

Bei der KGSt ist allerdings eine wichtige Differenzierung nötig: **Balleis war Verwaltungsratsvorsitzender und damit nicht der operative Geschäftsführer der KGSt.** Die operative Leitung lag in dieser Zeit beim Vorstand bzw. Vorstandsvorsitzenden Rainer Beutel. Balleis' Einfluss lag vor allem in der **strategischen Ausrichtung, der politischen Repräsentation und der Verbindung der KGSt mit den kommunalen Spitzenverbänden und der kommunalen Praxis.** Seine Amtszeit als Verwaltungsratsvorsitzender erstreckte sich von September 2002 bis zum 30. April 2014.

Gerade deshalb würde ich die ihm zurechenbaren Leistungen in sechs große Bereiche einordnen:

1. Verwaltungsmodernisierung vom „Neuen Steuerungsmodell“ zum strategischen Management

Balleis gehörte zu einer Generation von Kommunalpolitikern, die die KGSt nicht mehr nur als Stelle für Verwaltungsvereinfachung verstanden, sondern als **strategisches Kompetenzzentrum für moderne Kommunalverwaltung.**

Ein Schwerpunkt seiner Zeit war deshalb die Weiterentwicklung des von der KGSt maßgeblich geprägten **Neuen Steuerungsmodells:**

- stärkere Ergebnis- und Wirkungsorientierung,
- klare Verantwortlichkeiten,
- dezentrale Ressourcenverantwortung,
- Controlling und Kennzahlen,
- Zielvereinbarungen,
- stärkere Kunden- bzw. Bürgerorientierung,
- wirtschaftlicherer Einsatz kommunaler Ressourcen.

Dass diese Themen auch für Balleis persönlich von hoher Bedeutung waren, zeigt sich an Erlangen selbst: Die Stadt führte unter seiner Verantwortung das **strategische Management** ein und nutzte zahlreiche Instrumente moderner Verwaltungssteuerung. Die FAU führt beispielsweise ein eigenes Seminar zur „Verwaltungsmodernisierung in Erlangen: Die Einführung des Strategischen Management“ auf Balleis' Initiative zurück.

2. Digitalisierung und E-Government

Ein zweiter Schwerpunkt war die **digitale Transformation der Kommunalverwaltung.**

Das war für die damalige Zeit ausgesprochen fortschrittlich. Balleis positionierte sich bereits 2002 mit Beiträgen zu

- „E-Government – zielgerichtet planen und wirtschaftlich umsetzen“
- und „Kommunale Entwicklung durch E-VOLUTION“.

Erlangen wurde dabei selbst zu einer Art **kommunalem Reallabor.** Unter Balleis wurden unter anderem E-Government, Dokumentenmanagement und elektronische Verwaltungsprozesse eingeführt. Bei einer bundesweiten Archivtagung 2007 stellte Balleis die Erlanger Erfahrungen ausdrücklich als Beispiel für „konsequente Verwaltungsmodernisierung“ vor. Eine Bürgerbefragung von 2006 hatte ergeben, dass **85**

Prozent der Befragten mit dem städtischen Online-Angebot zufrieden oder sehr zufrieden waren.

Über die KGSt konnten solche Erfahrungen aus Erlangen wiederum in andere Kommunen getragen werden.

3. Interkommunale Zusammenarbeit als Instrument der Haushaltskonsolidierung

Hier liegt meines Erachtens eine der **konkretesten Leistungen aus Balleis' KGSt-Zeit**.

Gemeinsam mit Nürnberg, Fürth und Schwabach wurde untersucht, wie Kommunen durch Kooperation Kosten reduzieren können.

Die KGSt veröffentlichte hierzu 2004 die **KGSt-Materiale Nr. 3 „Interkommunale Zusammenarbeit – ein Beitrag zur Haushaltskonsolidierung“**, wobei ausdrücklich ein Projekt der vier Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen und Schwabach zugrunde lag. Balleis wirkte an diesem Gutachten mit.

Das war konzeptionell wichtig, weil damit ein Paradigmenwechsel verbunden war:

Nicht jede Kommune muss jede Leistung selbst erbringen.

Stattdessen wurden gemeinsame Dienstleistungen, gemeinsame Beschaffung, gemeinsame IT, gemeinsame Infrastruktur und andere Formen der Kooperation als **systematisches Instrument zur Verbesserung von Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit** betrachtet.

Damit verband Balleis seine regionale Politik im Großraum Nürnberg mit seiner Arbeit auf Bundesebene bei der KGSt.

4. Familienfreundliche Kommune als Bestandteil moderner Verwaltungssteuerung

Ein weiterer Punkt, der sehr gut zu seiner Erlanger Politik „Kinder- und familienfreundliche Stadt“ passt, war die **Übertragung familienpolitischer Ziele in messbare kommunale Managementprozesse**.

Die KGSt etablierte den bundesweiten **Vergleichsring „Familienfreundliche Stadt“**. Erlangen beteiligte sich auf Initiative Balleis' daran.

Die erste Phase lief 2005–2007 mit **17 Städten**; anschließend wurde die Zusammenarbeit 2008–2010 mit neun deutschen Städten und einer österreichischen Kommune fortgesetzt. Verglichen wurden unter anderem Betreuungsangebote und kommunale Leistungen für Familien.

Das Entscheidende daran war: Familienfreundlichkeit wurde nicht lediglich als politisches Leitbild formuliert, sondern **vergleichbar und messbar gemacht**.

Das war wiederum ein typisches KGSt-Instrument: **Benchmarking statt bloßer politischer Absichtserklärung**.

5. Verwaltungsmodernisierung und wirtschaftlicher Ressourceneinsatz

Während Balleis' Amtszeit als Verwaltungsratsvorsitzender wurden zahlreiche Themen, die heute selbstverständlich erscheinen, zu zentralen KGSt-Themen:

- Kosten- und Leistungsrechnung,
- Haushaltskonsolidierung,
- Doppik bzw. Neues Kommunales Finanzmanagement,
- Gebäudemanagement,
- Personalmanagement,
- Organisationsentwicklung,
- Benchmarking,
- interkommunale Kooperation,
- E-Government,
- Bürgerorientierung.

Auch hier ist Erlangen interessant, weil die Stadt viele dieser Konzepte **früh praktisch umgesetzt** hat.

Beispielsweise wurde das städtische Gebäudemanagement bereits 2001 als eigenständige Organisationseinheit aufgebaut; anschließend folgten CAFM, Flächenmanagement, Energiemanagement, die Umstellung auf Doppik und elektronische Beschaffung.

Balleis konnte damit bei der KGSt nicht nur theoretische Konzepte vertreten, sondern auf **eigene kommunale Erfahrungen aus Erlangen** zurückgreifen.

6. Die KGSt als Netzwerk der Kommunen gestärkt

Der vielleicht wichtigste, aber am schwersten statistisch messbare Erfolg seiner 12-jährigen Amtszeit war die **Stärkung der KGSt als gemeinsames Kompetenz- und Netzwerkzentrum der Kommunen**.

Die KGSt versteht sich als von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragenes **Entwicklungszentrum des kommunalen Managements**.

Balleis brachte dafür eine ungewöhnliche Kombination mit:

Oberbürgermeister + Verwaltungspraktiker + Wirtschaftsfachmann + Verbandsfunktionär.

Er war gleichzeitig

- Oberbürgermeister von Erlangen,
- Mitglied des Präsidiums des Deutschen Städtetages,
- Vorstandsmitglied des Bayerischen Städtetages,
- Vorsitzender des KGSt-Verwaltungsrates.

Damit konnte er die KGSt sehr eng mit den kommunalen Spitzenverbänden und der politischen Ebene verbinden. Seine Funktion im Präsidium des Deutschen Städtetages und im Vorstand des Bayerischen Städtetages lief ebenfalls bis zu seinem Ausscheiden als Erlanger Oberbürgermeister 2014.

Was lässt sich Balleis persönlich zurechnen?

Hier würde ich **nicht** behaupten, Balleis habe einzelne KGSt-Gutachten oder Programme „gemacht“. Dafür war der Verwaltungsratsvorsitz nicht die operative Funktion.

Seriöser ist folgende Zuschreibung:

Bereich	Balleis' Beitrag
Strategische Ausrichtung	Mitprägung der KGSt als modernes kommunales Managementzentrum
Verwaltungsmodernisierung	Politische Unterstützung des Übergangs zu strategischer, ergebnisorientierter Steuerung
Digitalisierung	Förderung des Themas E-Government und Übertragung kommunaler Erfahrungen
Interkommunale Kooperation	Unterstützung konkreter Kooperationen, besonders im Großraum Nürnberg
Benchmarking	Förderung von Vergleichsringen, z. B. „Familienfreundliche Stadt“
Haushaltskonsolidierung	Stärkung von Wirtschaftlichkeit und Kooperation als kommunale Managementinstrumente
Wissenstransfer	Vermittlung zwischen kommunaler Praxis, KGSt und kommunalen Spitzenverbänden

Der besondere Punkt: Erlangen als „Modellkommune“

Ich halte es für besonders interessant, Balleis' KGSt-Tätigkeit zusammen mit seiner Erlanger Amtszeit zu betrachten.

Viele Dinge, die er als KGSt-Verwaltungsratsvorsitzender vertrat, wurden **parallel in Erlangen praktisch erprobt**:

Strategisches Management → Erlangen

E-Government → Erlangen

Gebäudemanagement → Erlangen

Doppik → Erlangen

Interkommunale Zusammenarbeit → Nürnberg/Fürth/Erlangen/Schwabach

Familienfreundlichkeit → Vergleichsring der KGSt

Dadurch entstand ein **wechselseitiger Wissenstransfer**: Kommunale Innovationen konnten in die KGSt eingebracht und KGSt-Konzepte wiederum in Erlangen praktisch umgesetzt werden.

Das erklärt meines Erachtens besser als einzelne Projekte, worin Balleis' Bedeutung als KGSt-Verwaltungsratsvorsitzender von 2002 bis 2014 lag.

Ein wichtiger Vorbehalt: Die öffentlich zugänglichen Quellen dokumentieren die Tätigkeit des Verwaltungsratsvorsitzenden nicht annähernd so detailliert wie etwa die Jahresberichte der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Für eine belastbare Darstellung seiner **konkreten Beschlüsse und Initiativen als KGSt-Verwaltungsratsvorsitzender** müsste man deshalb die KGSt-Jahresberichte und Verwaltungsratsprotokolle 2002–2014 systematisch auswerten. Das wäre der nächste sinnvolle Schritt, wenn Sie – wie bei Ihren vorherigen Fragen – eine **chronologische Rekonstruktion seiner persönlichen Beiträge** wünschen.