

# Gestaltungskompetenzen für die Öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter

Dagmar Lück-Schneider/Tino Schuppan

Im öffentlichen Sektor werden Prozesse immer häufiger durchgängig digital unterstützt. Diese Veränderung erfordert eine Neuausrichtung des Personals und spezifische Kompetenzen in allen Arbeitsfeldern. Entsprechend werden Forderungen zur Anpassung insbesondere der Curricula für den allgemeinen nichttechnischen Verwaltungsdienst aufgestellt. Die derzeitig an den Hochschulen und Universitäten vorzufindenden Strukturen erschweren allerdings, dafür geeigneten Nachwuchs zu finden. Daher werden auch weitere Änderungsbedarfe benannt. Forderungen und Schlussfolgerungen basieren auf zum Thema vorliegenden wissenschaftlichen Studien und Positionspapieren, auf deren Inhalte im Rahmen des Beitrags ebenfalls eingegangen wird.

## Ausgangslage

Die Digitalisierung verändert alle gesellschaftlichen Bereiche in atemberaubendem Tempo. Die sich hieraus ergebenden Möglichkeiten sind nicht immer sofort offensichtlich. Ebenso wenig sind es die Möglichkeiten, die sich hieraus für den Staat ergeben, sei es zur Unterstützung demokratischer Prozesse, sei es zur Unterstützung seiner Verwaltungsarbeit oder aber auch seiner operativen Aufgaben, wie der Gewährleistung der Sicherheit, auch der Sicherheit aller relevanter Infrastrukturen, zu denen heute auch die IT-Infrastrukturen gehören. Gerade auch mögliche Gefahren und Bedrohungsszenarien

erfordern eine tiefe Durchdringung der Gegebenheiten, weiterhin zumindest für das Fachpublikum transparente Lösungen, die eine Voraussetzung dafür darstellen, auf aktuelle Bedrohungen mit Gegenmaßnahmen reagieren zu können.

In diesem Beitrag bleiben die Betrachtungen auf die öffentliche Verwaltung begrenzt. Sie beziehen die Sicht der Fachgruppe Verwaltungsinformatik, einer Untergruppe der Gesellschaft für Informatik (GI)<sup>1</sup>, in der sich Personen aus Praxis, Lehre und Wirtschaft, mit besonderem Interesse an der Informatik in der Öffentlichen Verwaltung befinden und deren gewählte Sprecherin Dagmar Lück-

Schneider ist, zu diesem Thema mit ein. Die Fachgruppe ist der Auffassung, dass keineswegs nur Entscheider bzw. Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung entsprechende Kompetenzen<sup>2</sup> besitzen müssen, sondern aufgrund der breiten Bedeutung des Themas auch die Ausführungsebenen.

Dabei werden – um unter den Veränderungen die Steuerungsfähigkeit des Staates nicht zu verlieren – je nach Aufgabe mehr oder weniger Kenntnisse aus dem sich so rasch entwickelnden Themenbereich erforderlich. Dies wiederum führt dazu, dass nicht nur in spezifischen Studiengängen (wie z.B. dem Studiengang Verwaltungsinformatik an der HWR Berlin), spezifischen Weiterbildungsmaßen (wie z.B. dem Weiterbildungsstudiengang IT-Governance der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege des Freistaates Sachsen) oder spezifischen Fortbildungsangeboten für erforderlich angesehene



**Prof. Dr. Dagmar Lück-Schneider**

Dipl.-Informatikerin, Leitung des Bachelorstudiengangs Verwaltungsinformatik der HWR Berlin; 2014-2017 Sprecherin der Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik



**Prof. Dr. Tino Schuppan**

Professor für Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin.

- <sup>1</sup> Die GI ist ein Zusammenschluss von „Menschen, die Informatik oder Informationstechnik (kurz: IT) zu ihrer Profession gemacht haben oder machen wollen - ganz unabhängig von dem gewählten Ausbildungsweg und dem aktuellen Tätigkeitsgebiet“ (Steckbrief der GI, Zugriff am 17.06. 2017 unter: <https://www.gi.de/wir-ueber-uns/unsere-grundsaeetze/steckbrief-der-gi.html>).
- <sup>2</sup> Zum Kompetenzbegriff schließt sich dieser Beitrag der Festlegung der Studien IfG.CC 2014 und Becker et al. 2016 an. Diese basiert auf Weinert (2001, S. 27f) und definiert Kompetenz als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (nach Becker et al. (2016), S. 4).

Inhalte aufgegriffen werden müssen, sondern auch innerhalb der grundständigen allgemeinen Ausbildung unserer Hochschulen neue Inhalte und Methoden benötigt werden.

Entsprechende Forderungen wurden bereits formuliert und Ende 2015 an den IT-Planungsrat weitergegeben. In der Folge gab es diverse Möglichkeiten, sich mit diesen Auffassungen an verschiedenen Stellen einzubringen<sup>3</sup>. Dabei stellen die Auffassungen der Fachgruppe nur einen Baustein im gesamten Diskussionsprozess dar und basieren wesentlich auf der ersten von zwei im Auftrag des IT-Planungsrates

Ergebnisse der Studie näher eingehen.

Die darauf aufsetzende, 2016 abgeschlossene zweite Studie<sup>5</sup>, im Folgenden kurz als „eKompetenz-Studie“ bezeichnet, hat diese Rollen unter Einbeziehung von Beschäftigten und von IT-Dienstleistern der öffentlichen Verwaltung ausdifferenziert und stellt den mit den Rollen beschriebenen Kompetenzanforderungen mögliche Lern- und Lehrformen gegenüber.

Im vorliegenden Beitrag fließen die verschiedenen Ergebnisse zusammen. Ins-

einen Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung erfordern. Die Mehrzahl der dort derzeit Beschäftigten ist vermutlich weniger aufgrund ihres hohen Durchschnittsalters wenig IT-affin als vielmehr aufgrund anderer Faktoren. So dominieren hier IT-ferne Kompetenzschwerpunkte; zudem arbeiten die jeweiligen Akteure in den Verwaltungen in ihren Routineprozessen hochgradig professionell. Jede Umstellung bricht das auf und sorgt in der Regel – außer bei Umwandlungen in eine Vollautomatisierung – für zunächst deutlich weniger optimal laufende neue Vorgehensweisen. Auf jeden Fall aber – und erst recht bei Vollautomatisierungen – sorgt die Modernisierung von Prozessen unter Berücksichtigung von IT für Ängste. Eine typische Befürchtung ist, dass Übergangsphasen mit Mehraufwänden und Unsicherheiten, Stress und schlechtem Arbeitsklima entstehen, zumal Prozessanpassungen durch bessere digitale Unterstützungen zumeist auch mit organisatorischen Veränderungen verbunden sind. Dazu kommen je nach Maßnahme Sorgen bzgl. des Arbeitsortes, der künftigen Arbeitsinhalte und gar bzgl. eines Wegfalls der eigenen Beschäftigung. Insofern kann man es gar nicht verübeln, dass Fragen der Modernisierung mit IT gerne Fachspezialisten überlassen werden, durchaus auch Externen. Die größten Gefahren, die hiermit verbunden sind, bestehen erstens darin, dass IT-Modernisierungen möglichst vermieden werden, zweitens, dass man, wenn der Wandel schon nicht zu vermeiden ist, die Steuerung hierüber aus den Händen gibt und drittens darin, dass aufgrund mangelnden Fachwissens keine wirkliche Steuerung und Kostenkontrolle der Projekte möglich ist. Immerhin zeigen Evaluationen, dass die Bedeutung von begleitendem Change Management bei Modernisierungsprojekten wahrgenommen wird.<sup>8</sup>

## **»Ohne einen Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung besteht die Gefahr, dass IT-Modernisierungen möglichst vermieden werden.«**

entstandenen wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema.

Die erste, 2014 gestartete und 2015 abgeschlossene Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“<sup>4</sup> gibt ein umfassendes Bild der derzeitigen Aus- und Weiterbildungssituation an Hochschulen wieder sowie ein partielles Bild von der eher weniger transparenten Fortbildungslandschaft in diesem Themenfeld. In der Studie wurden einschlägige Studiengänge auf IT- bzw. E-Government-Inhalte sowie auf Themenfelder wie Prozessmanagement und Projektmanagement hin analysiert. Zudem wurden erste Rollenkategorien (Gestalter, Koordinator, Nutzer) entwickelt, die im Kontext von E-Government als notwendig angesehen werden. Tino Schuppan war maßgeblich für diese Studie verantwortlich und wird weiter unten auf die hier gesetzten Grundlagen und die wich-

gesamt wird herausgearbeitet, dass eine „Anpassung der Ausbildung für den allgemeinen öffentlichen Verwaltungsdienst im Kontext der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung sowie für das dazu erforderliche Changemanagement“<sup>6</sup> unausweichlich erscheint. „Zugleich werden aber auch strukturelle Veränderungsnöwendigkeiten herausgestellt“.<sup>7</sup> Außerdem wird im Zusammenhang mit der eKompetenz-Studie herausgearbeitet, dass in den nächsten Jahren Studiengänge mit Inhalten wie dem der Verwaltungsinformatik der HWR Berlin eine Bedeutungssteigerung verdienen und dass dieser Prozess gegenwärtig bereits begonnen hat.

### **Neuorientierung des Personals**

Schon allein aus standortpolitischen Gründen in Zeiten der Globalisierung, aber auch aus Gründen des demografischen Wandels und der Haushaltskonsolidierung ist es sinnvoll, die Potenziale der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung nutzbar zu machen. Das aber wird

3 Durch Vorträge beim 4. Kongress des IT-Planungsrates am 2./3. Mai 2016, am 1.9. beim von Bearing Point ausgerichteten Ministerialkongress sowie beim von der Hans Böckler Stiftung und dem Deutschen Gewerkschaftsbund ausgerichteten Schöneberger Forum am 16.11.2016, alle Veranstaltungen in Berlin.

4 IfG.CC 2014.

5 Becker et al. 2016.

6 Lück-Schneider/Kaiser/Rätz 2015, S. 1.

7 Ebenda.

8 Vgl. PwC/IMTB 2014, S. 34f.

Benötigt werden Beschäftigte, die der Digitalisierung nicht nur positiv gegenüberstehen und IT-Verfahren in selbstverständlicher Weise nutzen, sondern die zudem auch ein Gestaltungsinteresse (unter Berücksichtigung der vorab geschilderten Problemlagen bei Umstellungen) mitbringen, d.h. die offen für neue Entwicklungen der Digitalisierung sind und diese in die Arbeit der öffentlichen Verwaltung mit einbringen wollen sowie die rechtlichen, organisatorischen wie wirtschaftlichen Möglichkeiten mit bewerten können.

Solche Beschäftigten wird man nicht bekommen, ohne neue Bilder von der öffentlichen Verwaltung zu vermitteln. Gefordert sind Imagekampagnen, die genau in dieser Weise wirken und zu Studierenden mit entsprechenden Vorstellungen sowie zu Neueinstellungen entsprechen der Personengruppen führen. Hilfreich wäre es, in Forschungsprojekten ausloten zu können, welche Auswahlkriterien hier zielführend sein könnten. Zugleich gilt es aber auch, alte Bilder einer Verwaltung, die zu ihrem Personal steht, zu bewahren. Dieses Bild hat jedoch in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend durch immer mehr befristete Stellen Risse bekommen.

Warum sind wir der Auffassung, dass eine wie eben geforderte Auswahl und Ausbildung von Studierenden für die öffentliche Verwaltung nicht bereits wie gewünscht erfolgt? Hierauf gibt die erste vom IT-Planungsrat in Auftrag gegebene Studie Antwort.

### **Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung**

IT und E-Government haben die Verwaltung tief durchdrungen, was von den Beschäftigten neues Wissen, neue Fertigkeiten (Skills) und neue Kompetenzen erfordert. Die Maßnahme „E-Government-Kompetenz“ des IT-Planungsrates leistete einen Beitrag zur Förderung der E-Government-Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung, um eine bessere Nutzung der Potenziale der IT innerhalb der Behörden und für die Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen zu ermöglichen. Die Grundannahme war, dass

Planung, Gestaltung und Begleitung des Einsatzes der IT in der Verwaltung (E-Government) ein bedeutendes Handlungsfeld für Fach- und Führungskräfte in der Verwaltung ist. Die Aktivitäten reagierten auf den Umstand, dass Aus- und Fortbildungsangebote für Fach- und Führungskräfte in der Verwaltung nicht in angemessenem Verhältnis zur Bedeutung des E-Government stehen. In der ersten Phase der Maßnahme, die im September 2014 endete, wurden mittels der wissenschaftlichen Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und -Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“ bestehende Aus- und Fortbildungsangebote untersucht. Die Autoren der Studie kon-

in Bezug auf E-Government künftig vermittelt werden sollten und welche organisatorischen Rahmenbedingungen den Kompetenzerwerb fördern. Mit Blick auf den Stellenwert von E-Government in verwaltungsbezogenen Studienangeboten an deutschen Hochschulen zeigte sich, dass über die Hälfte keinerlei Bezug zu E-Government oder relevanten IT-Inhalten aufweist. Dabei waren markante Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen erkennbar. An den Fachhochschulen weisen 64 Prozent der Programme E-Government-Lehrinhalte auf; bei den Universitäten trifft dies lediglich für 24 Prozent der Programme zu. Bei etwa neun Prozent der Programme stehen E-Government und IT in der öf-

**»Benötigt werden Beschäftigte, die der Digitalisierung nicht nur positiv gegenüberstehen und IT-Verfahren in selbstverständlicher Weise nutzen, sondern die zudem auch ein Gestaltungsinteresse mitbringen.«**

statierten, dass spezifisches Wissen für E-Government insgesamt nur unzureichend vermittelt wird. Rollenspezifische Kompetenzprofile im E-Government wurden entwickelt und Empfehlungen für die Gestaltung entsprechender Bildungsangebote unterbreitet.

Konkret wurde untersucht, inwieweit das für E-Government notwendige Wissen sowie die erforderlichen Skills im Rahmen bestehender Aus- und Weiterbildungsangebote vermittelt werden. Analysiert wurden hierfür Ausbildungsangebote an deutschen und ausgewählten internationalen Hochschulen sowie Fort- und Weiterbildungsangebote im öffentlichen Sektor. Dabei zeigte sich, dass spezifisches Wissen für E-Government insgesamt nur unzureichend vermittelt wird – sowohl in der Hochschulbildung als auch in der Fort- und Weiterbildung. Vor diesem Hintergrund wurde in der Studie empfohlen, welche Lehrinhalte

fentlichen Verwaltung im Mittelpunkt des Studiums. Ebenso viele Programme bieten mehrere Veranstaltungen mit Bezug zu E-Government an. 24 Prozent bieten immerhin eine Veranstaltung an. Deutliche Unterschiede zeigten sich darüber hinaus in der inhaltlichen Ausrichtung zwischen den Programmen, die E-Government in den Mittelpunkt des Studiums stellen und solchen, die das Thema im Rahmen einzelner Veranstaltungen behandeln. Bei letzteren wird E-Government häufig additiv ergänzt, ist kaum mit strategischen Reformfragen verknüpft und ohne einen tiefergehenden Bezug zu IT-Potenzialen und -Funktionen. Die wenigen Studienangebote hingegen, die E-Government zum zentralen Thema haben, rücken IT-Lösungen in den Mittelpunkt und sind im Kern Informatikstudiengänge. Deutlich wird, dass in separaten Kursen auf die besonderen Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor eingegangen wird, es aber nicht erkennbar ist, ob oder inwie-

weit IT-Lösungsansätze und Verwaltungsgrundlagen aufeinander bezogen werden. Programme der (Wirtschafts-)Informatik weisen nur äußerst selten einen Bezug zur öffentlichen Verwaltung auf. Eine systematische Integration von Verwaltungsthemen existiert nicht. In juristischen Studiengängen wurden zwar Veranstaltungen mit IT-Bezug in die Curricula integriert, jedoch werden diese nicht gestaltungsorientiert unterrichtet; Fragen der Gestaltung von IT und Organisation sowie Recht werden nicht miteinander verknüpft. IT wird demnach nicht im Kontext von Verwaltungsmodernisierung oder staatlicher Transformation behandelt.

Besonders eklatant ist die Angebotslücke an Fort- und Weiterbildungsakademien. Von den 17 untersuchten Akademien bieten zwölf keine einschlägigen Kurse an, sondern beschränken sich auf Anwenderschulungen für IT-Fachverfahren und andere Programme. Einzig die BAöV sticht hier mit einem ausgeprägten E-Government-Bezug in ihrem Veranstaltungsprogramm heraus.

In der Studie wurden wichtige Lehrthemen im E-Government identifiziert und anschließend ausgewählten Rollen im E-Government zugeordnet. Grob unterschieden wurden hierbei Rollen, (1) die mithilfe von IT die Verwaltungsorganisation gestalten, (2) die den Einsatz von IT planen, steuern und koordinieren (IT-Koordination) und (3) die in Bereichen mit primärer Fachzuständigkeit IT verwenden. Unterschieden wurde jeweils zwischen der strategischen und der operativen Ebene.

Bezogen auf die E-Government-Ausbildung an Hochschulen bietet sich ein durchaus unterschiedliches Bild für die beschriebenen Rollen. So scheinen die Bildungsangebote mit einem E-Government-Schwerpunkt durchaus geeignet, Absolventinnen und Absolventen für Aufgaben der IT-Koordination zu qualifizieren. Bei einer ausschließlich parallelen Vermittlung von Informatik- und Verwaltungsinhalten wären hier allerdings zunächst noch interdisziplinäre Sichtweisen zu entwickeln. Anders stellt sich die Situation mit Blick auf Bildungsangebote für Rollen dar, die Organisation mit IT gestalten sollen. Hier existieren keine spezialisierten Bildungsangebote an Hochschulen, in denen rele-

vante Themen wie IT, Politik, Recht, Organisation und Management miteinander verknüpft sind. Für Rollen mit primärer Fachzuständigkeit scheint es grundsätzlich fraglich, ob E-Government-Lehrinhalte Gegenstand der Hochschulbildung sein sollten. Eher sollten sie Gegenstand der Fort- und Weiterbildung sein. Insgesamt lässt sich folgende theseartige Zusammenfassung formulieren:

- Für Rollenprofile im Bereich der IT-Koordination gibt es durchaus geeignete Studienprogramme; hier sollten Rekrutierungsmuster der Verwaltung durchbrochen und das Laufbahnrecht flexibler angewandt werden, um für Absolventinnen und Absolventen der

- Für Rollen mit primärer Fachzuständigkeit sollte sich der E-Government-bezogene Wissens- und Kompetenzerwerb auf den Bereich der Fort- und Weiterbildung fokussieren; ausgenommen sind Studienprogramme, die sich auf den öffentlichen Sektor beziehen (z.B. Öffentliches Recht); hierfür könnten E-Government-Module entwickelt und hochschulübergreifend in Form von E-Learning angeboten werden.
- Weiterbildungsangebote dürfen sich nicht nur darauf beschränken, abstrakt Potenziale, Modelle oder Methoden zu vermitteln, sondern sollten diese auf die spezifischen Rahmenbedingungen in einem Aufgabengebiet

**»Für Rollen, die Organisation mit IT gestalten sollen, existieren keine spezialisierten Bildungsangebote an Hochschulen, in denen relevante Themen wie IT, Politik, Recht, Organisation und Management miteinander verknüpft sind.«**

Verwaltungsinformatik bzw. informationstechnologisch ausgerichteter E-Government-Studiengänge Karriereschancen zu eröffnen; hilfreich könnte es beispielsweise sein, E-Government-Elemente in der Ausbildung als Voraussetzung für die Einstellung zu etablieren.

- Für Rollen, die Organisationen mit IT gestalten sollen, existieren keine spezialisierten Bildungsangebote an Hochschulen; hierfür müssen strukturierte Programme und Curricula entwickelt werden, in denen relevante Themen wie IT, Politik, Recht, Organisation und Management miteinander verknüpft sind; verteilte Kompetenzen in der Lehre sollten in einem netzwerkartig aufgebauten Masterprogramm „Verwaltungsmodernisierung mit IT“ gebündelt werden, das unter dem Dach einer Trägerhochschule unter weitreichender Nutzung der Möglichkeiten von E-Learning ausgeführt wird.

(z.B. übertragen auf den Bereich Lebensmittelüberwachung) oder einem konkreten Vorhaben beziehen; mithilfe von E-Learning sollte das Nebeneinander von beruflicher Tätigkeit einerseits und Weiterbildung andererseits aufgebrochen werden; hierfür könnten Lernende aus unterschiedlichen Organisationen in ähnlichen Situationen technikunterstützt vernetzt werden, um problemorientiert und projektnah Arbeits- mit Lernprozessen zu verbinden; wissenschaftliche Begleitforschung kann in Praxisprojekten als „Transformationscoaching“ hinzugezogen werden.

Aufbauend auf dieser initialen Studie wurden deren Ergebnisse in einer zweiten Phase erweitert, insbesondere durch die Ausarbeitung der Rollen im E-Government und die Konkretisierung der Bedarfe und Nachfragepotenziale nach Aus- und Fortbildungsangeboten sowie die Erarbeitung von Empfehlungen zur Verankerung

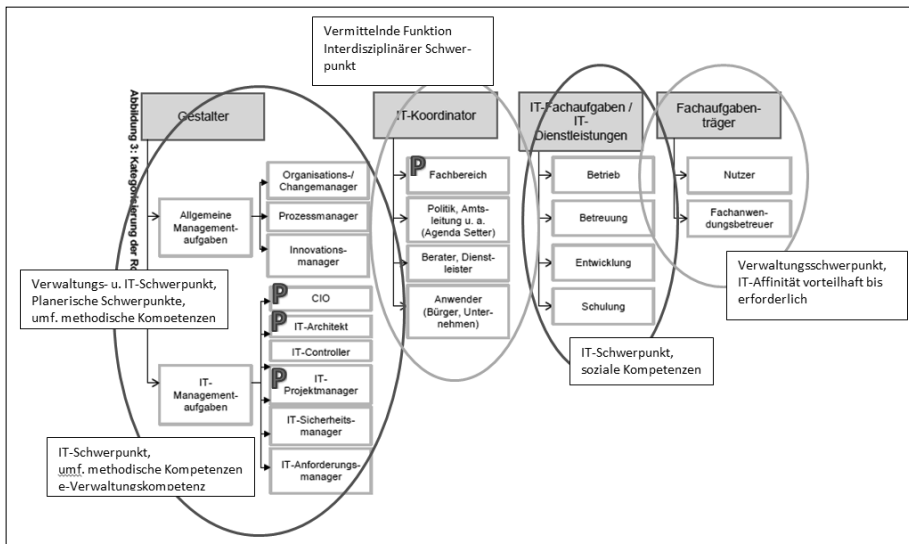


Abb. 1: Kategorisierung erforderlicher E-Government-Rollen (vgl. Becker et al. 2016: S. 9)

von E-Government-Kompetenzen in Konzepten bzw. Vorschriften für IT-Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung. Die in diesem Beitrag als „eKompetenz-Studie“ bezeichnete wissenschaftliche Studie „E-Kompetenz“ wurde u.a. vom Nationalen E-Government-Kompetenzzentrum (NEGZ) im Auftrag des IT-Planungsrats erstellt. Für die Studie wurden unter Einbeziehung diverser Interessensvertretungen aus der Praxis 20 Rollen abgegrenzt, jeweils notwendige E-Kompetenzen zugeordnet und ein Leitfaden zur Erschließung geeigneter Vermittlungsmethoden entwickelt.

Diese Rollen zeigt die in der eKompetenz-Studie entwickelte Abbildung 1, zu der im Rahmen dieses Beitrags die gegebenen vier Cluster der obersten Reihe um weitere Beschreibungen ergänzt wurden.

Die im linken Gestalter-Segment angesiedelten Tätigkeiten weisen im oberen Teilbaum<sup>9</sup> stärkere Verwaltungsschwerpunkte auf, im unteren Teilbaum stärkere IT-Bezüge. In beiden Fällen besitzen sie einen planerischen Schwerpunkt – dies drückt sich auch in der Kategoriebezeichnung „Gestalter“ aus –, so dass hier den jeweiligen Methodenkompetenzen besondere Bedeutung zukommt. Einige Rollen sind zudem mit Führungs-(Personal-)verantwortung versehen (P).

Die Rollen im Bereich der IT-Koordination haben jeweils vermittelnde Funktion und damit einen interdisziplinären Schwerpunkt. IT-näher sind demgegen-

über die Rollen im Bereich der IT-Fachaufgaben/IT-Dienstleistungen und einen Verwaltungsschwerpunkt besitzen die Rollen in der Kategorie Fachaufgaben-träger.

Berücksichtigt man die vollständige Durchdringung der öffentlichen Verwaltung mit digitalen Lösungen, so wird offensichtlich, dass jede öffentliche Verwaltung zwingend über Personen verfügen muss, die für diese Rollen die erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Berlin hat dies sogar in einem E-Government-Gesetz verankert.<sup>10</sup>

## Neuausrichtung der Ausbildung für den öffentlichen Verwaltungsdienst

Nach Auffassung der Fachgruppe Verwaltungsinformatik wird aufgrund der hohen Bedeutung digitaler Lösungen für die öffentliche Verwaltung bereits für grundlegende Studiengänge für den nicht-technischen Allgemeinen Verwaltungsdienst eine Anpassung der betreffenden Curricula erforderlich, selbst wenn die Absolventinnen und Absolventen später zunächst

vornehmlich als Anwenderinnen und Anwender von IT-Verfahren eingesetzt werden.

Es kann davon ausgegangen werden, dass Verbesserungsideen vor allem da entstehen, wo sie direkt Wirkung zeigen können und wo Beschäftigte unmittelbar von weniger gelungenen Lösungen betroffen sind. Die Potenziale, die entstehen, wenn jeder und jede Beschäftigte in der Lage ist, IT-Verbesserungspotenziale an seinem bzw. ihrem Arbeitsplatz zu erkennen, sind nicht zu unterschätzen selbst wenn nur ein Teil davon unter einem übergeordneten Blickwinkel sinnvoll sein mag. Aus diesem Grund fordert die Fachgruppe eben auch für die in der eKompetenz-Studie benannte Rolle des Anwenders bereits ein Mindestmaß an neuen Ausbildungsinhalten. Diese sollten einerseits dazu befähigen, die Verfahren kritisch betrachten zu können und andererseits ermöglichen, sie auf IT-Unterstützungsmöglichkeiten auch aus einer strukturierten IT-Sicht heraus zu betrachten.

Zudem sollte die inhaltliche Ausrichtung der Studiengänge den Kulturwandel spiegeln und nicht zuletzt stellen die künftigen Anwenderinnen und Anwender den Pool späterer Führungskräfte dar. Für diese aber wäre zu wünschen, dass sie Modernisierungsprojekte gerne anstoßen und auch auf der fachlichen Seite bereit sind zu leiten. „Interdisziplinäre Denk- und Arbeitsweisen müssen daher für die Ausbildung gefordert und intensiv gefördert werden“.<sup>11</sup>

Curriculums-Diskussionen sind immer von Macht- und/oder Verteilungskämpfen begleitet. Dennoch erscheint es unstrittig, dass selbst ohne IT-Fokus in der heutigen Zeit die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung eine grundlegende Methodenkompetenz in Projekt- und Prozessmanagement besitzen müssten. Das umfasst

9 Der Begriff entstammt der Informatik. Die Grafik besteht aus vier Baumstrukturen, deren Wurzeln die oberen vier Kategorien bilden. Die abgehenden Äste führen zu Knoten und Endknoten. Von Teilbäumen spricht man, wenn man nur die Knoten und Äste betrachtet, die von einem festgelegten Startknoten (sinnvollerweise nicht die Wurzel) ausgehen.

10 Vgl. Gesetz zur Förderung des E-Government (E-Government-Gesetz Berlin – EGovG Bln) v. 30. Mai 2016, §2 (Ziel und Zweck), Absatz 4: „(4) Fähigkeiten und Kompetenzen der Dienstkräfte, die der Zielerreichung förderlich sind, sind durch besondere Qualifikationsmaßnahmen zentral und dezentral zu fördern (...)“

11 Lück-Schneider/Kaiser/Rätz 2015a, S. 2.

auch Aspekte des Risiko- und des oben bereits angesprochenen Change Managements, die dem Projektmanagement zugeordnet werden können. Denn die öffentliche „Verwaltung hat immer wieder einmalige, sehr komplexe Aufgaben zu schultern und das Strukturieren von komplexen Aufgaben hilft nicht nur bei Überlegungen zu IT-Lösungen“.<sup>12</sup>

Dabei sollte das Strukturieren von Abläufen und Informationen für Prozesse in Studiengängen ohne Programmieranteile – Studierenden mit Programmierkenntnissen ist solches Denken weniger fremd – besonders betont werden, ebenso die Modellbildung für bestehende und

ten Dienstleistungen oder Teilschritten von Dienstleistungen bewerten zu können. Sie sind aber auch wichtig, „um einem Vermeidungsverhalten“ (mit IT befassen sich andere ...) entgegenzuwirken.

Auch Lehrende der Betriebswirtschaft dürften in ihren Studiengängen um IT-Managementfragen nicht mehr herumkommen. So sollte es möglich sein, in diesen Fächern auch „Kosten-, Wirkungs- und Effizienzbetrachtungen verschiedener IT-Lösungsansätze, Erkennen reiner Wirtschaftsinteressen, Verständnis für das Zusammenspiel von Lösungen innerhalb einer Verwaltung und übergreifend über verschiedene Organisationen und Verwal-

können. Denn nur mit entsprechendem Personal wird der erforderliche Blickwinkel auch zu generieren sein und nur solche Personen werden den künftigen Beschäftigten Freude an Modernisierungsprojekten vermitteln können.

So wie einzelne Hochschulen mit neuen Studiengängen auf die neuen Anforderungen im öffentlichen Sektor reagieren und die Studien des IT-Planungsrates zunehmende Klarheit über künftige Kompetenzen erbracht haben, wäre zu prüfen, ob nicht auch die Bundesländer übergreifende Vorschläge zu notwendigen neuen Inhalten für Studiengänge der allgemeinen Verwaltung machen könnten. Dies dürfte vermutlich auch Anpassungen im Kontext der bestehenden Laufbahnrechte erleichtern. Für die bestehenden Studiengänge sind dringend, sofern noch nicht erfolgt, laufbahnrechtliche Lücken zu schließen.

## **»Ein Studium auf Hochschulniveau [...] bedeutet, nicht nur Kenntnisse zu erwerben, sondern auch die zugrunde liegenden Strukturen zu verstehen.«**

neu gewünschte Lösungen. Dies steht in Übereinstimmung damit, dass ein Studium auf Hochschulniveau insgesamt bedeutet, nicht nur Kenntnisse zu erwerben, sondern auch die zugrunde liegenden Strukturen zu verstehen. Nur so kann das Erlernte in andere Kontexte transferiert werden. In Zeiten schnellen Wandels gilt dies in besonderem Maße. Kenntnisse sind ohne Anpassung schon bald gar nicht mehr gültig.

Darüber hinaus sieht die Fachgruppe fernerhin Bedarf daran, „Grundlagen zu Informationen, zur Informationsverarbeitung, zur Strukturierung und Speicherung von Informationen, Internet-Technologien, Software-Landschaften, Software- und IT-Architekturen (Generalisten-Sicht)“ zu vermitteln.

Diese technologischen Grundlagen sind erforderlich, um Möglichkeiten, Chancen und Risiken einer gewünschten Automatisierung von bislang noch nicht IT-gestütz-

tungsebenen hinweg“ aufzugreifen und sei es als Fallübung.<sup>13</sup>

Manche allgemein ausgerichtete Studiengänge weisen schon heute ein „E-Government-Modul“ auf. Dies ist sicher ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Solche Module sollten im Idealfall interdisziplinär besetzt sein und auf E-Government-Projektarbeit vorbereiten sowie die Rahmenbedingungen für E-Government vermitteln.

Dabei haben die etablierten Hochschulen für die öffentliche Verwaltung einen großen Vorteil in der Ausgestaltung und Anpassung ihrer Studiengänge. Sie haben zumeist so viele Studierende, dass sie sich die Einstellung von (Verwaltungs-)Informatikerinnen oder Informatikern oder von Personen aus der Öffentlichen Verwaltung mit IT-Modernisierungserfahrung leisten können und der Bedarf über die diversen Studiengänge hinweg dürfte auch so groß sein, dass volle Stellen entstehen

### **„Neue Studiengänge“ – vermehrter Bedarf an „E-Government-Studiengängen“**

Die zunehmende Bedeutung von E-Government wird dazu führen, dass immer mehr Beschäftigte benötigt werden, die entsprechende Rollen übernehmen können<sup>14</sup>. An der Hochschule des Bundes werden ab 2017 die Kohorten für den Diplomstudiengang Verwaltungsinformatik zum zweiten mal deutlich erhöht<sup>15</sup>, in Baden-Württemberg (an der Dualen Hochschule in Mannheim) ist zum Wintersemester 2016/17 eine neue Vertiefungsrichtung E-Government für den Studiengang Öffentliche Wirtschaft auf Bachelorniveau entstanden<sup>16</sup> und im Bundesland Niedersachsen (an der Hochschule in Hannover) beginnt ein neuer Bachelorstudiengang zum Wintersemester 2017. Im Masterplan der Freien Hansestadt Bremen ist verankert, dass ein dualer Studiengang IT aufgebaut werden soll.<sup>17</sup> In Berlin wurde die

<sup>12</sup> Lück-Schneider/Kaiser/Rätz 2015a, S. 4.

<sup>13</sup> Lück-Schneider/Kaiser/Rätz 2015a, S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. z. B. Koalitionsvereinbarung 2016 – 2021, 2016, S. 82 sowie insbesondere S. 133f.

<sup>15</sup> Zum Wintersemester 2015 begannen 57 Studierende, im Wintersemester 2016 waren es 77 und für 2017 sind 104 Studienplätze vergeben worden (Schmittwilken 2017).

<sup>16</sup> Vgl. Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim, o. A.

Bedeutung des Bachelorstudiengangs Verwaltungsinformatik im Koalitionsvertrag betont. Zum Wintersemester 2017/2018 sollen erstmals 20 Plätze mit Stipendien durch das Land Berlin gefördert werden.<sup>18</sup> Weitere Studiengänge bestehen in NRW (Hochschule Rhein-Waal) und in Bayern (in Kooperation zwischen der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern, Fachbereich Allgemeine Innere Verwaltung und der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof). An der Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland Pfalz gibt es zwei auf den gehobenen Dienst ausgerichtete Studiengänge, beide mit einer Vertiefungsrichtung Verwaltungsinformatik.<sup>19</sup> An der Hochschule Harz liegt bereits ab 2000 ein Fokus auf E-Government; 2014 wurde allerdings

tember 2016 immerhin 60 Bewerbungen, für September 2017 liegen bislang 41 Bewerbungen vor.

Vergleichbare Karrieremöglichkeiten sollten allerdings auch für Beschäftigte entwickelt werden, deren grundständiger Studiengang bereits einen (verwaltungsspezifischen) IT-Schwerpunkt im Bachelor aufwies. Sonst dürfte die derzeit schon schwierige Bewerbungslage noch problematischer werden.

Spezifische IT-Kompetenzen und IT-Gestaltungskompetenzen könnten ein akzeptiertes Merkmal sein um die später mit Absolventinnen und Absolventen besetzten Stellen besser bewerten zu können. Denn die gegenwärtig vergleichsweise

tig sind es eher zufällige Karrierewege, die auf eine Professur in Verwaltungsinformatik führen. Und diese Denomination sichert auch nicht zwangsläufig, dass tatsächlich eine interdisziplinäre Ausbildung vorliegt. Oft stammen die Professorinnen und Professoren eben nicht aus dem Verwaltungsumfeld, teils wurden Ingenieure rekrutiert, weil es an Informatikerinnen und Informatikern mangelt. Besitzen sie aus ihrer Ausbildung ausschließlich Verwaltungshintergrund, kommen wiederum die IT-spezifischen strukturellen und technologischen Fragen zu kurz. Es wäre aber, und dies gerade für die allgemein ausgerichteten Studiengänge, von immenser Bedeutung, dass hier interdisziplinär ausgebildeter Nachwuchs entstünde. Dazu sind umfassende Anstrengungen in der Hochschul- und vor allem auch Universitätslandschaft erforderlich oder man müsste die derzeitigen Hemmnisse der internen Fachhochschulen abbauen und sie in diesem Segment mit einem Promotionsrecht versehen. Letzteres dürfte aber keine isolierte Maßnahme sein, sondern müsste mit begleitenden Maßnahmen verbunden werden, die sicherstellen müssten, dass hier den Universitäten vergleichbare Betreuungsmöglichkeiten vorzufinden wären, etwa durch Unterstützung durch längerfristig vorhandenes, im Idealfall selbst aufgebautes wissenschaftliches Personal. Selbstverständliche Voraussetzung wären entsprechende Forschungcluster. Ohne eine solche Entwicklung lässt sich eine interdisziplinär ausgerichtete Ausbildung nicht gezielt entwickeln.

Ähnliche Schwierigkeiten dürfte die Besetzung der Lehre an den Fortbildungsakademien der Städte und Gemeinden sowie Stadtstaaten bereiten. Auch hier gilt es dringend, Maßnahmen zu planen, wie man dem begegnen kann.

## »Spezifische IT-Kompetenzen und IT-Gestaltungskompetenzen könnten ein akzeptiertes Merkmal sein, um Stellen besser bewerten zu können.«

der seit 2008 unter dem Namen „Verwaltungsmanagement/eGovernment (B.A.)“ angebotene, duale Studiengang am Fachbereich Verwaltung eingestellt.<sup>20</sup> Demgegenüber gibt es das 2007 eingerichtete duale Angebot Informatik/E-Administration am Fachbereich Automatisierung und Informatik weiterhin. Hier ist ein deutlich überwiegender Informatik-Schwerpunkt festzustellen.<sup>21</sup>

In Meißen wurde unter Berücksichtigung der IT-Planungsrat-Studien ein Weiterbildungsstudiengang entwickelt, der interessierten Verwaltungsbeschäftigten mit einem grundständigen Hochschulabschluss im E-Government-Segment einen Masterabschluss und damit neue Karriereschritte ermöglicht. Die Anmeldezahlen sind nach Auskunft des Verantwortlichen<sup>22</sup> vielversprechend. Auf die jährlich zur Verfügung stehenden 25 Plätze gab es zum ersten Durchgang mit Beginn im Sep-

geringe Nachfrage nach MINT-Fächern zeigt, dass hier besondere Karriere-Anreize gesetzt werden müssen. Dies gilt für den öffentlichen Sektor insbesondere.

### Problematischer Personalmangel

Unabhängig von der Ausrichtung der Studiengänge für den öffentlichen Dienst dürfte insgesamt die Rekrutierung geeigneten Lehrpersonals eine extreme Herausforderung darstellen. Die Tatsache, dass die Ausbildung für den öffentlichen Dienst im Wesentlichen Fachhochschulen vorbehalten ist und die einzige Universität mit vorherrschendem Verwaltungsschwerpunkt in Speyer kein umfassendes IT-Cluster hat, an dem Verwaltungsinformatiker und Verwaltungsinformatikerinnen noch einen Master und eine Promotion aufsetzen könnten, was schließlich erst für eine Professur befähigen würde, zeigt, wie schwierig die Situation ist. Gegenwärtig

17 Vgl. Die Senatorin für Finanzen/Senatskanzlei. Freie Hansestadt Bremen, 2016, S. 33.

18 Vgl. Hochschule für Wirtschaft und Recht, 2017 o.A.

19 Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland Pfalz, o.A., S. 4.

20 Vgl. Hochschule Harz, 2017b sowie Uthe, 2017.

21 Vgl. Hochschule Harz, 2017a sowie Hochschule Harz, o.A., S. 1.

22 Vgl. Rätz, 2017.

Zwischenzeitlich mag es eine gewisse Hilfe darstellen, wenn Gelder für wissenschaftliche Projektaufträge bereitgestellt würden, um gemeinsam nutzbares Lehrmaterial zu erstellen. So sollte die „teilweise problematische Lehrbuch-Literaturlage zu Themenfeldern des E-Governments für die ausgewiesene Zielgruppe [sollte] als Anlass genommen werden, das Schaffen einer offenen E-Learning-Plattform und die Erstellung öffentlich zugänglichen Lehrmaterials zu fördern (Open Educational Resources). (Die derzeitigen Hochschulstrukturen setzen hierfür eher keine bis sehr geringe Anreize.) Dies könnte die in großem Umfang anstehende Ausbildungsinitiative und das Finden geeigneter Lehrkräfte hierfür unterstützen“.<sup>23</sup> Das Thema ist damit aber nicht gelöst. Die Materialien unterliegen der Natur nach einem ausgesprochen schnellen Wandel.

## Literatur

- Becker et al. (2016): E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrats. Berlin, München, Münster, Siegen. Zugriff am 12.12.2016 unter: [http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/21\\_Sitzung/30\\_Anlage1\\_E\\_Government\\_Kompetenz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/21_Sitzung/30_Anlage1_E_Government_Kompetenz.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
- Die Senatorin für Finanzen/Senatskanzlei der Freien Hansestadt Bremen (Hrsg.) (2016): Zukunftsorientierte Verwaltung. Masterplan. Zugriff am 14.04.2017 unter: <http://www.finanzen.bremen.de/sixcms/media.php/13/Masterplan%20ZOV.pdf>
- Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim (Hrsg.) (o. A.): Öffentliche Wirtschaft (BWL). Neue Studienangebote zu Electronic Government. Zugriff am 20.03.2017 unter: <http://www.owi.dhbw-mannheim.de/>
- Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland Pfalz (Hrsg.) (o. A.): Wir bilden die Verwaltung. Typisch anders! Öffentliche Verwaltung: Praxisnahes Studium für einen modernen Beruf. Informationen zu den Bachelor-Studiengängen Verwaltung und Verwaltungsbetriebswirtschaft. Zugriff am 23.04.2017 unter: [http://hoev-rlp.de/fileadmin/broschueren/HOEV\\_Broschuere\\_d\\_X3.pdf](http://hoev-rlp.de/fileadmin/broschueren/HOEV_Broschuere_d_X3.pdf)
- Hochschule Hannover. Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (OeM) (Hrsg.) (20. Juni 2016): Neuer Studiengang „Verwaltungsinformatik“. Zugriff am 20.03.2017 unter: <http://www.hs-hannover.de/oem/service/aktuelles/presseinformationen/sys/2016/neuer-studiengang-verwaltungsinformatik-an-der-hochschule-hannover-in-planung/index.html>
- Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (Hrsg.) (2017): Studieren mit einem Stipendium des Landes Berlin. Zugriff am 03.05.2017 unter: <http://www.hwr-berlin.de/?id=7990>
- Hochschule Harz (Hrsg.) (2017a): Informatik / E-Administration (B. Sc.). Zugriff am 18.04.2017 unter: <https://www.hs-harz.de/studium/fb-automatisierung-und-informatik/informatik-e-administration/>
- Hochschule Harz (Hrsg.) (2017b): Verwaltungsmanagement / eGovernment (B. A.). Zugriff am 18.04.2017 unter: <https://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/verwaltungsmanagement-egovernment/>
- Hochschule Harz (Hrsg.) (o. A.): Rektoratsbericht der Hochschule Harz für das Kalenderjahr 2011. Zugriff am 18.04.2017 unter: [http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/12\\_Jrb11\\_HSHz\\_01.pdf](http://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/12_Jrb11_HSHz_01.pdf)
- Hochschule Hof (Hrsg.) (o.A.): Verwaltungsinformatik (Dipl.). Zugriff am 14.04.2017 unter: <http://www.hof-university.de/studieninteressierte/studienangebot/verwaltungsinformatik-dipl.html>
- Hochschule Rhein-Waal (Hrsg.) (o.A.): E-Government, B.Sc. Zugriff am 14.04.2017 unter: <https://www.hochschule-rhein-waal.de/de/fakultaeten/kommunikation-und-umwelt/studienangebot/bachelorstudiengaenge/e-government-bsc>
- IfG.CC – The Institute for eGovernment (Hrsg.) (2014): Wissenschaftliche Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von

Fach- und Führungskräften der Verwaltung“. Zugriff am 31.08.2015 unter: [http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/15\\_Sitzung/32\\_studie\\_e-gov\\_lang.html](http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/15_Sitzung/32_studie_e-gov_lang.html)

Koalitionsvereinbarung 2016 – 2021 (2016): Berlin gemeinsam gestalten. Solidarisch, nachhaltig, weltoffen. Koalitionsvereinbarung zwischen Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) Landesverband Berlin und DIE LINKE Landesverband Berlin und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Landesverband Berlin für die Legislaturperiode 2016-2021. Zugriff am 20.03.2017 unter: <https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=oahUKEwiTw-72xuXSAhXKDpoKHRVGducQFggkMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.berlin.de%2Fbmskzl%2Fassets%2Fbm%2F161116-koalitionsvertrag-final.pdf&usq=AFQjCNGl7WbuBz5oB3zHlvRKH-ohDlbbOg&bvm=bv.149760088,d.bGs>

Lück-Schneider, D./Kaiser, S./Rätz, D. (2015a): Stellungnahme zur Ausbildung für den allgemeinen Verwaltungsdienst an Hochschulen. Ergebnisse eines Arbeitstreffens vom 14.1.2015. Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik. Zugriff am 12.12.2016 unter: [http://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fb-vi/GI\\_FGVI\\_Papier\\_HS-Ausb\\_151210mLogo.pdf](http://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fb-vi/GI_FGVI_Papier_HS-Ausb_151210mLogo.pdf)

Lück-Schneider, D./Kaiser, S./Rätz, D. (2015b): Stellungnahme zur am 23.10.2014 vom IfG.CC herausgegebenen Wissenschaftlichen Studie „Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung“. Fachgruppe Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik. Zugriff am 12.12.2016 unter: [http://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fb-vi/GI\\_FGVI\\_Kom\\_WisStudieAusb\\_151204\\_01.pdf](http://fb-rvi.gi.de/fileadmin/gliederungen/fb-vi/GI_FGVI_Kom_WisStudieAusb_151204_01.pdf)

Lück-Schneider, D. (2009): Was man von der Informatik lernen kann. Ein Plädoyer für das Studienfach Verwaltungsinformatik auch innerhalb nichttechnischer Verwaltungsstudiengänge, in: Bönders T. (Hrsg.): Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung – 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, München: C.H. Beck, S. 133-142.

Lück-Schneider, D. (2013): Studiermöglichkeiten für Verwaltungsinformatik in Deutschland und im europäischen Ausland. Aufbau einer Wissensdatenbank für Studierende des Studiengangs Verwaltungsinformatik. Projektbericht (Beiträge aus dem Fachbereich Allgemeine Verwaltung Nr. 15/2013). Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Campus Lichtenberg.

Lück-Schneider, D. (2014): Veränderte informationstechnologische Anforderungen im öffentlichen Sektor und daraus zu ziehende Konsequenzen für Ausbildungsinhalte, in: Lück-Schneider D./Kraatz E. (Hrsg.): Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management. Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht. Zum 25. Jubiläum der Glienicker Gespräche(HWR Berlin Forschung 56/57, S. 41-53), Berlin: edition sigma.

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft / IMTB Group GmbH (Hrsg.) (2014): Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung. Zugriff



am 9.1.2017 unter: [http://www.imtb.de/wp-content/uploads/2015/11/2014\\_Studie\\_Prozessmanagement\\_IMTB\\_und\\_PwC.pdf](http://www.imtb.de/wp-content/uploads/2015/11/2014_Studie_Prozessmanagement_IMTB_und_PwC.pdf)

Rätz, D. (2017): Anmeldezahlen zum Weiterbildungsstudiengang Public Governance. E-Mail-Auskunft vom 12.7.2017.

Schmittwilken, J. (2017): Kohortenentwicklung im Studiengang Verwaltungsinformatik an der Hochschule des Bundes. E-Mail-Auskunft vom 24.3.2017.

Uthe, A. (2017): Ergänzende Angaben zu den Studiengängen der Hochschule Harz mit E-Governmentbezug. E-Mail-Auskunft vom 18.4.2017.

# Reformauflage 2017



## Vergaberecht

GWB | VgV | VSVgV | SektVO |  
KonzVgV | UVgO | VOB/A |  
Haushaltsrecht | Öffentliches  
Preisrecht

## Handkommentar

Herausgegeben von Prof.  
Dr. Hermann Pünder, LL.M. und  
RA Dr. Martin Schellenberg

3. Auflage 2017, ca. 2.300 S.,  
geb., ca. 178,- €

ISBN 978-3-8487-3043-8

Erscheint ca. November 2017

[nomos-shop.de/27127](http://nomos-shop.de/27127)

**Der Kommentar** ist ein Muster an Übersichtlichkeit und schlägt einen „Pfad durch den Vergaberechtsdschungel“.

**Die Ausgabe 2017** des Hk-Vergaberechts enthält eine komplette Kommentierung des neuen Vergaberechts und ordnet die neuen Regelungen in die vergaberechtliche Entscheidungspraxis ein. Ausführlich behandelt werden die Brennpunkte der Reform:

- die Änderungen der Wertungssystematik
- die neuen Regelungen zur Inhousevergabe und interkommunalen Kooperation
- die neuen Bestimmungen zur Selbstreinigung
- die Regelungen zur Zulässigkeit von Vertragsänderungen
- die Neueregungen bei der sog. E-Vergabe
- der Eignungsnachweis durch die einheitliche europäische Eigenerklärung oder
- die neue „Innovationspartnerschaft“.

**Besonders praxisnah** sind die vielen Praxishinweise für die Gestaltung der Vergabeunterlagen und das Vorgehen bei vergaberechtlichen Auseinandersetzungen auch nach neuem Recht.

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

