
 Daniel Moßbrucker, Journalist

---

Besser schreiben – besser kommunizieren  
 Carsten Hauptmeier, FAZIT

---

Treffen mit Abt Johannes  
 Benediktinerabtei Sankt Bonifaz in München und  
 Andechs

---

Dreitägige Hospitation beim Bayerischen  
 Rundfunk

---

Austausch mit Wolfgang Wittl  
 Pressesprecher des Bayerischen  
 Ministerpräsidenten

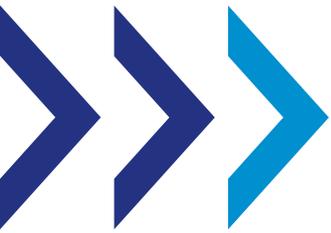
---

Amtschef-Besuche: StMFH, StMGP  
 MD Harald Hübner, MD Dr. Winfried Brechmann

---

Austausch mit Dr. Gunnar Schellenberger  
 Landtagspräsident Sachsen-Anhalt

---



# Im Gespräch bleiben – bürgernah und niederschwellig kommunizieren in Zeiten von Social Media, Fake News und Hate Speech

In unserem letzten Modul „Medien und Kommunikation“ drehte sich alles um unsere moderne Medienlandschaft und darum, wie wir besser kommunizieren können, sowohl miteinander als auch als Verwaltung mit der Bevölkerung. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Kommunikation im Zeitalter der Digitalisierung die – ein echtes Dilemma – Chance und Risiko zugleich ist.

## Social Media, Cybercrime und Rhetorik

Nachdem wir anders als zunächst geplant Anfang 2022 nicht nach Berlin reisen konnten, stiegen wir bereits im Januar für eine Woche in das Thema des Moduls ein – beginnend mit einem Workshop zum Thema Social Media. Dabei machte uns Ruth Schöllhammer klar, dass essentiell für den Einsatz von Social Media ist, Teil eines Gesprächs zu sein und nicht lediglich Informationen zu verkünden. Ein positives Beispiel hierfür sind die Aktivitäten des Landesamtes für Digitalisierung, Breitband und Vermessung, mit dessen Präsidenten und Social Media-Team wir uns austauschen konnten.

Beim anschließenden Informationstag im Bayerischen Landeskriminalamt durften wir viele Aspekte der Arbeit dort kennenlernen: von der Entschärfung von Sprengkörpern über die Ermittlungen im Cyberraum bis hin zu der Pressearbeit in Krisen, z. B. bei dem Amoklauf im Olympia-Einkaufszentrum. Zum Abschluss verbrachten wir zwei Tage in Tutzing, um dort in einem Seminar unsere Rhetorik und Präsentationstechniken zu verbessern, Schlussapplaus auszuhalten und mit einem „Magic Moment“ zu fesseln.



Rhetorik-Seminar in der Akademie für Politische Bildung in Tutzing (Hinweis: Seminar im Januar, siehe Übersicht zu Modul 3, S. 35)



In der Akademie für Politische Bildung in Tutzing (Hinweis: Seminar im Januar, siehe Übersicht zu Modul 3, S. 35)



Regine Fenn vom BR



Prof. Dr. Carsten Reinemann, LMU



PD. Dr. Claudia Riesmeyer, LMU

### Spagat zwischen Extremsport, Digitalabonnements und Medienregulierung

„Fight – Smile – Love“ – mit diesem Motto der Extremsportlerin Gela Allmann starteten wir dann im Juni in den eigentlichen Teil des Moduls und waren von ihrer Lebensgeschichte gefesselt: Zurück ins Leben gekämpft, nach einem Sturz aus 800 Metern in die Tiefe. Mit einem Post in den Sozialen Medien über den Unfall stieg ihre Bekanntheit massiv und somit die Verantwortung, als Vorbild für junge Menschen zu fungieren: Wie geht man mit dieser Bekanntheit und der immer weiter anwachsenden Reichweite um? Neben der Antwort auf diese Fragen zeigte uns die Influencerin zudem am Beispiel ihrer unglaub-

lichen Genesung eindrucksvoll, wie wichtig es ist, sich Ziele zu setzen, diese zu visualisieren und zusammen mit einem starken Team auch anzugehen – gleich ob im Sport oder bei der Arbeit.

Daneben gaben uns Prof. Dr. Carsten Reinemann und Dr. Claudia Riesmeyer eine Einführung in die Kommunikationswissenschaften und halfen uns, den Wandel der Medienwelt zu verstehen. Wie moderner Journalismus in all seinen Facetten funktioniert und vor welchen Herausforderungen die komplexe Regulierung der pluralen Medienlandschaft und der digitalen Plattformen steht, lernten wir im Rahmen verschiedener Gespräche und Vorträge sowie bei der Bayerischen Landeszentrale für Neue Medien. So erfuhren wir beim Besuch der Redaktionen von Welt im Axel Springer Verlag sowie im Austausch mit Journalisten, wie eine Meldung zu einer Nachricht, zu einer Story und einem Radio-, Fernseh- oder Internetbeitrag wird und welche Bedeutung der Digitalbereich mittlerweile für einstmals klassische Printmedien hat.



Extremsportlerin und Influencerin Gela Allmann

## Moderne Verwaltung und digitale Herausforderungen

Wie präsentiert sich die öffentliche Verwaltung medial? Wo nutzen wir bereits die Chancen, die uns neue digitale Verbreitungs- und Kommunikationskanäle bieten? Antworten auf diese Fragen gaben uns Franz Stangl, Stabstellenleiter im Bayerischen Landwirtschaftsministerium, und der Pressesprecher des Bayerischen Ministerpräsidenten. Mit ihnen diskutierten wir über die neuen Anforderungen an ministerielle Pressearbeit und Krisenkommunikation.

Aber auch der Austausch mit Dr. Franziska Armbruster aus dem Bayerischen Digitalministerium zum Thema Sicherheit im Cyber- und Informationsraum sowie der Digitalstrategie der Staatsregierung und die Diskussion mit Daniel Moßbrucker mit dem Schwerpunkt Darknet und Fake News lieferten uns viele zusätzliche wertvolle Aspekte.

Wichtig war uns dabei, neben dem Verständnis für modernen Journalismus sowie den Chancen und Risiken der Sozialen Medien auch zu verstehen, welche rechtlichen Möglichkeiten Verwaltung hier hat und welche Grenzen zu beachten sind. Mit Dr. Roß gelang es uns, hierfür einen kompetenten Fachmann zu allen Facetten dieses Themas zu gewinnen.

Daneben richteten wir in einem Workshop zum Thema „Besser schreiben – besser kommunizieren“ den Blick auf uns und lernten, wie essentiell, aber auch aufwändig eine moderne Verwaltungssprache ist – weg vom Behördendeutsch hin zu leicht verständlichen Formulierungen. Dieser wichtige Ansatz war für uns besonders prägend.



Im Fernsehstudio der Abendschau des BR



Workshop mit Daniel Moßbrucker



Diskussion mit Andreas Bachmann vom BR



Austausch mit Andreas Bachmann in einem BR-Fernsehstudio

### **Bayerische Rundfunk – Blick über den Tellerrand – Horizont erweitern – Gefahren einschätzen lernen**

Den Abschluss und ein Highlight des Moduls bildete eine eindrucksvolle, dreitägige Hospitation beim Bayerischen Rundfunk. Mit einem Schwerpunkt auf dem Bereich Social Media, hatten wir die Möglichkeiten, uns mit vielen interessanten Personen zu verschiedensten Themen auszutauschen, u. a. zu Fake News, Shitstorms und Hate Speech. Aber auch andere schwierige Fragen, wie z. B. die nach dem Kernauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und der Abgrenzung von den Streamingdiensten, waren Gegenstand der Gespräche. Daneben durften wir die Landtagspresse besuchen und bei der Produktion und Ausstrahlung einer Abendrundschau live dabei sein.

#### **Was nehmen wir mit?**

Wie wichtig die mediale Präsenz ist, wurde uns im Modul immer wieder vor Augen geführt. Die Schnelligkeit und der wachsende Zeitdruck auf Medienschaffende hat in den letzten Jahren in einer zunehmend digitalisierten Welt enorm zugenommen. Politik und Verwaltung stehen hier vor großen Fragen: Was macht die neue Medienwelt aus? Wo liegen ihre Chancen, wo ihre Herausforderungen? Wie sieht der rechtliche Rahmen aus? Was sind die Anforderungen an eine zeitgemäße staatliche Pressearbeit? Vor allem diese Standortbestimmung stand im Mittelpunkt vieler Gespräche und Diskussionen im Medienmodul – gerade in Zeiten von Cybercrime, Fake News, Darknet und Hate Speech.

Schnell wurde uns dabei bewusst, dass Bevölkerung und Verwaltung vor allem sensibilisiert werden müssen: Digitale und digitalisierte Medien können in der Gesellschaft Wissen und Meinungen vernetzen, Vorgänge transparent machen und Menschen mobilisieren. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass manche sich in der eigenen Lebenswirklichkeit und derer Gleichgesinnter einsperrt. Richtig erscheint dann nur, was in der „Echo-Kammer“ Konsens ist. Dieses Phänomen wurde uns speziell während der Coronapandemie bewusst. Eine moderne Verwaltung kann die Menschen hingegen nur erreichen, wenn sie sich nicht hinter komplexen Formulierungen versteckt, das Gespräch sucht und sich den Fragen und Forderungen der Bevölkerung stellt – auf welchem Kommunikationskanal auch immer.

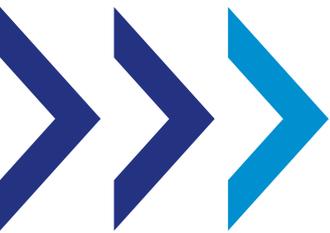


### **Fazit**

Das Modul „Medien und Kommunikation“ bot uns eine Fülle an intensiven Eindrücken und Impulsen. Diese waren extrem hilfreich für ein tiefergehendes Verständnis unserer Mediendemokratie und gerade der Wirkweise der Sozialen Medien mit ihren Chancen und Risiken. Für unsere Arbeit nehmen wir aus diesem Modul mit, wie wichtig es ist, ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass wir empfängerorientiert, transparent und nachvollziehbar kommunizieren müssen, mit der passenden Sprache auf dem passenden Kanal.



Treffen des Lehrgangs mit Dr. Ohle Diehl (9. v. l.) in der BND-Zentrale in Berlin-Mitte



BERLIN – 20. JUNI BIS 24. JUNI 2022

## Berlin im Juni: Sommerliche Hitze und Ukraine-Krieg statt Kälte und Coronapandemie

Ursprünglich geplant für Ende Januar – fand unsere Reise nach Berlin bedingt durch die Auswirkungen der winterlichen Delta-Welle Ende Juni statt. Das bedeutete nicht nur sommerliche Hitze statt eisiger Kälte, sondern vor allem Ukraine-Krieg statt Coronapandemie. Durch die Verschiebung des Reiseterrmins stand plötzlich die zweite, unseren Lehrgang prägende Krise im Fokus und wurde in zahlreichen Stationen der Reise aus ganz unterschiedlichen Perspektiven aufgegriffen. Aber auch die neue Ampelkoalition im Bund war nunmehr ein halbes Jahr im Amt und daher einige Male Thema.



Prof. Dr. Norbert Lammert

## „Der Bayerischen Verwaltung geht ein Ruf wie ein Donnerhall voraus“

Am Beginn unserer Reise stand ein herzlicher Empfang in der Bayerischen Vertretung in Berlin. Wir erfuhren, wie die „Bayerische Botschaft“ die Interessen des Freistaats auf Bundesebene einbringt und als „Visitenkarte des Freistaats“ und „Ort des politischen Gesprächs“ fungiert. Dass sie dabei sehr erfolgreich agiert, davon konnten wir uns im Laufe der Woche mehrfach überzeugen. Immer wieder trafen wir auf Sätze wie „Verwaltung, die funktioniert, macht einen Unterschied“, mit denen der Leistungsfähigkeit der Bayerischen Verwaltung Lob gezollt wurde.

Stabile Demokratie – durch den Ukraine-Krieg mit ganz neuer Dimension versehen, nahm das Thema in unserem gesamten Lehrgang breiten Raum ein. In Berlin war daher eine Begegnung mit Prof. Dr. Norbert Lammert – „leidenschaftlicher Parlamentarier“ und „Wächter der Demokratie“ (Presse-Zitate) – gesetzter Programmpunkt und für viele von uns der Höhepunkt der Reise. In einem intensiven und konzentrierten Austausch nahmen wir teil an hochpräzisen Überlegungen und Gedankengängen zu zentralen Themen: von der Bewertung des Angriffs Russlands auf die Ukraine als Zeitenwende über eine Einschätzung zur Russland-Politik Deutschlands in den vergangenen Jahren bis hin zu Erklärungen für das Erstarken der AfD und dem gebotenen Umgang mit dieser Partei.

Vorbei am Bendlerblock und dem Ehrenmal für die Gefallenen der Bundeswehr spazierten wir zu unserem nächsten Gesprächstermin in die Botschaft der Republik Estland.

Das kleine Land an der Ostflanke der NATO mit Grenze zu Russland weckte nicht nur mit Blick auf den Ukraine-Krieg unser Interesse. Wir diskutierten eine breite Palette an aktuellen Themen, wie z. B. das estnische Bildungswesen und die Bedeutung von Bildung und Chancengerechtigkeit oder – natürlich – die Digitalisierung. Uns wurde bewusst, was man vom „Musterland in Sachen Digitalisierung“ lernen könnte – auch wenn es um ein Vielfaches kleiner ist. Auf sympathische, aber deutliche Weise wurden uns die nicht gehörten Warnungen vor Russland und einer allzu großen Energieabhängigkeit in Erinnerung gerufen.

Den Abschluss des ersten Tages bildete ein Besuch beim BDSV, der Interessenvertretung der Rüstungsindustrie. Auf unserer Agenda standen u. a. Lobbyismus, das Beschaffungswesen der Bundeswehr, die Pluralität von Waffensystemen in EU und NATO oder der „Krieg der Zukunft“.

## Cyber Innovation Hub – das wendige Beiboot des schweren Tankers Bundeswehr

Am Vormittag des zweiten Tages lernten wir den Cyber Innovation Hub der Bundeswehr kennen – eine Einrichtung, die der Bundeswehr in einer sich schnell und umbruchartig ändernden Welt digitale Innovationen ermöglichen und sie damit digital zukunftsfähig machen soll. Im Gespräch mit Generalleutnant Vetter und Oberst Pötzsch vom Bundesverteidigungsministerium stand vor allem das Thema Digitalisierung der Bundeswehr im Fokus. Aber auch Themen, die wir bereits mit dem BDSV diskutiert hatten, konnten wir aufgreifen und aus anderer Perspektive beleuchten.



## „Wer zuerst postet, bekommt den Traffic“

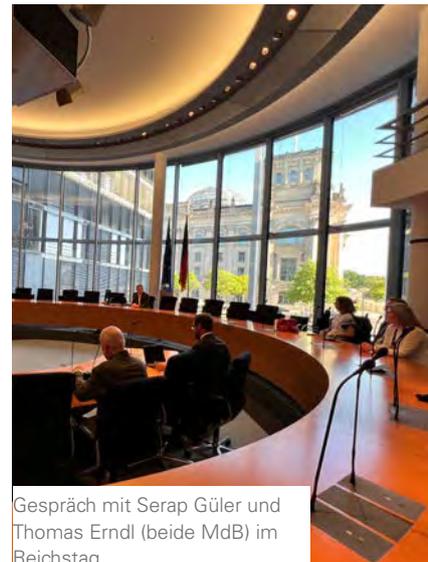
Nach einem Mittagessen in der Kantine des Roten Rathauses wechselten wir aus Politik und Verwaltung in die Welt der Medien und besuchten den Axel-Springer-Neubau. Bei Führungen durch den WELT Newsroom und WELT TV wurde uns nähergebracht, wie ein vormals klassisches Print-Medium im Online-Zeitalter agiert; wir beobachteten die Anmoderation der Übertragung einer Regierungserklärung von Kanzler Scholz aus dem Bundestag live im Studio. Mit Robin Alexander trafen wir den langjährigen Beobachter und Kenner der Bundesregierung – insbesondere von Altkanzlerin Merkel – zu einem Austausch über vorwiegend aktuelle bundespolitische Themen.

Der anschließende Termin beim Bundesnachrichtendienst wird uns allen besonders nachhaltig in Erinnerung bleiben. Nach rasanter Fahrt in VW-Bussen mit abgedunkelten Scheiben über das BND-Gelände mussten wir unsere Smartphones in einer „Noise Box“ verstauen. Dann konnten wir mit einem der Vizepräsidenten des BND, Dr. Ole Diehl, vielfältige Fragen diskutieren, z. B. zu Aufgaben und Kontrolle des BND. Aber auch hier war natürlich der Krieg in der Ukraine Thema;

wir baten um Einschätzungen etwa zur aktuellen Situation in der Ostukraine, zu einer möglichen Formierung oppositioneller Kräfte in Russland oder zur Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Atomwaffen.

## „Abnutzungskrieg wie im Ersten Weltkrieg“

In diesen Tagen der „Zeitenwende“ durfte das Auswärtige Amt (AA) auf gar keinen Fall fehlen im Rahmen unserer Berlin-Reise. So erlebten wir am nächsten Tag ein buntes Programm am Werderschen Markt 1, das Oberst Scholl, militärischer Berater im AA, für uns organisiert hatte. Als Ersatz für die eigentlich geplante Begegnung mit Botschafter Wolfgang Ischinger – der kurzfristig in die Ukraine reiste – standen uns Gesprächspartner zu den Bereichen Menschenrechte und internationale Gesundheitspolitik im AA zur Verfügung. Nach Hausführung, Mittagessen in der Kantine und Kaffeepause auf der Dachterrasse tauschten wir uns mit dem Ukraine-Referat aus. Der Fokus lag dabei auf dem aktuellen Vernichtungskrieg in der Ostukraine und auf der enormen Herausforderung eines Wiederaufbaus – gerade angesichts einer unklaren „Post-Kriegs-Ordnung“



Gespräch mit Serap Güler und Thomas Erndl (beide MdB) im Reichstag



## Stationen der Reise

- » Bayerische Vertretung in Berlin: Gespräch mit Dr. Carolin Kerschbaumer und Dr. Susanne Weizendörfer; Hausführung
- » Begegnung mit Prof. Dr. Norbert Lammert, Bundestagspräsident a. D., Vorsitzender der Konrad-Adenauer-Stiftung
- » Besuch in der Botschaft der Republik Estland: Gespräch mit Helen Ennok (Diplomatin, Wirtschaft und Handel) und Helena Bonde (Diplomatin, Politik und Presse)
- » Besuch in der Geschäftsstelle des Bundesverbands der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV): Gespräch mit Dr. Christoph Atzpodien (Hauptgeschäftsführer), Peter Scheben (Abteilungsleiter Political & Public Affairs, Rüstungsexport) und Roland Haag (Abteilungsleiter Wirtschaft & Recht)
- » Besuch im Cyber Innovation Hub der Bundeswehr: Gespräche mit Sven Weizenegger (Leiter CIH), Generalleutnant Michael Vetter (BMVg, Leiter Abteilung Cyber/Informationstechnik) und Oberst i. G. Dr. Volker Pöttsch (BMVg, Referatsleiter)



Bei einer Führung durch den Bundesrat und einem Gespräch mit dem Leiter der Parlamentsabteilung, Dr. Thomas Wisser, wurden uns Geschichte und Gestaltung des Gebäudes an der Leipziger Straße 3-4 nähergebracht, aber auch Arbeitsweise und „Innenleben“ der Länderkammer.



Im Bundestag trafen wir zum Abschluss dieses Tages mit Serap Güler und Thomas Erndl zwei Mitglieder des Bundestages (MdB). Als Kind türkischer Gastarbeiter war Serap Güler Staatssekretärin für Integration in NRW. Daher standen Fragestellungen zur Integrationspolitik im Vordergrund. Schließlich konnten wir auf der Besuchertribüne eine Plenarsitzung des Bundestages miterleben.



Führung im Plenarsaal des Bundesrats

Zum Abschluss unserer Berlin-Reise besuchten wir am Freitag die Gedenkstätte Berlin-Hohenschönhausen. In einer eindrucksvollen, wie beklemmenden Führung durch einen ehemaligen politischen Gefangenen erhielten wir Einblicke in die Untersuchungshaftanstalt der sowjetischen Geheimpolizei bzw. das zentrale Untersuchungsgefängnis der Staatssicherheit zu DDR-Zeiten.

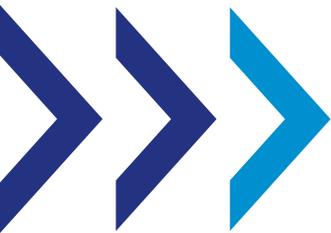
- » Besuch im Axel-Springer-Neubau: Gespräch mit Robin Alexander; Führung durch WELT Newsroom und WELTTV mit Tobias Blanken (Referent WELT Chefredaktion) und Ronald Warin (stv. Chefredakteur TV & Bewegtbild)
- » Besuch beim Bundesnachrichtendienst (BND): Gespräch mit Dr. Ohle Diehl, Vizepräsident
- » City-Spreerundfahrt – Stadtrundfahrt auf der Spree
- » Besuch im Auswärtigen Amt: Gespräche mit Dr. Wiebke Rückert (Menschenrechte, Genderfragen), Dr. Martin Bergfelder (globale Gesundheitsfragen); Hausführung; Gespräch mit Jean P. Froehly und Matthias Mau (Referat „Ukraine, Moldau, Schwarzmeerkoperationen“); Gespräch mit Oberstleutnant i. G. Manfred Scholl (Militärischer Berater im AA)
- » Bundesrat: Hausführung; Gespräch mit Dr. Thomas Wisser (Leiter Parlamentsabteilung)
- » Bundestag: Gespräch mit Serap Güler (MdB) und Thomas Erndl (MdB); Besuch einer Plenarsitzung
- » Besuch in der Gedenkstätte Berlin-Hohenschönhausen: Zeitzeugen-Führung



Gedenkstätte Berlin-Hohenschönhausen



Treffen mit Staatsministerin Melanie Huml in der Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU in Brüssel



**BRÜSSEL – 29. JUNI BIS 1. JULI 2022**

## Für Bayern in Europa

Die Impulse und Regelungen der EU durchdringen alle Bereiche der Bayerischen Verwaltung. Mit großer Neugier machten wir uns deshalb auf den Weg ins Herz der Union, nach Belgien. Nach perfekter Vorbereitung durch die Bayerische Vertretung in Brüssel kam der Lehrgang am Morgen des 29. Juni in Brüssel an.

Erster Programmpunkt war ein Besuch der „Experience Europe“, einem interaktiven Vermittlungsangebot und zugleich einem Schaufenster der Europäischen Kommission (KOM). Persönliche Statements zum Engagement für ein gemeinsames Europa von Kommissionspräsidentin von der Leyen und viele Medienstationen führten in die Werte und Arbeitsfelder der KOM ein.

### **Herz Europas – Stadt der kurzen Wege**

Hieran schloss sich eine Stadtführung durch Unter- und Oberstadt an, vom barocken historischen Zentrum über das reiche Erbe des Jugendstils hin zum EU-Viertel des 21. Jahrhunderts.

Eine vibrierende, polyglotte, sehr lebenswerte Stadt schien uns dieses Brüssel, gekennzeichnet aber auch durch starke soziale Unterschiede seiner Bevölkerung. Fachkundig begleitet von einem langjährigen Mitarbeiter der KOM erschlossen wir uns auch das 2017 eröffnete Haus der Europäischen Geschichte, das sich im Auftrag des Europäischen Parlaments der Vermittlung einer transnationalen, genuin europäischen Geschichte verschrieben hat. In direkter Nachbarschaft dazu begrüßten uns schließlich die Kolleginnen und Kollegen der Bayerischen Vertretung, in der an diesem Abend Europaministerin Melanie Huml weit mehr als hundert Gäste zum musikalischen Sommerempfang eingeladen hatte.



Erstmals nach zwei Pandemie Jahren konnte die Vertretung damit an ihr Kerngeschäft anknüpfen, die Präsentation des Freistaats und die Vernetzung mit Partnern aus vielen europäischen Institutionen und Unternehmen.

### Virulente Themen in der Union

Am nächsten Morgen gab uns Dr. Armin Hartmuth von der Bayerischen Vertretung einen Einblick in aktuelle Themen der EU-Gesetzgebung und berichtete auch zur Position Bayerns. Just in dieser Woche war etwa das Verbot von Verbrennungsmotoren in KOM und Parlament beraten worden, auch die für die bayerische Wirtschaft nicht unerhebliche Frage nach der Zulässigkeit der Verwendung synthetischer Kraftstoffe nach 2035. Hieran anknüpfend konnte der Lehrgang im benachbarten Europäischen Parlament den Austausch mit der bayerischen Abgeordneten Marlene Mortler MdEP suchen.

Den Blick zurück auf die deutsche Politik lenkte eine anschließende Podiumsdiskussion mit Dr. Anton Hofreiter. Er priors die seines Erachtens sehr stabilen politischen Institutionen der deutschen Gesellschaft im Vergleich mit unseren europäischen Nachbarn, ebenso die Konsens- und Kompromissorientierung im Bundestag. Großes Interesse fand auch seine Erläuterung, warum ausgerechnet der linke Parteiflügel der Grünen erheblich größere und schnellere Lieferungen schwerer Waffen an die Ukraine von der Bundesregierung einfordert.

## Stationen der Reise

### Tag 1

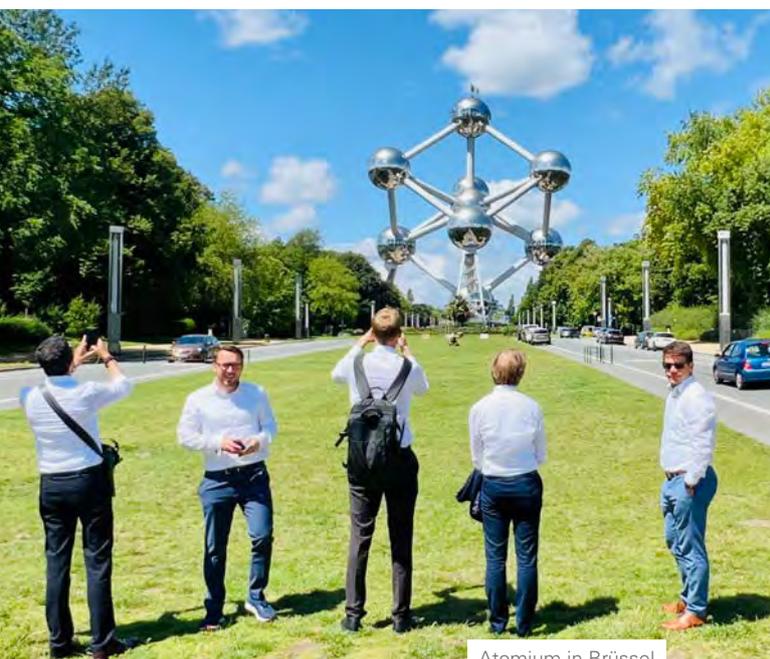
- » Besuch im Ausstellungszentrum Experience Europe der KOM
- » Stadtführung in Brüssel
- » Führung im Haus der Europäischen Geschichte
- » Musikalischer Sommerempfang der Vertretung des Freistaates Bayern bei der EU in Brüssel mit StMin Melanie Huml

### Tag 2

- » Gespräch mit der Leitung der Bayerischen Vertretung, Barbara Schretter und Dr. Armin Hartmuth
- » Austausch mit StMin Melanie Huml
- » Führung durch die Bayerische Vertretung
- » Führung durch das EU-Parlament und Gespräch mit MdEP Marlene Mortler
- » Besuch einer Veranstaltung mit Dr. Anton Hofreiter
- » Gespräch mit Dr. Markus Schulte, KOM, Vertreter der Generaldirektion Wirtschaft und Finanzen
- » Gespräch mit Constantin Gissler, Public Policy, Amazon Office Brüssel

### Tag 3

- » Gespräch mit Anna von Harnier, KOM, Vertreterin der Generaldirektion Justiz und Verbraucher
- » Gespräch mit Richard Ares Baumgartner, Vertreter der EU-Grenzschutzagentur Frontex
- » Besuch des Atomiums



Atomium in Brüssel



Blick vom Atomium über Brüssel

### „Next Generation EU“ – europäische Kredite sollen Reformen in den Mitgliedstaaten anstoßen

Weiter ging es in der KOM zum Austausch mit Dr. Markus Schulte, Hauptberater für den Mehrjährigen Finanzrahmen (MFR) in der Generaldirektion ECFIN (Wirtschaft und Finanzen). Dr. Schulte umriss unter anderem die aktuelle Wirtschaftslage im Binnenmarkt wie folgt: Durch die Coronapandemie ist die Verschuldung der Staatshaushalte in ganz Europa stark angestiegen auf inzwischen 97% des BIP in der EU. Trotz Krieg in der Ukraine und Rohstoffmangel geht die KOM aber für dieses und das kommende Jahr von einem Wirtschaftswachstum und einem stabilen Arbeitsmarkt in der EU aus.

### Lobbyismus funktioniert nicht – sagt Big Tech

Eine kurze Metrofahrt und einen Wolkenbruch entfernt fand sich der Lehrgang im Brüsseler Public Policy Office von Amazon wieder. Ein Team von 15 Leuten mit einem jährlichen Budget um die 30 Mio. € ist hier um die Interessenswahrnehmung des Internetkonzerns bei den europäischen Institutionen bemüht, dies in reger Zusammenarbeit mit den übrigen „Big Five“ der digitalen Welt: Alphabet, Meta, Apple, Microsoft und eben Amazon.

### EU koordiniert die Beweissicherung von Kriegsverbrechen in der Ukraine

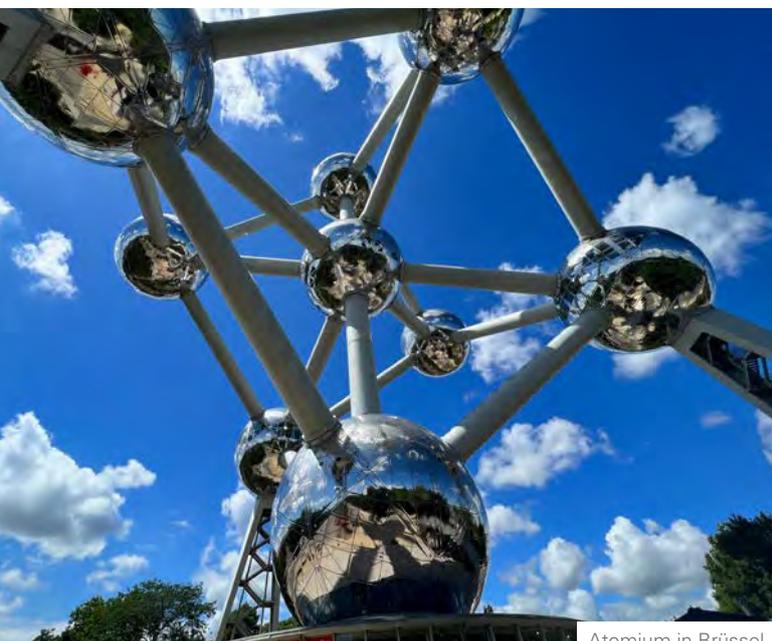
Der letzte Tag begann in der Bayerischen Vertretung mit Anna von Harnier, die für das Bundesministerium der Justiz als „nationale Expertin bei der KOM“ in der GD Justiz tätig ist. Sie berichtete von ihrer Tätigkeit zu den Themen Völkerstrafrecht, Rechtsstaatsmechanismus und Justizkooperation. Letztere ging mit dem Vertrag von Lissabon aus der zwischenstaatlichen Zusammenarbeit in die supranationale EU-Kompetenz über, die GD Justiz bedient sich dafür der EU-Agentur „EuroJust“ in Den Haag. Seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine ist die GD Justiz maßgeblich mit der Abstimmung und Durchsetzung von Sanktionen betraut (Asset Recovery), ebenso mit der Dokumentation von Kriegsverbrechen in der Ukraine. Hinsichtlich der gegenwärtigen Kriegsverbrechen nimmt die KOM eine koordinierende Rolle ein, denn sowohl der IGH als auch vierzehn EU-Mitgliedstaaten – darunter Deutschland – haben Ermittlungsverfahren eröffnet.

### Grenzmanagement für den Kontinent, die EU-Agentur Frontex

Der letzte Termin der Reise führte uns mit Richard Ares Baumgartner von der EU-Grenzschutzagentur Frontex zusammen.

Frontex wurde von 36 Mitarbeitern im Jahr 2005 auf inzwischen fast 1.800 Mitarbeiter aufgestockt und arbeitet mit einem Etat von rund 700 Mio. € jährlich. Die Agentur will die 27 Mitgliedstaaten darin unterstützen, ein vergleichbares Maß an Sicherheit und die Einhaltung internationalen Rechts einheitlich an allen Teilen der EU-Außengrenze mit ihren 1.800 Grenzposten zu gewährleisten.

Mit einem Abschlussgespräch in der Bayerischen Vertretung und einem Besuch des 1958 errichteten „Atomiums“ am Brüsseler Stadtrand endeten drei an Eindrücken überreiche Tage für den Lehrgang.



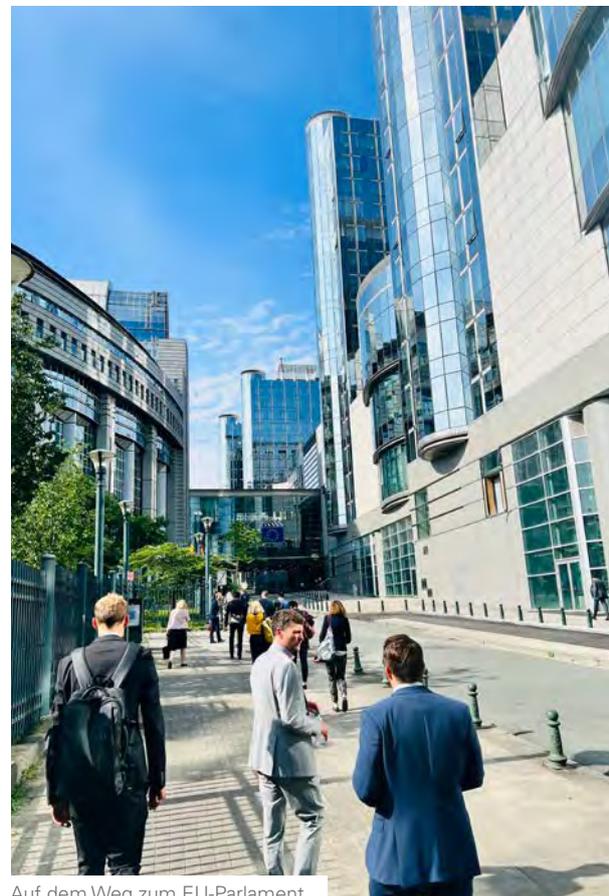
Atomium in Brüssel



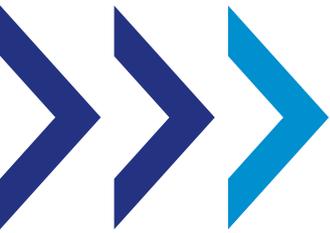
Besuch im EU-Parlament in Brüssel



Berlaymont-Gebäude, Sitz der Europäischen Kommission



Auf dem Weg zum EU-Parlament



## Experimentieren mit neuen Formaten – unser Motto bei der Öffentlichkeitsarbeit zum 27. LV

Sich ausprobieren und Neues versuchen – dafür bietet der Lehrgang für Verwaltungsführung in vielerlei Hinsicht Gelegenheit und breiten Raum. Auch mit Blick auf die Öffentlichkeitsarbeit zu unserem Lehrgang ließen wir uns von diesem Motto leiten – Experimentieren mit verschiedenen, auch ganz neuen Formaten. Den bewährten Newsletter unserer Vorgänger griffen wir gerne als Anregung auf, wir entwickelten ihn aber „nach unserem Geschmack“ weiter. Daneben erschien es uns als reizvoll, Erfahrungen mit digitalen Formaten zu sammeln, die sich im Verlaufe der Coronapandemie immer noch größerer Beliebtheit erfreuen. In mehreren Folgen unseres Podcasts „Kursgeflüster – Neues aus dem Lehrgang“ berichteten wir über unsere Eindrücke und Erfahrungen aus dem Lehrgang im Audioformat. Speziell zum Thema „Stabile Demokratie“ produzierten wir einen Videoclip.

### **Newsletter in neuem Gewand**

Gerne nutzten wir das neue Newsletter-Format unserer Vorgänger, des 26. Lehrgangs für Verwaltungsführung, als Ausgangspunkt. Dabei war uns ein Anliegen, dieses nach unseren eigenen Vorstellungen weiterzuentwickeln. So etablierten wir als „Roten Faden“ unserer Newsletter die Gestaltung des „Kopfes“. An exponierter Stelle sollte jeweils ein großformatiges Gruppenfoto platziert werden – visueller Ausdruck des Gedankens, dass es „unsere gemeinsame Reise“ ist, von der die Newsletter berichten.

### **Podcast „Kursgeflüster – Neues aus dem Lehrgang“**

Von der Berichterstattung zu Modul 3 an schilderten wir in insgesamt vier Folgen unseres neuen Podcasts „Kursgeflüster – Neues aus dem Lehrgang“ unsere Eindrücke und Erkenntnisse aus dem Lehrgang im Audioformat. Dahinter stand die Überlegung, dass sich eine zeitgemäße öffentliche Verwaltung modernen Kommunikationskanälen und -formaten öffnen muss. Daher wollten wir die Möglichkeiten und Freiräume im Lehrgang nutzen. Wir wollten in der Praxis konkret lernen, wie mit Podcasts welche Inhalte vermittelt werden können – angefangen bei der Erstellung des „Drehbuchs“ und Auswahl der „Soundverpackung“ über die Aufzeichnung im „Ton-Studio PCP“ bis hin zum finalen Schnitt.

In allen vier Podcast-Folgen tauschten sich die jeweiligen Modul-Beauftragten in einem Gespräch – moderiert von Dr. Patricia Huth – über „ihr“ zurückliegendes Modul aus. Den Newsletter funktionierten wir nunmehr zu einem Begleit-Newsletter der einzelnen Podcast-Folgen mit reduziertem Umfang um. So konnten wir auch weiterhin ein Gruppenfoto und die Übersichts-Info-Box zu den Aktivitäten in einem Modul präsentieren. Newsletter bzw. Podcast-Folge versendeten wir jeweils zeitnah nach Abschluss eines Moduls an unsere Häuser. Den Adressatenkreis bildeten unsere Personal- sowie Aus- und Fortbildungsreferate, die Mitglieder des Beirats und unsere Mentoren. Zusätzlich wird der Podcast auf der Internetseite der Bayerischen Staatskanzlei unter „LEAT-Fortbildungen“ zur Verfügung gestellt.

### **Videoclip „Stabile Demokratie“**

Das Thema „Stabile Demokratie“ nahm in unserem Lehrgang – als eigenes Modul-Thema bzw. Thema des Jahresseminars – besonderen Raum ein. Daher nutzten wir dieses hochaktuelle Thema, um ein weiteres Format auszuprobieren. Durch den gesamten Lehrgang hindurch – ob im PCP, auf Reisen oder bei anderen externen Terminen – baten wir eine Vielzahl von Persönlichkeiten, denen wir begegnen durften, um ein kurzes Statement zu der Frage „Was bedeutet für Sie stabile Demokratie?“.



Logo unseres Podcasts „Kursgeflüster - Neues aus dem Lehrgang“



Dokumentations- und Podcast-Beauftragte Matthias Buchard und Dr. Karin Lanzl



Aufbau des Podcast-Equipments in der Bibliothek des Prinz-Carl-Palais

Wir zeichneten die O-Töne jeweils einfach und unkompliziert mit einem Smartphone auf. So konnten wir einen bunten Strauß an Einschätzungen zu dieser Frage zusammentragen, den wir in einem eigenen Videoclip „Stabile Demokratie“ präsentieren. Auch der Videoclip ist auf der Internetseite der Bayerischen Staatskanzlei unter „LEAT-Fortbildungen“ abrufbar.



Dr. Patricia Huth begleitete alle Podcast-Folgen als Moderatorin

## Impressum

27. Lehrgang für Verwaltungsführung  
Bayerische Staatskanzlei  
Prinz-Carl-Palais  
Franz-Josef-Strauß-Ring 5  
80539 München  
www.lead.bayern.de  
© Juli 2022

Redaktion: Dr. Karin Lanzl und Matthias Buchard mit Beiträgen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung

Layout: Bettina Zagel – designvolte, visual communication

Druck: Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Bildnachweis: S. 39: pexels.com, S. 73 Andri Klopfenstein, Unsplash.com, S. 14/23/65/73/91/94/106/109 Flaticon.com, S. 42 Diego Delso, CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org>

Alle weiteren Bilder: Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 27. Lehrgangs für Verwaltungsführung

## Impressionen







27. Lehrgang für Verwaltungsführung