

**Herausgeber:** Univ.-Prof. em. Dr. **Heinrich Reinermann**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Univ.-Prof. Dr. **Veith Mehde**, Mag.rer.publ., Leibniz Universität Hannover (geschäftsführend) | Prof. Dr. **Tino Schuppan**, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin (geschäftsführend)

**Beirat:** **Helmut Dedy**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetages, Köln | Dr. **Hans Bernhard Beus**, Staatssekretär a.D. im Bundesministerium der Finanzen, Berlin | Prof. Dr. **Martin Brüggemeier**, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin | **Hans Jörg Duppré**, Landrat, Präsident des Deutschen Landkreistages, Berlin | Univ.-Prof. Dr. **Gisela Färber**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Prof. Dr. **Gerhard Hamerschmid**, Hertie School of Governance GmbH, Berlin | **Peter Heesen**, Bundesvorsitzender des Deutschen Beamtenbundes, Bonn | Dr. **Gerd Landsberg**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Berlin | Prof. Dr. **Andreas Lasar**, Hochschule Osnabrück | Dr. **Johannes Meier**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh | Univ.-Prof. Dr. **Isabella Proeller**, Universität Potsdam | Prof. Dr. **Marga Pröhl**, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht | Dr. **Sebastian Saxe**, Mitglied der Geschäftsleitung der Hamburg Port Authority Anstalt des öffentlichen Rechts, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Christina Schaefer**, Helmut Schmidt Universität, Hamburg | **Kay Scheller**, Präsident des Bundesrechnungshofes, Bonn | Prof. Dr. **Reto Steiner**, ZHAW School of Management and Law, Winterthur | Prof. Dr. **Arthur Winter**, Donau-Universität Krems | **Christian Zahn**, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin

## Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen

Hermann Hill

Der Beitrag stellt die überarbeitete Fassung eines Vortrags bei einem Symposium mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Verwaltungspraxis dar. Das Symposium fand am 27./28. September 2017 am Lorenz-von-Stein-Institut in Kiel unter der Leitung von Utz Schliesky und Hermann Hill statt. Der Beitrag enthält eine Zusammenfassung von Empfehlungen für die Verwaltungspraxis zur Rechts- und Handlungsgrundlagen, Instrumenten, Organisation und Führung. Der Tagungsband wird in Kürze in den Schriften des Lorenz-von-Stein-Instituts erscheinen. Das Symposium schloss an eine Tagung mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern am 4./5. Februar 2016 in Speyer an. Dieser Tagungsband mit dem Titel „Management von Unsicherheit und Nichtwissen“, herausgegeben von Hermann Hill und Utz Schliesky, ist im Literaturverzeichnis enthalten.

In ähnlicher Weise gibt es zunehmend auch im beruflichen Alltag und in der Entwicklung von Organisationen „Aufs“ und „Abs“, die nicht vorhersehbar und deshalb auch nicht planbar sind<sup>2</sup>. Dies führt zunehmend zu abrupten Entscheidungen und Kehrtwendungen und zu Überraschungen<sup>3</sup>. Man kann in dieser Welt nur noch „auf Sicht fahren“. Das Management von Unsicherheit ist schon seit längerem auch Gegenstand der Managementforschung<sup>4</sup>. So schlagen Organisationsexperten vor, sich ein Beispiel am Verhalten sog. Hochsicherheitsorganisationen, wie Flugzeugträger, Atomkraftwerke oder Chemieunternehmen zu nehmen<sup>5</sup>. Trotz oder gerade wegen der überbordenden Datenflut und dem leichten Zugang zu ge-

### Herausforderung „VUCA-World“

Die Welt hat sich verändert! In der Managementliteratur<sup>1</sup> hat sich dafür die Abkürzung „VUCA“ für die englischen Begriffe Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) eingebürgert. Die Kursentwicklungen an der Börse werden oft als volatil bezeichnet.



**Prof. Dr. Hermann Hill**

Inhaber des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaften und öffentliches Recht, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer

- 1 Mack 2016; Jumpertz 2017; Vogel 2017.
- 2 Rust 2017.
- 3 Lotter 2017.
- 4 Hill 2012; Vieweg 2015.
- 5 Weick/Sutcliffe 2001.

speichertem Wissen über Suchmaschinen kann auch Nichtwissen<sup>6</sup> produktiv sein, etwa im Hinblick auf die Theoriebildung, aber auch für einen achtsamen Umgang mit der Zukunft und entsprechende Erkundungs- und Vorsichtsmaßnahmen sowie für die Motivation zum Gestalten.

Sicher hat auch die Komplexität durch Big Data sowie durch die digitale Vernetzung und Kommunikation zugenommen. Klassische Methoden der Bewältigung von Komplexität<sup>7</sup>, wie etwa Reduzierung durch Ausdifferenzierung und kleinteilige, schrittweise Abarbeitung und Annäherung

News die Informationsbasis verwässern und Mehrdeutigkeiten erzeugen<sup>12</sup>.

In dieser Situation kann man versuchen, mit digitalen Analysen oder Faktenfindern wieder mehr Klarheit zu schaffen, Handlungsaufträge auszudeuten und anzupassen und insgesamt noch akribischer zu arbeiten<sup>13</sup>. Fraglich ist, ob das auf Dauer hilft oder ob man nicht die Veränderungen, die zu Unsicherheit und teilweise Ratlosigkeit führen, akzeptieren und für neue Lagen neue Instrumente, etwa pragmatische Lösungen, suchen soll<sup>14</sup>. Dabei ist zu beachten, dass vor allem die Gleich-

und Entscheiden zur Verfügung stehen, wie sich die Organisation auf diese Veränderungen einstellen kann und welche Maßnahmen im Bereich von Führung und Personalentwicklung angezeigt sind.

## Rechtlicher Handlungsrahmen für Verwaltungshandeln unter Unsicherheit

Schon im Rahmen der klassischen Gefahrenabwehr im Polizeirecht wurden Maßnahmen zum Umgang mit Unsicherheit entwickelt. Spätere Spezialgesetze enthalten differenzierte Regelungen zum Schutz von Rechtsgütern und zur Vorbeugung gegenüber möglichen Gefahren und Risiken<sup>17</sup>.

Für die „VUCA-World“ wird oft ein agiles Verwaltungshandeln empfohlen<sup>18</sup>. Dieses wird teilweise als „unbürokratisch“ wahrgenommen, vermeintlich im Widerspruch zu geordnetem rechtsstaatlichem Handeln. Dabei wird übersehen, dass viele Gesetze Spielräume bieten, die im Einzelfall zweckgerecht zu konkretisieren sind. Dies gilt etwa im Bereich des Rechtsfolgeermessens gemäß § 40 VwVfG, des Verfahrensermessens gemäß § 10 VwVfG oder des Vollzugsermessens<sup>19</sup>.

Standardabweichungsgesetze, Experimentierklauseln und Modellprojekte<sup>20</sup> stellen ebenfalls anerkannte Möglichkeiten zum Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen dar. Neuerdings werden Innovation Labs<sup>21</sup>, Reallabore<sup>22</sup> oder Experimentierräume<sup>23</sup> eingerichtet, um geeignete Vorgehensweisen und praktikable Lösungen zu erproben. Für solche Experimente können gesetzliche Ausnahmeregelungen, Fiktionen oder sog. nachgiebige

## »Es ist zu beachten, dass vor allem die Gleichzeitigkeit der alten (vermeintlich stabilen) und der neuen (turbulenten) Welt zu Unsicherheit führt.«

oder bloße Abbildung durch Organisationsstrukturen und Vielfalt der Akteure, versagen in diesem Kontext, weil sie systemische Zusammenhänge und die Dynamik der Veränderungen nicht ausreichend berücksichtigen.

Empfohlen werden stattdessen Szenarien<sup>8</sup> oder eine Multi-Logik<sup>9</sup> durch Kombination der verschiedenen disziplinären Sichtweisen hin zu einem integrativen Ansatz<sup>10</sup>. Um aktiv im Geschehen zu bleiben, es konstruktiv zu gestalten und im Fluss des Wandels zu lernen und sich anzupassen, bietet sich vor allem an, durch Experimente und Prototypen die „Zukunft zu erproben“ und zu sehen, was wie wirkt<sup>11</sup>.

Schließlich liegt die Ambiguität von Information und Erkenntnis ebenfalls auf der Hand. Lineare Methoden und rational-kausale Vorgehensweisen werden dadurch erschwert, dass schon die Ausgangslage nicht mehr eindeutig festgestellt werden kann, weil alternative Fakten und teilweise durch sog. Bots erzeugte Fake

zeitigkeit der alten (vermeintlich stabilen) und der neuen (turbulenten) Welt zu Unsicherheit führt; das heißt, wir befinden uns wieder einmal im Übergang von einem „Nicht mehr“ zu „Noch nicht“<sup>15</sup> und müssen daher alte und neue Wege nebeneinander beschreiten und beidhändig („Ambidexterity“)<sup>16</sup> arbeiten.

Der Beitrag untersucht, welche Möglichkeiten das Recht uns in dieser Situation für Steuerung und Kontrolle bereitstellt, welche Instrumente für Handeln

6 Hill 2014a, S. 254; Schiel 2017.

7 Hill 2016a, S. 337f.; vgl. noch Komplex. Das Magazin für Vernetztes Denken und Komplexitätsmanagement, 1/2017.

8 Schwenker/Dauner-Lieb 2017, S. 309.

9 Papasabbas 2016, S. 76.

10 Riel/Martin 2017.

11 Hill 2014a.

12 Hill 2017a, S. 435f.; Hill 2018, S. 124ff.

13 Rodewald 2017.

14 von Gehlen 2018.

15 Roehl 2014.

16 Hill 2014a, S. 342f.

17 Vgl. die Beiträge in Hill/Schliesky 2016.

18 Hill 2015b.

19 Hill 2007, S. 819 unter Hinweis auf Manfred Bulling.

20 Hill 2004, S. 726.

21 Hill 2016c.

22 [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Ausschreibungen/leistungsbeschreibung-reallabore-20170626.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Ausschreibungen/leistungsbeschreibung-reallabore-20170626.pdf?__blob=publicationFile&v=6); Uwe Schneidewind, Urbane Reallabore – ein Blick in die aktuelle Forschungswerkstatt, [http://www.planung-neu-denken.de/images/stories/pnd/dokumente/3\\_2014/schneidewind.pdf](http://www.planung-neu-denken.de/images/stories/pnd/dokumente/3_2014/schneidewind.pdf).

23 [www.experimentierraume.de](http://www.experimentierraume.de).

Rechtsvorschriften<sup>24</sup> genutzt werden, bei denen eine Heilung durch Zweckerreichung eintreten kann oder eine bessere Lösung als die gesetzlich vorgesehene gefunden wird, deren Vorteile begründet werden müssen („comply or explain“)<sup>25</sup>.

Generell ist zu überlegen, für achtsames bzw. „vigilantes“ Verwaltungshandeln eine Grundordnung zu schaffen. Sie könnte neben einer Funktionsbeschreibung einen Legitimations- und Orientierungsrahmen sowie eine Handlungsleitlinie für die Verwaltungen enthalten. Zwar erfordert jeder Einzelfall eine situative Abwägung und Konkretisierung, doch sollte die Verwaltung vom Gesetzgeber, etwa mit Generalklauseln und „Je-Desto“-Werte-Relationen nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit<sup>26</sup>, eine flexible konzeptionelle Ermächtigungs- und

## **(Pro-)Aktives Handeln und Entscheiden der Verwaltung**

Die Verwaltung hat emergente, dynamische und adaptive Verfahren zur Erkundung, Aufklärung und Folgenabschätzung entwickelt<sup>28</sup>. Mithilfe von Frühwarnsystemen und Szenarien versucht man, „vor die Lage zu kommen“. Aktionspläne zur konzeptionellen und systemischen Verknüpfung, etwa im Bereich von Klimawandel und Luftreinhaltung, berücksichtigen Kontexte und Zusammenhänge sowie Wechselwirkungen. Verfahren der Beobachtung und Anpassung, etwa durch nachträgliche Anordnungen, sowie der Überprüfung und Evaluation sichern Revisibilität und Lernfähigkeit.

Zunehmend wird auch bewusst, dass nicht nur die Instrumente, sondern auch

waltungshandeln nicht verdrängen, aber den Optionenraum erweitern. Im Bedarfsfall helfen dann agile Vorgehensweisen und Crafting<sup>33</sup>, die handwerkliche und gestalterische Kunst einer guten Verwaltung.

Ebenso wie auf gesetzlicher Ebene in einem Verwaltungsgrundsatzgesetz ein Katalog und eine Zuordnung, Differenzierung und Abstufung entsprechender Ermächtigungen getroffen werden sollte, könnte auf administrativer Ebene, ähnlich dem Leitfaden für Krisenkommunikation<sup>34</sup>, ein Leitfaden für Verwaltungshandeln unter Unsicherheit entwickelt werden.

## **Organisatorische Maßnahmen**

Die klassische, noch auf Max Weber zurückgehende, Organisationsstruktur der öffentlichen Verwaltung gerät vor allem durch die Digitalisierung, aber auch durch den Zwang, bei neuen und unsicheren Lagen sowie disruptiven Entwicklungen schnell reagieren zu können, unter Druck<sup>35</sup>. Hierarchie, Ressortprinzip, Arbeitsteilung und Dienstweg werden hinterfragt<sup>36</sup>. Neue Formen der Zusammenarbeit entstehen, um Fragmentierung und einseitige Perspektiven zu überwinden und komplexen Lagen („wicked problems“) gerecht zu werden<sup>37</sup>.

Die Konkurrenz durch große private Datenkonzerne stellt die Verwaltung vor weitere Herausforderungen. Sie erbringen mit der Speicherung, Verarbeitung und Löschung sowie der Bereitstellung von Plattformen und Infrastrukturen in funktionaler Hinsicht Leistungen für das Gemeinwohl. Andererseits erlangen sie durch

## **»(Pro-)aktive und pragmatische Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten können und sollen klassisches Verwaltungshandeln nicht verdrängen, aber den Optionenraum erweitern.«**

Handlungsgrundlage erhalten. Ein solches „Verwaltungsgrundsatzgesetz“<sup>27</sup> könnte das Verwaltungsverfahrensgesetz ergänzen.

Ebenso wie indes der Gesetzgeber nicht jede unsichere neue Lage vorhersehen kann, können im Rahmen der Gewaltenteilung die staatlichen Kontrollorgane Verwaltungshandeln unter Unsicherheit nicht in gleicher Weise prüfen wie gebundene Entscheidungen in stabilen Lagen.

Die Rechtsprechung kennt mit der Ermessenskontrolle nach § 114 VwGO dafür erste Ansätze, die Kontrolle durch Rechnungshöfe muss dafür, etwa im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit und Kosten-Nutzen-Analysen, noch weitere Maßstäbe entwickeln.

personelle und finanzielle Ressourcen einer Flexibilisierung bedürfen, um für unsichere Situationen gewappnet zu sein. Die Digitalisierung bietet zudem vielfältige Chancen zur Innovation und zur Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten<sup>29</sup>.

Neue Entscheidungsformen für die „VUCA-World“, wie etwa Design Thinking, Effectuation, Start-up-Denken, etc., halten dagegen erst sehr langsam Einzug in die traditionelle Verwaltung<sup>30</sup>. Durch disruptives Denken<sup>31</sup> und Auflockerung der Verfahrensweisen („work-hacks“)<sup>32</sup> können weitere Potenziale für den Umgang mit Unsicherheit erschlossen werden.

Diese (pro-)aktiven und pragmatischen Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten können und sollen klassisches Ver-

24 Vgl. schon Hill 1986, S. 2610.

25 Hill 2002, S. 1325; vgl. auch Hill 2008, S. 794.

26 Hill 2018a.

27 Vgl. auch Schliesky 2017, S. 98.

28 Hill 2011, S. 347.

29 Hill 2016b.

30 Hill 2017a.

31 von Mutius 2017.

32 Schültken 2017.

33 <https://statecrafting.net>; Hill 2017a.

34 BMI 2014.

35 Hill 2014b.

36 Struck 2016; Brandes-Visbeck/Gensing 2017.

37 Hofert 2016; Scheller 2017; Weilbacher, 2017.

die Daten, die ihnen die Bürger, teilweise freiwillig, teilweise ohne Alternativen, bereitstellen, eine große Macht<sup>38</sup>.

Neue technische Möglichkeiten, wie etwa Cloud-Lösungen, Blockchain und smart contracts sowie künstliche Intelligenz und cyberphysische Systeme stellen weitere Herausforderungen für konstruktives Verwaltungshandeln dar. Cloud-Lösungen, die teilweise noch Unsicherheit wegen eines befürchteten Kontrollverlustes hervorrufen, könnten „Shared Services“ in Richtung einer Bedarfsverwaltung („Government as a service“) weiterentwi-

öffentliche Verwaltung bedarf noch der weiteren Analyse<sup>41</sup>.

Für die Verwaltungsorganisation der Zukunft, insbesondere für ein zukunftsweisendes Qualitätsmanagement auf dem Weg von einem Diagnoseinstrument hin zu einem Mobilitätskonzept, habe ich einen Vorschlag für ein Nachfolgetool zum Common Assessment Framework (CAF) entwickelt, der versucht, einige dieser neuen Entwicklungen aufzugreifen<sup>42</sup>.

In unsicheren Zeiten reichen Maximen wie Effizienz und Konzepte wie Nachhal-

variable Strukturen und Anpassungsmöglichkeiten „elastische Räume“ für Verwaltungshandeln zu schaffen, die dazu beitragen, Krisen und Katastrophen nicht nur zu überstehen, sondern daraus zu lernen und nach Möglichkeit sogar gestärkt daraus hervorzugehen<sup>46</sup>.

### **Innovationsförderliche Führung<sup>47</sup>**

In unvorhersehbaren Situationen und bei plötzlich auftretenden neuen Entwicklungen sind auch neue Führungskonzepte gefragt. So bedürfen etwa die Personalführungsinstrumente einer Flexibilisierung<sup>48</sup>. Klassische Zielvereinbarungen mit fixen, auf ein Jahr vereinbarten Zielen werden häufigen Veränderungen und Turbulenzen nicht gerecht.

Im Bereich des Controllings und Performance Managements werden neuerdings Zwischen- und Übergangsformen, wie etwa Objectives and Key Results (OKR) entwickelt<sup>49</sup>, die Raum für Überraschungen und Nichtwissen lassen und mit inspirierenden Leitvorstellungen zur selbstorganisierten Mitwirkung, situativen Anpassung und Weiterentwicklung anregen.

Mitarbeitergespräche<sup>50</sup> werden zu Performancedialogen und gemeinsamen Lernräumen weiterentwickelt<sup>51</sup>. Beurteilungen erfolgen weniger typisiert und vergangenheitsorientiert, sondern werden auf Stärken und Talententwicklung ausgerichtet<sup>52</sup>. Klassische Mitarbeiterbefragungen erhalten im Zeitalter der Digitalisierung durch soziale Netzwerke und Plattformen eine neue Dynamik<sup>53</sup>.

Führungskräfte müssen dazu beitragen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern neue

## **»In unvorhersehbaren Situationen und bei plötzlich auftretenden neuen Entwicklungen sind auch neue Führungskonzepte gefragt.«**

ckeln. Die Blockchain-Technologie, die Sicherheit und Transparenz garantieren soll, zwingt die Verwaltung dazu, ihre Rolle als Intermediär in Richtung Regulator und Zertifizierer neu zu konzipieren<sup>39</sup>.

Künstliche Intelligenz lässt die Frage nach überlegenen menschlichen Kompetenzen und deren Schulung und Fortbildung aufkommen. Cyberphysische Systeme, autonome Fahrzeuge oder smart cities, in denen vielfältige Sensoren wie ein großer Computer zusammenwirken, in dem Menschen leben<sup>40</sup>, stellen neue Fragen nach Steuerung und Verantwortung.

Im Bürgerservice werden zunehmend chatbots und Sprachsysteme eingesetzt, die ein neues Service Design erfordern. Insgesamt wachsen auch im öffentlichen Sektor zunehmend Start-ups heran, die mit überraschenden und unkonventionellen Methoden neue Problemlösungen entwickeln und damit häufig zu einer verbesserten Wertschöpfung beitragen. Der Umgang mit diesen Start-ups durch die

tigkeit im Sinne von Pfadtreu nicht mehr aus<sup>43</sup>, um den wechselnden Situationen und Herausforderungen gerecht zu werden. Zunehmend ist Resilienz im Sinne von Widerstands- und Anpassungsfähigkeit gefragt. Dies gilt nicht nur für kritische Infrastrukturen, sondern auch für die allgemeine Verwaltung<sup>44</sup>.

Es geht dabei darum, Vulnerabilität zu vermindern, Redundanzen als Auffangräume wieder zuzulassen und im Sinne eines „Resilience Engineering“<sup>45</sup> durch

38 Hill 2015a, S. 278.

39 Hill 2017c.

40 Maak 2017.

41 Hill 2016d.

42 Hill 2017b.

43 Hill 2015c, S. 13.

44 von Lewinski 2016a; von Lewinski 2016b; Karidi et al. 2018.

45 Hill 2016a, S. 399 unter Hinweis auf Jörg Leonhardt u. a.

46 Boin/van Eeten 2013; vgl. auch die neue ISO-Norm 22316: Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes, 2017

47 Rowold/Bormann 2015; Roehl/Asselmeyer (Hrsg.), Organisationen klug gestalten, S. 155 ff.

48 Hill 2016b, S. 246.

49 Müller 2017; Engelhardt/Möller 2017.

50 Trost 2015; Werle 2017.

51 Möller et al. 2017.

52 Cappelli/Tavis 2016.

53 Vgl. noch Abel 2018.

Kompetenzen für die „VUCA-World“ zu entwickeln<sup>54</sup>. Diese „dynamic capabilities“<sup>55</sup> betreffen vor allem den Umgang mit Unsicherheit, die Fähigkeit und den Mut, neue Wege und pragmatische Lösungen zu erproben und aus Fehlern zu lernen. Fraglich ist dabei auch, wie mit den „Legacies“ umzugehen ist, überkommenen Strukturen und Verhaltensweisen, die in mancher Hinsicht notwendig sind, aber häufig Hemmnisse und Hürden für Innovationen darstellen<sup>56</sup>.

Indessen sind Experimente und die häufig geforderte „Fehlerfreundlichkeit“<sup>57</sup> kein Wesensmerkmal der öffentlichen Verwaltung. Der Grundsatz der Rechtmäßigkeit drängt eher nach sorgfältiger und umfassender Prüfung und Abwägung bis hin zur Perfektion, häufig gepaart mit Absicherung. Umso notwendiger ist für die „VUCA-World“ daher die Entwicklung eines neuen Umgangs mit Fehlern als Chance zum Lernen.<sup>58</sup> Diese lernfreundliche Fehlerkultur, bedarf indessen, wie oben dargestellt, auch der gesetzlichen Umhegung und erweiterter rechtstaatlicher Zielerreichungs- und Wirksamkeitsniveaus sowie begleitender Führung in der Praxis.

Der Versuch, Ordnung und Stabilität in Regierung und Verwaltung zu wahren, wird unter den Bedingungen der „VUCA-World“ nicht immer vollständig gelingen. Umso notwendiger ist es daher, auch für Unsicherheit und Nichtwissen vorbereitet zu sein und konstruktiv alternative Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für diese Lagen zu entwickeln.

## Literatur

- Abel, R. (2018): Zuhören in der Zukunft, Personalmagazin 1/2018, S. 40.
- BMI (Hrsg.) (2014): Leitfaden Krisenkommunikation, August 2014, [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/2014/leitfaden-krisekommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/2014/leitfaden-krisekommunikation.pdf?__blob=publicationFile).
- Boin, A./van Eeten, M. (2013): The Resilient Organization, Public Management Review 2013, S. 429.
- Brandes-Visbeck, C./Gensinger, I. (2017): Netzwerk schlägt Hierarchie. Neue Führung mit Digital Leadership, München.
- Brown, D.C.G./Toze, S. (2017): Information governance in digitized public administration, Canadian Public Administration, Volume 60, No. 4, Dezember 2017, S. 581.
- Cappelli, P./Tavis, A. (2016): Die Bewertung von Mitarbeitern revolutionieren, Harvard Business Manager, November 2016, S. 40.
- Dirr, M./Hanemann, L. (2017): Irgendetwas mit Internet, München.
- Engelhardt, P./Möller, K. (2017): OKRs – Objectives and Key Results. Kritische Analyse eines neuen Managementtrends, Controlling 2/2017, S. 30.
- von Gehlen, D. (2018): Das Pragmatismus-Prinzip, 10 Gründe für einen gelassenen Umgang mit dem Neuen, Stuttgart.
- Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten, Heidelberg.
- Hill, H. (1986): Rechtsverhältnisse in der Leistungsverwaltung, NJW 1986, S. 2602.
- Hill, H. (2002): Verwaltungskommunikation und Verwaltungsverfahren unter europäischem Einfluss, DVBl 2002, S. 1316.
- Hill, H. (2004a): Bürokratieabbau und Verwaltungsmodernisierung, DÖV 2004, S. 721.
- Hill, H. (2007): Recht als Geschäftsmodell, DÖV 2007, S. 809.
- Hill, H. (2008): Qualitätsmanagement im 21. Jahrhundert, DÖV 2008, S. 789.
- Hill, H. (2011): Verwaltungsverfahren bei unerwarteten und ungewissen Ereignissen und Entwicklungen, in: Hill, H. et al. (Hrsg.), 35 Jahre Verwaltungsverfahrensgesetz – Bilanz und Perspektiven, Baden-Baden, S. 333.
- Hill, H. (2012): Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen, in: Hill, H., Entwerfen und Gestalten, Wiesbaden, S. 103.
- Hill, H. (2014a): Neubestimmung der Privatheit – auf dem Weg zu „Neuer Sozialität“, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Die Neubestimmung der Privatheit, Baden-Baden, S. 249.
- Hill, H. (2014b): Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen im digitalen Zeitalter, DVBl 2014, S. 85.
- Hill, H. (2015a): Scientific Regulation – Automatische Verhaltenssteuerung durch Daten und Algorithmen, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Auf dem Weg zum Digitalen Staat – auch ein besserer Staat?, Baden-Baden, S. 267.
- Hill, H. (2015b): Wirksam verwalten – Agilität als Paradigma der Veränderung, VerwArch 106 (2015), S. 397.
- Hill, H. (2015c): Zukunftsfähige Verwaltungsentwicklung – ein Aufruf zur Gestaltung, in: Jahrbuch der Schweizerischen Ver-

- waltungswissenschaften 2014, Baden-Baden, S. 11.
- Hill, H. (2016a): Die Zukunft erproben – vom pragmatischen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität. In: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, Baden-Baden, S. 327
- Hill, H. (2016b): Führung in digitalisierten Arbeitswelten, Verwaltung & Management 2016, S. 241.
- Hill, H. (2016c): Innovation Labs – Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor, DÖV 2016, S. 493.
- Hill, H. (2016d): Start-Ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor, innovative verwaltung 12/2016, 8.
- Hill, H. (2017a): Die Kunst des Entscheidens, DÖV 2017, S. 433.
- Hill, H. (2017b): Die zukunftsfähige Verwaltung – ein Nachfolgetool für CAF, <http://www.unispeyer.de/files/de/Lehrstühle/Hill/Aktuelles/Diezukunftsf%C3%A4higeVerwaltung.pdf>
- Hill, H. (2017c): Digitalisierung – Veränderungen und Herausforderungen, in: von Lucke, J./Lenk, K. (Hrsg.), Verwaltung, Informationstechnik & Management, Festschrift für Heinrich Reiner-mann, Baden-Baden, S. 101.
- Hill, H. (2018a): Kommunikation und Entscheidung in der „VUCA-World“, in: Hill, H./Wieland, J. (Hrsg.), Zukunft der Parlamente – Speyer Konvent in Berlin, Baden-Baden, S. 121.
- Hill, H. (2018b): Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat, DÖV 2018, S. 497.
- Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.) (2016): Management von Unsicherheit und Nichtwissen, Baden-Baden.
- Hofert, S. (2016): Agiler führen, Heidelberg.
- Jumpertz, S. (2017): Entscheiden in der VUKA Welt. Sicher durchs Ungewisse, managerSeminare August 2017.
- Karidi, M. et al. (Hrsg.) (2018): Resilienz. Interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation, Heidelberg.
- von Lewinski, K. (Hrsg.) (2016a): Resilienz des Rechts, Baden-Baden.
- von Lewinski, K. (2016b): Resilienz der Verwaltung in Unsicherheits- und Risikosituationen, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, Baden-Baden, S. 239.
- Lotter, W. (2017): Störzonen, in: brand eins, WirtschaftsMagazin 12/2017: Frohe Ostern! Schwerpunkt Überraschung, S. 34.
- Maak, N. (2017): Werden wir in Computern wohnen? FAZ vom 18. 11. 2017, S. 11.
- Mack, O. et al. (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World, Heidelberg.
- Möller, K. et al. (2017): Selbststeuerung auf Mitarbeiterebene. Wie ein individueller Performance Management-Prozess die Strategieimplementierung bis auf Mitarbeiterebene unterstützt, Controlling, Sonderheft 2017, S. 36.
- Moser, M. (2017): Hierarchielos führen, Heidelberg.
- Müller, J. (2017): Zielmanagement 2017 – alles was Sie über zielbasiertes Arbeiten und Führen mit OKRs wissen müssen, <https://www.workpath.com/magazine/okr-zielmanagement-al>

54 Geramanis/Hermann 2016.

55 Piening 2013; Nagel 2015.

56 Brown/Toze 2017, S. 586; zur Ablösung veralteter Technologien und Computersystemen vgl. in diesem Zusammenhang Dirr/Hanemann 2017, S. 122.

57 Schlaepfer/Welz 2017, S. 41 ff.

58 Vgl. dazu jetzt Hill 2018b, S. 500.

les-was-sie-wissen-muessen/?noredirect=de\_DE.

von Mutius, B. (2017): Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist, Offenbach.

Nagel, C. (2015): Dynamic Capabilities als Grundlage für strategischen Wandel, WiSt 2015, S. 422.

Papasabbas, L. (2016): Multi-Logik: Jenseits der Linearität, in: Zukunftsinstitut GmbH (Hrsg.), Digitale Erleuchtung – alles wird gut, Frankfurt/Main; S. 72.

Piening, E. P. (2013): Dynamic Capabilities in Public Organizations, Public Management Review 2013, S. 209.

Riel, J./Martin, R.L. (2017): Creating Great Choices. A Leader's Guide to Integrative Thinking, Cambridge (Mass.).

Rodewald, B. (2017): Ihr Wegweiser zu rationalen Analysen und Entscheidungen, London.

Roehl, H. (2014): Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft 68/2014: Zukunftsfähige Unternehmensführung zwischen Stabilität und Wandel, S. 41.

Roehl, H./Asselmeyer, H. (Hrsg.), Organisationen klug gestalten, Wiesbaden.

Rowold, K./Bormann (Hrsg.) (2015): Innovationsförderndes Human Resource Management, Heidelberg.

Rust, H. (2017): Unsicherheit war gestern, heute herrscht Chaos, Harvard Business Manager, August 2017, S. 42.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation, München.

Schiel, A. (2017): NoledgeCoping. Nichtwissen als strategischen Vorteil im disruptiven Wettbewerb erkennen, Berlin.

Schlaepfer, K./Welz, M. (2017): Das dynamische Unternehmen. Wie Wertewandel, Innovation und Digitalisierung zum Erfolg führen, Stuttgart.

Schliesky, U. (2017): Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung – Zwischen Tradition und digitaler Zukunft, DVP 3/2017, S. 91.

Schültken, L. et al. (2017): Workhacks. Sechs Angriffe auf eingefahrene Arbeitsabläufe, München.

Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (2017): Strategie unter Ungewissheit, in: Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (Hrsg.), Gute Strategie, Frankfurt/Main.

Struck, P. (2016): Game Change. Das Ende der Hierarchie?, Offenbach.

Trost, A. (2015): Unter den Erwartungen. Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt, London.

Vieweg, W. (2015): Management in Komplexität und Unsicherheit, Heidelberg.

Vogel, M. (2017): Führung in VUCA-Welten, in: PersonalEntwickeln, 6.173, August 2017.

Weick, K.E./Sutcliffe, K.M. (2001): Das Unerwartete managen, Stuttgart.

Weilbacher, J.C. (2017): Human Collaboration Management, Stuttgart.

Werle, K. (2017): Der Quatsch mit den Jahresgesprächen, Spiegel Online, 3. November 2017.

# Die Vorschriftensammlung zum Kulturgüterrecht



von der Decken

## Kulturgüterrecht

2. Auflage 2018, ca. 960 S., brosch., ca. 58,- €

ISBN 978-3-8487-3647-8

Erscheint ca. Dezember 2018

[nomos-shop.de/28635](http://nomos-shop.de/28635)

Das Werk umfasst als einzige vollständige Sammlung alle für die Bundesrepublik Deutschland geltenden kulturgüterschützenden Normen auf völker-, europa-, bundes- und landesrechtlicher Ebene. Berücksichtigt sind Normen zum Erhalt von Kulturgütern, zur Verhinderung ihrer illegalen Ausfuhr und zur Kulturförderung.

»Die Normensammlung von Kerstin Odendahl ist für Praktiker und Wissenschaftler eine reichhaltige Erkenntnisquelle. Sie ist ein weiterer Beitrag zum zwischenzeitlich entstandenen „Sonderrecht“ Kulturgüterrecht.«

Mark Pawlytta, Frankfurt a. M., KUR 3-4/07, zur Voraufgabe

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**