

Marco Weißer*

Führung als Entwicklungsfeld in der öffentlichen Verwaltung

Es gibt kaum ein Thema, welches im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungsprozessen so häufig und dennoch so fruchtlos diskutiert wird, wie die Frage nach der „richtigen“ Führung des Personals. Auch wenn ständig neue Aufsätze und Bücher über dieses Thema geschrieben werden, so lassen sich doch leider keine wirklich innovativen Ansätze erkennen, die aus dem Dilemma helfen können. Der nachfolgende Aufsatz will die Entwicklung zur aktuellen Führungspathologie skizzieren und Wege aufzeigen, wie hier eine Verbesserung und Heilung möglich werden könnte.

Der erste Irrtum

Wenn über Führung geschrieben wird, dann sind die meisten Publikationen so abgefasst, dass die Leser den Eindruck gewinnen könnten, Führung sei ausschließlich etwas aktives der Führungskräfte. Dass dies nicht so ist und dass Führung letztendlich etwas ist, was in Wirklichkeit gar nicht stattfindet, ist den wenigsten Führungskräften beziehungsweise Vorgesetzten bewusst. Die im Volksmund weit verbreitete Aussage, dass der Zitronenfalter genauso wenig Zitronen faltet, wie der Abteilungsleiter eine Abteilung leitet, unterstreicht diesen Blickwinkel. Tatsächlich ist es so, dass die Geführten ihre Bedürfnisse, Erwartungen, Gefühle, usw. auf die Führungskraft projizieren. Diese Projektion ist verbunden mit der Hoffnung, dass die Erwartungen erfüllt werden. Erst dann, wenn aus Sicht der Geführten (nicht aus Sicht der Führungskraft!) eine Befriedigung eintritt, kann von gelingender Führung gesprochen werden. Dies verdeutlicht, dass die Führungsleistung letztlich etwas re-aktives der Führenden ist und eine Konstruktionsleistung derjenigen, die geführt werden. Allerdings wissen dies die wenigsten Führungskräfte.

Die grundlegende Perspektive

Wenn wir über Führung sprechen, so müssen wir uns zunächst mit zwei Begriffen beschäftigen. Auf der einen Seite sprechen wir über Effektivität (Machen wir die richtigen Dinge?) und auf der anderen Seite sprechen wir über Effizienz (Machen wir die richtigen Dinge auch richtig?). Während wir uns im Rahmen der Frage nach der Effektivität damit beschäftigen welche Führungstheorien es gibt, beschäftigen wir uns im Rahmen der Frage der Effizienz mit Managementmodellen. Aus der Kombination von Führungstheorien und Managementmodellen entstehen letztendlich Führungsstile, die es den Führungskräften ermöglichen sollen, ihr Personal zu führen und eine Abteilung oder einen Fachbereich zu leiten. Nebenstehende Übersicht soll diese erste Annäherung verdeutlichen.

Führung im weiteren Sinne

Konfuzius hat einmal gesagt: „Sorge dich nicht um die Ernte, sondern um die richtige Bestellung der Felder.“ Damit hat er bereits eine treffende Aussage über das Führungsverhalten in der öffentlichen Verwaltung getroffen. Dieses Zitat passt hier aus meiner Sicht

* Marco Weißer (Master of Public Administration / Dipl. Verwaltungsbetriebswirt) ist Büroleitender Beamter der Verbandsgemeindeverwaltung Höhr-Grenzhausen. Er ist u.a. Lehrbeauftragter an der FHöV Mayen und berät als freiberuflicher Coach Führungskräfte und Ausbilder (www.effico.de)

Effektivität	Effizienz
Die richtigen Dinge tun.	Die (richtigen) Dinge richtig tun.
Bereich Führung im engeren Sinne	Bereich Management
Steuerung von Handlungen und Meinungen und Festlegung von einem Kurs für die Aufgabenerledigung.	Eine Leistung bewirken und herbeiführen, Übernahme von Leitung und Verantwortung.
Führende tun die richtigen Dinge.	Manager tun die (richtigen) Dinge richtig.
Werkzeuge	
Führungstheorien und -modelle - great man - scientific management - economic man - rational man - human relations - social man - Blake/Mouton - Hersey/Blanchard - Maslow - McGregor - Herzberg - Heckhausen	Management-Ansätze - management by communication - management by objectives - management by delegation - management by walking around - management by results - management by exceptions - management by motivation
Daraus resultierende Führungsstile:	
autoritär fürsorglich/patriarchalisch kooperativer laissez-faire	
Neuere Führungsstile:	
transformationale Führung transaktionale Führung	

sehr gut, weil es deutlich macht, dass sich die Führungskräfte mehr damit beschäftigen, welche Managementmodelle gerade „in“ sind, anstatt sich darüber Gedanken zu machen, welches Menschenbild dem Führungsprozess zugrunde liegt. Dieses Menschenbild ist eng verwoben mit einer inneren Haltung gegenüber einem Menschen, was ihn bewegt, wie ich ihm begegne und was ihm wichtig ist. Darauf wird später detailliert eingegangen.

Das Problem der Führungskräfte

Jede Aufgabe, unabhängig davon, ob es sich um Führung oder Sachbearbeitung handelt, geht von zwei sich gegenüber stehenden Variablen aus. Zum einen geht es um eine Herausforderung, die zu bewältigen ist. Zum anderen geht es um ein bestimmtes Können, welches erforderlich ist, um diese Herausforderung zu meistern. Diese beiden Begriffspaare kann man sich vorstellen wie zwei Waagschalen.

Herausforderung



Können

Solange diese beiden ausgeglichen sind, entsteht grundsätzlich kein Dilemma. Schwierig wird es, wenn das Können größer ist wie die Herausforderung. Daraus entstehen nicht selten Prozesse der Langeweile und diese führen wiederum zu Erkrankungen, vorwiegend im psychosomatischen Bereich (burn-out).

Viel häufiger dürfte in der öffentlichen Verwaltung jedoch das Problem anzutreffen sein, dass die mit der Führungsaufgabe verbundenen Herausforderungen deutlich das tatsächliche Können der Führungskräfte übersteigen. Hierbei ist zu berücksichtigen dass eine Herausforderung, die nur ein wenig über dem derzeitigen Können liegt, nicht automatisch dazu führt, dass ein Mensch überfordert ist oder sich so fühlt. So ist z. B. ein Sachbearbeiter, der ein neues Aufgabenfeld übertragen bekommt, sicherlich nicht überfordert, sondern vielmehr herausgefordert.

Dies trifft jedoch leider meist nicht auf Führungsaufgaben zu, die ein Mitarbeiter übernimmt. Hintergrund ist der, dass im Rahmen der Führungsaufgabe ein völlig anderes Anforderungsprofil, oder sollte man sagen, Kompetenzprofil erforderlich wird, wie dies im Rahmen der normalen Sachbearbeitung notwendig ist. Dies wird häufig verkannt und damit beginnt bereits der Prozess der Abwärtsspirale. Die hier beschriebene Überforderung führt nicht selten dazu, dass die folgenden drei Stufen sich nach und nach anschließen:

1. Stufe eintretender Stress
2. Stufe ausbreitende Angst
3. Stufe Aktivierung der Notfallprogramme

1. Stufe – eintretender Stress

Die mit der Überforderung eintretenden Stresssituationen sind, sofern sie von geringer Dauer sind, aus ärztlicher/therapeutischer Sicht sicherlich unbedenklich. Allerdings ist häufig der durch die Überforderung entstehende Stress von großer Dauer, da Führungspositionen in der Regel nicht auf Zeit oder mit Befristung ausgesprochen werden. An dieser Stelle sei auf die sehr aktuelle Entwicklung im Bereich des Beamtenrechts hingewiesen, wonach eine Bestellung von Führungskräften, die im Beamtenverhältnis stehen, auf Zeit vom Bundesverwaltungsgericht als unzulässig angesehen wurde. Zwar wird vermehrt in Stellenausschreibungen bei tariflich Beschäftigten darauf hingewiesen, dass die Stellen mit einer Befristung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) versehen werden, allerdings ist die Häufigkeit von befristeten Besetzung von Führungspositionen eher die Ausnahme als die Regel.

2. Stufe – ausbreitende Angst

Kommen wir zurück auf den durch eine neue Aufgabe entstehenden Stress. Wenn dieser Stress, wie oben bereits gesagt, von langer Dauer ist, stellen sich nach einer gewissen Zeit Angstzustände ein. Das Problem bei angstbehafteten Zuständen ist, dass im Gehirn die Amygdala (Mandelkerne) auf „Hochtouren“ läuft und dadurch Innovation, Kreativität, Problemlösungskompetenzen, usw. nicht mehr aktiviert werden können. Im Gegenteil; die Angst lähmt und blockiert solche Denkprozesse, obwohl gerade Führung die Aufgabe hat, diese Aspekte im Rahmen der Arbeit zu unterstützen und zu fördern. Damit ist jedoch die Abwärtsspirale noch nicht beendet, es folgt noch die Stufe 3, bei der dann entweder völliges Erstarren oder aber übertriebene Aktivität an der Tagesordnung ist.

3. Stufe – Aktivierung der Notfallprogramme

Diese vorgenannten Angstzustände führen, ebenfalls bei langer Dauer, zur Aktivierung von so genannten archaischen Notfallpro-

grammen, die im Hirnstamm verankert sind. Diese Notfallprogramme kann man sich als Überlebensprogramme vorstellen. Daher verwundert es auch nicht dass es eigentlich nur drei Handlungsmöglichkeiten gibt, zu denen die Führungskräfte, die mit einer Aufgabe überfordert sind, tendieren:

– Erstens: völlige Hilflosigkeit

Diese Hilflosigkeit ist häufig verbunden mit Untätigkeit und lethargischem Verhalten. In der Praxis ist hier zu beobachten dass solche Führungskräfte den Kontakt zu Mitarbeitern in ihrer Abteilung scheuen, ihnen die Post in der Mittagspause auf den Tisch legen oder nach Dienstschluss, die persönlich kaum Gespräche führen sondern dies lieber über E-Mail erledigen oder schriftliche Vermerke usw.

– Zweitens: Flucht-Tendenzen

Dass die Führungskraft im Rahmen von einer gefühlten Überforderung Flucht Tendenzen am Tag legen kann, ist von einigen Lesern vermutlich nicht nachzuvollziehen.

In diesem Zusammenhang ist mit Flucht Tendenzen jedoch vielmehr die Flucht in eine Krankheit gemeint. Konkret sind hier zwei in Mode gekommene Krankheitsbilder zu nennen: Burn-Out und die Depression.

Häufig ist in der Praxis zu beobachten, dass Mitarbeiter heutzutage alle an ihrem Arbeitsort erkranken. Gerade Führungskräfte tendieren dazu, Burn-Out zu einer Art Modekrankheit zu glorifizieren. Die wenig-

Kümmel • Pohl

Bundesbesoldungsrecht

Meler | Lüschow | Mangerich | Ramelow

Der Kommentar, aus dem niedersächsischen Standardkommentar „Kümmel-Pohl“ zum Besoldungsrecht im Bund und in Niedersachsen hervorgegangen, wurde aus Anlass der eigenständigen Regelung des Besoldungsrechts in Bund und Ländern als „Kommentar zum Bundesbesoldungsrecht“ neu eingeführt.

Die Bearbeitung des Kommentartells durch erfahrene Praktiker aus der Bundesverwaltung gewährleistet eine aktuelle und kompetente Hilfestellung bei Ihren Fragen zur Anwendung des Bundesbesoldungsrechts. Auch zu Fragestellungen des komplexen Zulagenrechts, insbesondere bei der Bundespolizei, der Zollverwaltung und der Bundeswehr, werden Ihnen als Entscheider „vor Ort“ Antworten und aktuelle Rechtsprechung geboten.

Das Loseblattwerk enthält neben dem Bundesbesoldungsrecht mit Kommentarteil einen Ergänzungsband über die aktuellen Regelungen zum Kindergeldrecht nach dem Einkommensteuergesetz.

6 Ordner ca. 5.950 Seiten,
laufend aktualisierter Stand
ISBN 978-3-932086-02-1



140,- Euro

PINKVOSS
V E R L A G

Landwehrstraße 85
30519 Hannover
Tel.: (0511) 990 50-0
Fax: (0511) 990 50-77
E-Mail: info@pinkvoss-verlag.de
Internet: www.pinkvoss-verlag.de

sten wissen jedoch, dass im Rahmen einer Burn-Out-Erkrankung der Mensch im außen (wahrnehmbare Aufgabenerledigung) zu 100 % oder sogar 150 % funktioniert, allerdings nach innen (eigenes Erleben, Gefühle, usw.) in eine gewisse Haltung der Verwahrlosung abdriften.

Im Rahmen der Depression ist es genau umgekehrt. Hier funktioniert der Mensch im außen überhaupt nicht mehr weil er sich nur mit seinem innersten beschäftigt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich viele Führungskräfte vom persönlichen Empfinden her zwar als Burn-Out-Opfer sehen und fühlen, dies jedoch bei objektiver Betrachtung eher eine Depression zu sein scheint. Problematisch ist im Hinblick auf die Diagnose Burn-Out zusätzlich, dass es nach der Internationalen Klassifikation für Krankheiten (ICC-International Classification of Diseases) keine eigene Indikation gibt, sondern diese nur mit Hilfe eines Zusatz-Diagnoseschlüssels (ICD 10, Z 73.0, Problem mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensführung) möglich ist. Das bedeutet, dass Burn-Out allenfalls ein Einflussfaktor, nicht aber eine eigene Krankheit ist.

Wie aus den vorgenannten Darstellungen deutlich werden dürfte, äußert sich eine durch Überforderung Stress und Angst ausgelöste Fluchtreaktion in Krankheitsbildern, die heutzutage in jeder Verwaltung vermehrt angetroffen werden. Dies bestätigen sowohl Beratungs-/Coaching-Gespräche mit Klienten als auch praktizierende Psychologen und Psychotherapeuten.

- Drittens: Angriff als Verteidigung

Als dritte Folge der Aktivierung der so genannten Notfallprogramme tritt die Führungskraft den Angriff an. In der Praxis äußern sich solche Angriffe häufig durch Mobbing-Attacken gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; generell gegenüber unterstelltem Menschen. Betrachtet man gerade das Angriffsverhalten mit der transaktionsanalytischen Brille von Eric Berne, so kann man zu der Auffassung kommen, dass der oder die Handelnde aus einem inneren Zustand des „Ich bin nicht o.k.“ handelt. Diese innere Haltung eines „Ich bin nicht o.k.“ ist dann oft gekoppelt mit der weitergehenden Haltung eines „Dann darfst Du auch nicht o. k. sein und das zeige ich Dir jetzt!“ Solche gedanklichen Haltungen haben in der Führungsetage jedoch nichts verloren. Hier bieten sich zur Bearbeitung dieser „blinden Flecken“ Coaching oder Supervision an.

Wie aus der o. g. Darstellung deutlich geworden sein dürfte, kann keines der im Hirnstamm abgespeicherten und ausgeführten Notfallprogramme etwas dazu beitragen das Führungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gelingen können. Es dürfte vielmehr genau das Gegenteil eintreten, was vielerorts an der Tagesordnung ist

Mit der Übertragung der Führung beginnt die Arbeit erst

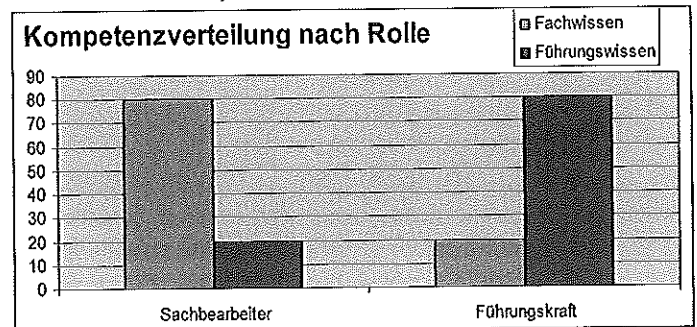
Viele Führungskräfte bzw. Menschen, die eine Führungsposition anstreben, sind sich nicht darüber im Klaren, dass die eigentliche Arbeit erst dann anfängt, wenn sie Führungskraft geworden sind. Wenn ein solches Amt übertragen worden ist, sollten die neu ernannten Führungskräfte z. B. Kommunikationstrainings, Coachings, regelmäßige Supervision in Anspruch nehmen, um den Anforderungen, die an sie gestellt werden, auch erfüllen zu können. Idealerweise haben sie das schon getan, um zu einer Führungskraft zu werden, selbst wenn sie zu diesem Zeitpunkt ihrer Persönlichkeitsentwicklung noch keine sind. Dazu ist erforderlich, dass sich die Führungskräfte aus ihrer, wie ich sie nenne, Komfortzone herausbewegen. Das bedeutet, sie müssen den Bereich verlassen, in dem sie alles kennen und alles können (= Komfortzone). Das heißt, sie müssen neues Land erkunden, neue Gebiete erforschen, in denen

sie bisher, wenn überhaupt, nur am Rande Erfahrungen gesammelt haben. Damit möchte ich zum nächsten Punkt kommen, den viele Führungskräfte vergessen, wenn sie eine solche Position anstreben.

Worauf es beim Führen wirklich ankommt

Wenn Sachbearbeiter von Top-Sachbearbeitern oder Sachgebietsleitern zu Führungskräften aufsteigen wollen, dann sollten sie sich darüber bewusst sein, dass die Verantwortung eine völlig neue Dimension erreicht und die persönlichen Rechte sehr stark in den Hintergrund rücken. Damit soll an dieser Stelle nur zum Ausdruck kommen, dass Führungskräfte nicht die gleichen Privilegien genießen, wie die von ihnen zu führenden Mitarbeitern, sondern weniger. Führung ist eine „Auf-Gabe“, d. h. irgendetwas muss im Vergleich zu früher wegfallen. Sie müssen „Vor-Bilder“ sein, an denen man sich orientieren können muss. Damit verbunden ist insbesondere die Tatsache, Werte vorzuleben und – was noch viel wichtiger ist – eine bestimmte Haltung an den Tag zu legen. Diese Haltung bezieht sich auf das innewohnende Menschenbild. Hier möchte ich in Anlehnung an den Begründer des personenzentrierten Ansatzes, Herr Carl R. Rogers, drei Faktoren nennen, die dazu führen, dass Führungskräfte kongruent, d. h. stimmig in den Worten und Taten bzw. in der Wahrnehmung aus Sicht der Geführten sind. Dies sind:

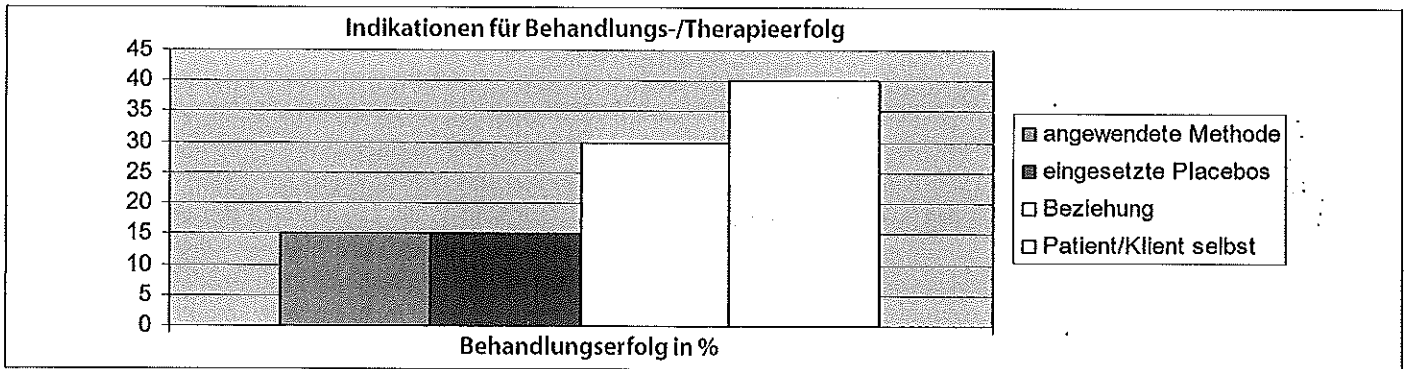
1. vorurteilsfreie Akzeptanz/unbedingte Wertschätzung/bedingungslose positive Zuwendung, d. h. meinen Gegenüber vollständig so zu nehmen, wie er ist; keine stereotypen Gedanken in Bezug auf den Gesprächspartner zu haben und ihm die volle Wertschätzung für ihn selbst und sein Anliegen entgegen zu bringen.
2. Empathie/einfühlerndes Verstehen, d. h. in die Welt des Gegenübers einzutauchen und wie der Gesprächspartner zu fühlen und zu denken; also vollständig in die Rolle des anderen zu schlüpfen, ohne er zu sein.
3. authentisches Verhalten, d. h. echt sein und nichts vorgaukeln, dazu gehört auch, einmal zu sagen, dass man als Führungskraft nichts mehr versteht, nicht mehr durchblickt, usw.



Es ist davon auszugehen, dass nur derjenige in der Lage ist, gut zu führen und damit auch kongruent zu führen, der diese drei Faktoren beherzigt und bei dem die Mitarbeiter sagen: „Wow, dass ist ein Chef!“ und nicht „Es ist halt mein Vorgesetzter!“

Mit den o. g. veränderten Anforderungen sind die Bereiche Sachbearbeitung und Führung angesprochen. Natürlich muss auch ein Sachbearbeiter Wissen über Führung haben, wenn er sich, sein Sachgebiet usw. führen will; ebenso wie eine Führungskraft wissen muss, warum es in der Sache geht. Allerdings verdrehen sich die beiden Anforderungsprofile in dem Moment, in dem aus der Sachbearbeiterrolle die Rolle der Führungskraft wird.

Zu Beginn des Artikels wurden u. a. Führungstheorien und Managementmodelle vorgestellt. Sicherlich ist es von Bedeutung, dass die Führungskräfte über ein gewisses Maß an Führungswissen verfügen. Allerdings möchte ich an dieser Stelle deutlich machen, dass die



Werkzeuge, und dazu gehören diese Theorien und Modelle, wichtig, jedoch kein Garant für eine gelingende Führungsbeziehung sind. Entscheidend für das Gelingen einer Beziehung ist die Haltung, wie ich oben bereits angedeutet habe.

Aus verschiedenen Fachdisziplinen (z. B. Sprachheilpädagogik, Medizin, Psychotherapie) wird durch Forschungsergebnisse immer wieder bestätigt, dass die eingesetzten Methoden den geringsten Einfluss auf einen Behandlungs-/Therapieerfolg haben. Es ist zu vermuten, dass diese Erkenntnisse auch auf die Frage nach Führungserfolgen übertragen werden können. Dies soll ebenfalls anhand einer Grafik verdeutlicht werden.

Wie aus dem Diagramm deutlich wird, erreichen Methoden mit Placebos zusammen den prozentualen Wert, den die Qualität der Beziehung zwischen Arzt/Patient, Therapeut/Klient, Lehrer-Schüler, usw. erreicht. Bei der Betrachtung dieser Darstellung darf nicht vergessen werden, dass der Patient/Klient zwar 40 % aus eigener Kraft zum Genesungsprozess/Therapieerfolg beisteuert (z. B. durch positive Gedanken, ein hoffnungsvolle Einstellung usw.), allerdings ist davon auszugehen, dass diese 40 % nur dann aktiviert werden, wenn die Beziehung zwischen beiden Beteiligten gelingt.

Das bedeutet wiederum, dass – bei einer nicht gelingenden Beziehung – in der Summe 70 % (30 % Beziehung und 40 % Patient/Klient selbst) Erfolgswahrscheinlichkeiten letztlich wegbrechen. Vor diesem Hintergrund ist in höchstem Maße fraglich, ob es wirklich sinnvoll ist, die angehenden und schon tätigen Führungskräfte mit

immer neuen Führungstheorien und Managementmodellen zu versorgen. Dies alles dürfte zum Scheitern verurteilt sein.

Mit der Haltung die Zukunft gestalten

Viel wichtiger ist es, den gesamten Führungssektor in dem Bereich der Haltung zu schulen. Damit verbunden sind natürlich Vorstellungen über das Menschenbild, wie ich meinen Mitarbeiter wahrnehme usw. Die Haltung wirkt sich unmittelbar auf die Beziehungsgestaltung aus. Wenn die Führungskräfte allerdings nur im Bereich der Beziehung geschult werden, d. h. was sie alles tun müssen oder lassen sollen, dass Beziehung entstehen kann, dann verkommt die Beziehung an sich wieder zu einem Werkzeug bzw. zu einer Methode, die nur 15 % Wirkkraft hat. Nochmal: entscheidend ist und bleibt die Haltung. Sie ist der Nährboden, auf dem die Beziehung wachsen und gedeihen kann.

Insofern könnte sich bei diesem bildhaften Vergleich auch ein Paradigmenwechsel einstellen. Die Führungskraft stellt mit der humanistischen Haltung den Boden bereit, sie wird in diesem Sinne letztlich Diener für die Mitarbeiter und hilft somit diesen, zu wachsen. Gerade das ist eine originäre und primäre Aufgabe von Führungskräften; den Menschen zu helfen, wachsen und sich entwickeln zu können. Es scheint, dass viele Führungskräfte dies vergessen oder aber noch nie gewusst haben. Daher möchte ich an dieser Stelle auch Bernhard von Clairvaux zitieren, der gesagt hat: „Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht um zu herrschen.“ Es wäre wünschenswert und für alle ein Erfolg, wenn dieses Zitat zur Maxime des täglichen Handelns von Führungskräften werden könnte.

Uwe Borsch und Gerd-Uwe Gruben*

Die Re-Integration von GmbH in öffentlicher Hand

Die Organisation öffentlicher Daseinsvorsorge in der Rechtsform der GmbH ist heute zweifellos zulässig und weit verbreitet. Ergibt sich später die Notwendigkeit zur Rückübertragung der Aufgaben in öffentliche Trägerschaft und Auflösung der GmbH, bedingt das die Berücksichtigung zivilrechtlicher Vorschriften.

In aller Regel stellen sich dabei Probleme und Fragen, vor allem des Umwandlungs- und GmbH-Rechts, des Arbeits- oder Urheberrechts sowie des Steuerrechts. Da diese Rechtsgebiete für die öffentlichen Träger oft unvertrautes Terrain sind, gibt dieser Beitrag Hinweise zur Bewältigung solcher Re-Integrationen.

I. Ausgangspunkt

Durch die formelle Privatisierung überträgt die öffentliche Hand bisher von ihr in öffentlicher Trägerschaft wahrgenommene Aufgaben – z. B.

der Energieversorgung, Krankenhäuser, Bildung oder Wohnungswirtschaft – in eine GmbH. Gesellschaftsrechtlich bewirkt dieser Schritt die Unterstellung der neuen Gesellschaft unter das GmbH-Recht¹.

Wenn durch Meinungsbildung der Gesellschafter eine Auflösung der GmbH und die Rückübertragung ihrer Aufgaben und Betriebsmittel an eine Körperschaft des öffentlichen Rechts gewünscht ist, stellt sich zunächst die Frage nach den Umsetzungsmöglichkeiten. Dazu eröffnet das Gesellschaftsrecht Wege, die sich teilweise von denjenigen privater Rechtsträger unterscheiden. Das gilt insbesondere für den Bereich des Umwandlungsrechts.

* Rechtsanwalt Dr. Uwe Borsch ist Partner der Sozietät Senger Reimann Kunzmann, Celle. Gerd-Uwe Gruben ist Steuerberater und Rechtsanwalt in der Anochin Roters Kollegen, wp-/StB-Gesellschaft, Celle.

1 Bayer, in: Lutter/Hommelhoff GmbHG, 17. A., § 1, Rn. 10; Kiethe NZG 2004, 995.