

---

Zeitschrift des Fachbereichs  
**Verwaltungswissenschaften**

# Praxisreport

---

**Ausgabe 01/2015**

Themen

---

E-Government-Gesetz

---

Wissensmanagement

---

Prozessmanagement

---

Professionalisierungsdruck  
in der Wirtschaftsförderung

---

▲ **Hochschule Harz**

Hochschule für angewandte Wissenschaften

## Inhaltsverzeichnis

### 03 Editorial

### 04 Fachartikel

04 Anmerkungen zum  
E-Government-Gesetz der  
Bundesrepublik Deutschland

06 Prozessmanagement

08 Attraktivität von Verwaltungen

10 Wissensmanagement in öffentlichen  
Verwaltungen

12 Professionalisierungsdruck in der  
Wirtschaftsförderung

### 14 Publikationen

### 15 In eigener Sache

# Praxismesse Zukunftsnetzwerk

Hochschule  
Verwaltung  
Studierende

Mittwoch, 3. Juni 2015  
9.30 - 16.00 Uhr

Fachkräfte gewinnen  
Wissen teilen  
Zukunft gestalten

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

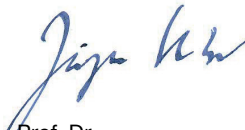
den guten alten und mittlerweile in die Jahre gekommenen „Newsletter“ am Fachbereich Verwaltungswissenschaften gibt es nicht mehr! Er wird ersetzt durch ein zweigeteiltes Medium das unter dem Headliner „Verwaltungswissenschaften“ firmiert. Während das Produkt „Verwaltungswissenschaften – Schlaglichter“ die direkte Nachfolge des Newsletters mit den gewohnt aktuellen und kurzen Berichterstattungen antritt, soll das neue und Ihnen hiermit vorliegende Format „Verwaltungswissenschaften – Praxisreport“ vor allem Hochschul- und studentische Projekte mit der Praxis vertiefend behandeln und darstellen. Natürlich sollen Ihnen auch Anregungen gegeben werden, wie und was man mit uns als Fachbereich Verwaltungswissenschaften unternehmen kann.

Mindestens zwei Gründe waren für die Neuauflage in 2015 verantwortlich: Zum einen wollten wir uns ohnehin zumindest designtechnisch auf das neue Corporate Design der Hochschule umstellen und zum anderen haben wir durch das Wachstum des Newsletters von anfangs 16 auf nunmehr 18 Seiten immer wieder

das Problem der inhaltlichen und formalen Einordnung zahlreicher Beiträge gehabt. Durch die neue Zweiteilung erhoffen sich die Herausgeber am Fachbereich Verwaltungswissenschaften vor allem die Möglichkeit noch zielgruppenspezifischer Informationen und Beiträge auszurichten. Und nicht zuletzt können diese beiden Medien getrennt vertrieben werden, was wiederum weitere Möglichkeiten der Professionalisierung bietet.

Was im alten Newsletter nur etwas oberflächlich gelungen ist, soll mit diesem Praxisreport zumindest deutlich tiefergehender möglich sein. Und somit möchten wir uns auch zu einer Plattform für Ideen und Umsetzungsvorschläge für verwaltungswissenschaftliche und verwaltungspraktische Themen entwickeln. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen!

Herzliche Grüße



Prof. Dr.

**Jürgen Stember**

Dekan

[jstember@hs-harz.de](mailto:jstember@hs-harz.de)



## Anmerkungen zum E-Government-Gesetz der Bundesrepublik Deutschland

Am 01.07.2013 ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften in Kraft getreten. Als deutschlandweit geltendes E-Government-Gesetz verfolgt es das Ziel, die elektronische Kommunikation der Bundesbehörden und der Länderverwaltung (soweit sie Bundesrecht anwendet) mit Bürgern und Wirtschaft zu erleichtern. Künftig sollen Bund, Länder und Kommunen nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anbieten. Es handelt sich um ein Artikelgesetz, dessen Grundlage das E-Government-Gesetz des Bundes bildet (Art.1). Durch die – in den Art. 2 bis 22 vorgesehenen – Änderungen zahlreicher Bundesgesetze werden die Voraussetzungen für elektronische Verwaltungsdienste in allen Verwaltungen verbessert werden.

### Ziel und Regelungsstruktur

Der von der Bundesregierung im November 2012 in den Bundestag eingebrachte Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften verfolgt das Ziel, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern. Das Vorhaben soll Bund, Ländern und Kommunen veranlassen, künftig einfachere, nutzerfreundlichere und effizientere elektronische Verwaltungsdienste anzubieten. Es handelt sich um ein Artikelgesetz, dessen Grundlage das E-Government-Gesetz des Bundes bildet (Art. 1). Durch die – in den Art. 2 bis 22 vorgesehenen – Änderungen zahlreicher Bundesgesetze werden die Voraussetzungen für elektronische Verwaltungsdienste in allen Verwaltungen verbessert. Das Gesetz trat am 01.07.2013 in Kraft.

### Adressaten des Gesetzes

Die Regelungen sind in erster Linie an die Bundesverwaltung adressiert (§ 1 Abs. 1 EGovG). Nach § 1 Abs. 2 EGovG ist auch die öffentlich-rechtliche Verwaltungstätigkeit der Bundesländer und der Kommunen erfasst, soweit diese Bundesrecht vollziehen. Unerheblich ist es, ob es sich um Bundesrecht handelt, das von den Ländern als eigene Angelegenheit oder im Wege der Auftragsverwaltung vollzogen wird. Erfasst werden also auf diese Weise wichtige Rechtsbereiche wie etwa weite Teile des Gewerberechts, das Melderecht, das SGB ohne SGB II (§ 1 Abs. 5 Nr. 3 EGovG) und das Straßenverkehrsrecht.

Immer dann, wenn das EGovG von „jede Behörde“ spricht, sind also auch die Städte, Gemeinden und Landkreise verpflichtet, wenn sie Bundesgesetze ausführen, folgende Leistungen sicherzustellen:

- Verpflichtung zur Eröffnung eines elektronischen Kanals auch für Dokumente, die mit elektronischer Signatur versehen sind (§ 2 Abs. 1 EGovG); bedingte weitergehende Verpflichtung der Bundesbehörden zur Eröffnung eines De-Mail-Zugangs (§ 2 Abs. 2 EGovG), ein Jahr nach Aufnahme des zentralen IT-Verfahrens (ab 01.07.2014),

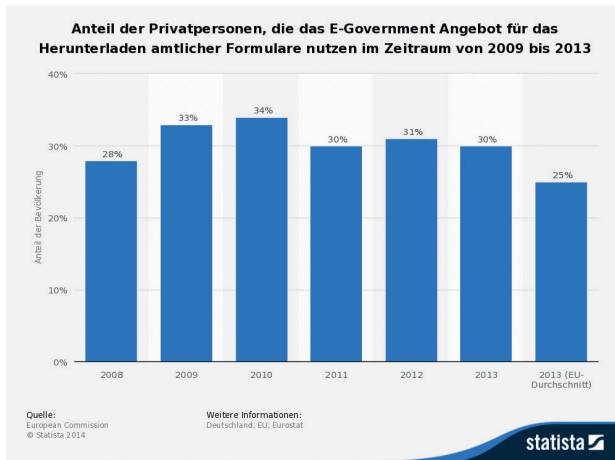
- Angebot eines elektronischen Identitätsnachweises (§ 2 Abs. 3 EGovG, ab 1.01.2015),
- Information über Verwaltungsverfahren, Aufgaben und Kommunikationsdaten durch jede Behörde in öffentlich zugänglichen Netzen, wenn durch Landesrecht angeordnet (§ 3 Abs. 3 EGovG),
- Erleichterung bei der Erbringung von elektronischen Nachweisen und Pflicht zur Einführung der elektronischen Bezahlung in elektronischen Verwaltungsverfahren (§§ 4, 5 EGovG),
- Option zur Erfüllung von Publikationspflichten durch elektronische Amts- und Verkündungsblätter (§ 15 EGovG),
- Regelungen zur Bereitstellung von maschinenlesbaren Datenbeständen durch die Verwaltung zu treffen („open data“; § 12 EGovG).

Die Bundesbehörden haben folgende Verwaltungsdienste zu realisieren:

- Pflicht zur elektronischen Aktenführung (§ 6 S. 1 EGovG) und zum ersetzenden Scannen (§ 7 EGovG, ab 1.01.2020),
- verschiedene Optionen zur Einsicht in elektronisch geführte Akten (§ 8 EGovG),
- Verwaltungsabläufe vor der elektronischen Unterstützung zu analysieren und zu optimieren (§ 9 EGovG),
- die barrierefreie elektronische Kommunikation in angemessener Form (§ 16 EGovG).

### Alternativen zur qualifizierten elektronischen Signatur

Durch die Änderung von Bundesgesetzen soll die Schriftform durch andere technische Verfahren als die qualifizierte elektronische Signatur ersetzt werden können, um auf diese Weise die elektronische Kommunikation mit den Behörden zu verbessern (Art. 2 – 7). Dabei stellt die Begründung des Gesetzentwurfs heraus, ein wesentliches Hindernis für E-Government-Angebote der öffentlichen Verwaltung bestehe darin, dass als elektronisches Äquivalent der Schriftform lediglich die qualifizierte



elektronische Signatur (qeS) nach dem Signaturgesetz zugelassen ist, diese aber bis dato keine hinreichende Verbreitung gefunden habe. Konsequenterweise sind nunmehr neben der qeS zwei weitere Technologien zur elektronischen Ersetzung der Schriftform zugelassen, deren Nutzung weniger Hürden mit sich bringt:

- De-Mail mit der Versandoption „absenderbestätigt“, welche eine „sichere Anmeldung“ voraussetzt,
- Web-Anwendungen der Verwaltung in Verbindung mit sicherer elektronischer Identifizierung durch die eID-Funktion des neuen Personalausweises.

Bei der Nutzung der De-Mail mit der Versandoption „absenderbestätigt“ wird der Sender der Nachricht durch ein sicheres Anmeldeverfahren identifiziert und die Nachricht einschließlich aller Metadaten durch eine vom De-Mail-Provider aufgebraachte qualifizierte elektronische Signatur (des De-Mail-Providers) gegen Veränderungen geschützt. Im Umgang mit dem so versandten elektronischen Dokument bleibt diese Form der Signierung erhalten, solange es mit der jeweiligen De-Mail-Nachricht verbunden bleibt.

Das zweite Verfahren besteht in elektronischen Anwendungen der Verwaltung durch Bereitstellung elektronischer Formulare (§ 13 EGovG) in Verbindung mit sicherer elektronischer Identifizierung, insbesondere durch die eID-Funktion des Personalausweises. Mit diesem Verfahren können nicht alle Schriftformfunktionen allein durch den Einsatz des neuen Personalausweises oder durch ein vergleichbares Identifizierungsverfahren erfüllt werden, aber in Kombination mit den zusätzlichen Funktionalitäten einer

von der Behörde zur Verfügung gestellten elektronischen Anwendung lässt sich behördenseitig dieser Mangel ausgleichen.

### Vorläufige Bewertung

Die vorläufige Bilanz der Einbeziehung von Bund, Ländern und Kommunen in die E-Government-Gesetzgebung muss uneinheitlich ausfallen. Es kann kein Zweifel bestehen, dass die Behörden, insbesondere auch die Kommunen als Dienstleistungsproduzenten vor Ort, nicht zum Hemmschuh innovativer öffentlicher Dienstleistungen werden dürfen. Hier führt kein Weg an einer ebenenübergreifenden Kooperation bei der Leistungserstellung vorbei. Freilich sind die Kommunen Akteure, die rechtlich und kommunalpolitisch die Verantwortung für „ihre“ Verwaltungsverfahren nicht zuletzt aus Rechtsschutzgründen für sich reklamieren müssen. Andererseits gilt es, der Gefahr zu begegnen, dass die Kommunen auf die Rolle dezentraler Datenlieferanten reduziert werden, die zudem ein wenig demokratische Vermittlungsarbeit auf lokaler Ebene leisten, ansonsten aber einen effizientem Verwaltungshandeln eher hinderliche Einrichtungen sind.

Umfang und Grenzen der EGov-Kooperation zwischen Bund und Ländern sind nicht in allen Einzelheiten geklärt. Überdies bleibt im Bereich der Aufgaben des übertragenen Wirkungskreises die Frage nach der Finanzierung von Infrastruktur und Fachverfahren. Im Hinblick auf die zukünftige Umsetzung der Vorhaben sind angesichts der beschränkten finanziellen Rahmenbedingungen auch auf Bundesebene keine kurzfristigen Erfolge zu erwarten.



Prof. Dr.  
**Wolfgang Beck**  
Prodekan für Studium und Lehre  
wbeck@hs-harz.de

### Literaturhinweise:

Albrecht, F./Schmid, A. (2013): Das E-Government-Gesetz des Bundes, in: K&R, 529 ff.

Habammer, C./Denkhaus, W. (2013): Das E-Government-Gesetz des Bundes, in: MMR, 358 ff.

Roßnagel, A. (2013): Auf dem Weg zur elektronischen Verwaltung - Das E-Government-Gesetz, in: NJW, 2710 ff.

Viefhues, W (2013): Einführung des elektronischen Rechtsverkehrs - Kommunikation in Papierform mit den Gerichten ade!, in: NWB, 3003 ff.

Heckmann, D. (2013): Ein Gesetz zur Verhinderung der elektronischen Verwaltung?, in: MMR, 561-565.

## Prozessmanagement

### Hilfen für „normale“ Verwaltungen.

Mit viel eigenem oder externem Know-How, mit Beratungen von außen und mit oftmals noch mehr Geld gibt es Verwaltungen, die schon sehr große Erfolge im Prozessmanagement erzielt haben. Die breite Masse der Verwaltungen hat bislang jedoch noch keinen nachhaltigen Zugang zu diesem wichtigen Modernisierungsbe- reich gefunden. Deshalb haben es sich Studierende in einem Projekt mit der Deutschen Post und der Stadt Halle zum Ziel gesetzt, einen webbasierten Zugang für Verwaltungen zu optimieren, die eben nicht zu der „erlesenen Gruppe der Spitzenverwaltungen“ zählen.

#### Grundlage des Projekts

Die Deutsche Post, die Stadt Halle (Saale) und die Hochschule Harz haben sich zahlreiche Gedanken gemacht, um möglichst vielen Verwaltungen einen Zugang zum Prozessmanagement und zu Verbesserungen von Prozessen durch Digitalisierungen zu verschaffen. Daher lag das Ziel dieses Gemeinschaftsprojekts auch in der Entwicklung eines modellhaften Gestaltungskonzeptes einer prozessbasierten Verwaltungsmodernisierung. Dieses Gestaltungskonzept sollte letztlich für die Kommunen ein brauchbares, praktisch anwendbares „Tool-Kit“ beinhalten, mit dessen Hilfe die Vorteile der Digitalisierung von Prozessen, unter den konkreten Rahmenbedingungen vor Ort, unmittelbar und direkt ablesbar sind.

#### Durchführung des Forschungsprojektes

Die Durchführung des Forschungsprojektes mit der Stadt Halle (Saale) wurde von der Hochschule Harz in fünf Phasen unterteilt, die von der Analyse der aktuellen theoretischen Grundlagen über detaillierte und beispielhafte Prozessanalysen bis hin zur Entwicklung einer integrierten, einfachen Anwendung in Form eines „Werkzeugkastens“, die wirtschaftlich und leicht verständlich einzusetzen ist. Die Grundphilosophie des Forschungsprojektes war es, Instrumente zu entwickeln und gleichzeitig in der Praxis hinsichtlich der Realitätsnähe auszuprobieren. Beispielhaft wurde zur Identifikation der Prozesslandschaft ein Kriterienkatalog entwickelt, der neben bekannten Kriterien, wie Kosten, Mitarbeiterintegration oder Zeit, auch die

Kriterien „Nerv-Faktor“ und „Digitalisierungsgrad“ beinhaltet.

Auf der Basis dieses Identifikationsrahmens wurden dann beispielhafte Einzelprozesse ausgewählt und analysiert, um auch in dieser Detailtiefe entsprechende Erfahrungen zu sammeln. Grundlage aller Aktivitäten sowohl bei der Befragung, der Erfassung und der Auswertung war, dass sich die Forscher wie auch die beteiligten Akteure innerhalb der Verwaltung nicht mit neuen umfangreichen Software-Programmen beschäftigen müssen, sondern diese Arbeiten mit „Bordmitteln“, d. h., mit den üblicherweise auch in allen Verwaltungen zu erwartenden „Office-Ausstattungen“ zu bewältigen sind.

#### Das Ergebnis: „ProzessIDee“ als Produkt

Das als „Werkzeugkasten“ bezeichnete Gestaltungskonzept ist das zentrale Ergebnis dieses Forschungsprojektes und beinhaltet neben den konzeptionellen Grundvorstellungen auch zahlreiche konkrete Hilfsmittel und Unterstützungen für die kommunalen Vertreter, die sich mit Prozessmanagement beschäftigen wollen. Dieser digitale Werkzeugkasten ist im Rahmen einer studentischen Arbeitsgruppe des Master-Studiengangs „Public Management“ als „ProzessIDee – Einstiegshilfen (berufsbegleitend) für Kommunen zur Identifikation und zum Management von Verwaltungsabläufen“ bezeichnet worden und soll dabei die Gesamtheit des Prozessmanagements unter Einbeziehung der Analyse von Rahmenbedingungen, Auswahl von Einstiegsmöglichkeiten und anschließender Auswahl der Optionen zur Prozessersfas-

sung abbilden und im Sinne eines Entscheidungsalgorithmus integrieren.

Als Ergebnis sollen nicht nur wie bei den bisherigen Instrumenten Darstellungen von SOLL-IST-Vergleichen von Prozessen entstehen, sondern es sollen mithilfe der Rahmenbedingungen der Aufwand und der Nutzen der Prozessoptimierung bzw. -digitalisierung, vor allem hinsichtlich finanzieller Ressourcen, aufgezeigt werden können. Dabei zielt die als Web-Anwendung ausgerichtete „ProzessIDee“ auf die Verwendung der in den Verwaltungen bereits vorhandenen Software (üblicherweise „Office-Software“ in alten Versionen) sowie die möglichst intuitive Erhebung von Daten ab.

Die folgenden Aspekte für die Entscheidungsträger und Verantwortlichen betreffen folgende Ebenen:

- die Rahmenbedingungen für die jeweilige Verwaltung (Vorgaben, Situation, ...),
- die Ziele oder Intentionen der Verwaltung (Einzelaktivitäten, umfassender Ansatz, ...),
- Ebene der Entscheidungen (welcher Zugang wird gewählt, ...),
- Ebene des konkreten Instrumentariums sowie die,
- Ebene der Auswertung und Interpretation (Hilfen für die Auswertung ...).

Nach einer Analyse der Rahmenbedingungen steht, je nach identifizierten

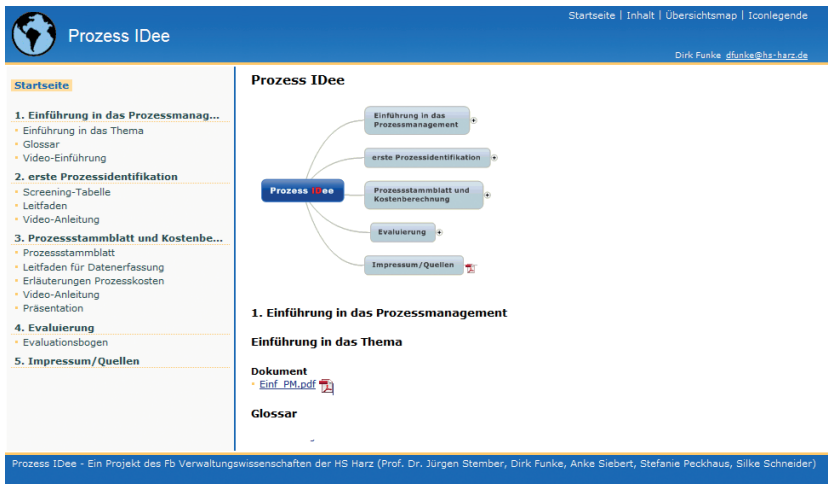


Abb. 1: Funktionen und Dateien der „ProzessIDee“ (Quelle: Eigener Entwurf 2014).

Schwachstellen, die Entscheidung für einen Einstieg in die Prozessidentifizierung an. Dabei wurden in dieser Anwendung vier mögliche Wege vorgeschlagen: Erfassung der allgemeinen Prozesslandschaft (Prozesslandkarte), Untersuchung von Teilbereichen (Organisationseinheiten), Betrachtung von isolierten Prozessen sowie für sonstige Anlässe und Ansätze.

Die Detailerfassung jedes einzelnen Prozesses ist die Grundlage für die Modellierung der Prozesse. Investition in Software und Schulungen müssen aber nicht getätigt werden, da die Anwendung hier entsprechende allgemeinverständliche Hilfen anbietet, die von nahezu allen Verwaltungen ohne Einschränkungen genutzt werden können (xls-, doc- oder pdf-Formate).

**Resümee und aktuelle Arbeiten**

Das eingangs formulierte Ziel wurde durch die Erstellung des Rahmens für die beschriebene „ProzessIDee“ erreicht, ein Produkt, das mittlerweile u.a. im Rahmen eines studentischen Projektseminars in einigen Verwaltungen sehr positiv evaluiert worden ist.

„ProzessIDee“ erfüllt damit wesentliche Kriterien, die sich bereits auch im Rahmen der Analyse von Rahmenbedingungen ableiten ließen:

- Einfache, verständliche Umsetzung

- Nutzung vorhandener technischer und sonstiger Voraussetzungen in den Verwaltungen,
- Adressierung von Motivationen der Vereinfachung und des „Ent-Nervens“ von Abläufen,
- klare, einfache Strukturen und Wege sowie,
- die Orientierung an klassischen Anliegen der Führungskräfte (Orientierung, Strategie).

In der letzten Phase des Projekts erfolgte mit Studierenden des berufsbegleitenden Master-Studiengangs „Public Management“ am Fachbereich Verwaltungswissenschaften eine umfangreiche und differenzierte Evaluation mit einigen Funktionsträgern in staatlichen, aber vor allem kommunalen Verwaltungen. Dadurch konnten viele Hinweise und neue Erkenntnisse gewonnen werden, sowohl im Hinblick auf Probleme der Verständlichkeit und Anwenderfreundlichkeit als auch im Hinblick auf noch bestehende Lücken und Inkonsistenzen der „ProzessIDee“. So wurde unter anderem deutlich, dass Formulare noch ergänzt und verbessert werden müssen, z. B. das Stammdatenblatt für die Erhebung von Prozessen und Berechnung von Kosten. Aber auch die Nachfrage nach zusätz-

lichen Erklärungen und Hilfen, z. B. in Form kleiner Videoclips für den Einstieg, wurde formuliert.

Auf der anderen Seite wurde in der praktischen Prüfung auch deutlich, dass „ProzessIDee“ durchaus dazu geeignet ist, auch für ungeschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen eine wirkungsvolle und verständliche Hilfe anzubieten – und das ganz flexibel, je nach der konkreten Bedarfslage oder den Grundvoraussetzungen einer Verwaltung.

In einem letzten Schritt erfolgte eine Komplettierung der Anwendung durch weitere Dateien und Downloadmöglichkeiten sowie der schon angesprochenen Hilfsmöglichkeiten. Die konkrete Ausgestaltung und weitere Nutzungsoptionen werden derzeit von den Projektpartnern ausgelotet und diskutiert.



Dipl.-Verwaltungswirt (FH)  
**Dirk Funke**  
 dirk.funke@tlvwa.thueringen.de  
 Thüringer Landesverwaltungsamt  
 Referat 520 Straßen- und Luftverkehr



Prof. Dr.  
**Jürgen Stember**  
 Dekan  
 jstember@hs-harz.de



## Attraktivität von Verwaltungen Fit für die Zukunft?

Der demographische Wandel bedeutet für die Verwaltungen nicht nur, dass ihre vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter älter werden, sondern auch, dass es immer schwieriger werden wird, junge qualifizierte Mitarbeiter für die eigene Verwaltung zu gewinnen. Innerhalb des Projekts „Zukunft bewegen“ des Bildungswerks der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V. und des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz ist der Frage nachgegangen worden, wie junge Menschen einerseits und die vorhandenen Mitarbeiter andererseits die Attraktivität der Verwaltungen beurteilen.

Die vorliegenden Ergebnisse dieser kleinen empirischen Untersuchung im Rahmen einer Vorstudie zur Verwaltungsattraktivität entstand im Rahmen des Projekts „Zukunft bewegen – regionales Netzwerk südliches Sachsen-Anhalt“ des Bildungswerks der Wirtschaft Sachsen-Anhalt e.V., welches aus Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Soziales und des Europäischen Sozialfonds gefördert wird, unter Beteiligung von acht Kommunen im Süden Sachsen-Anhalts. Auf Vorschlag des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften als Kooperationspartner wurde versucht, die oftmals nur auf Vermutungen bestehenden Einschätzungen zur mangelnden Verwaltungsattraktivität mit „härteren Fakten“ zu hinterlegen. Dazu wurde ein kurzer Fragebogen erstellt, der im Wesentlichen Fragen nach der Wichtigkeit von extrinsischen und intrinsischen Faktoren enthielt.

Aus den acht Kommunen kamen insgesamt 87 ausgefüllte Fragebögen (15 Auszubildende und 72 Mitarbeiter). Als Referenzgruppen wurden zwei Master-Studierenden-Gruppen (17 Studierende) sowie eine Bachelor-Gruppe (21 Studierende) am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz einbezogen. Insgesamt gab es also 125 Rückmeldungen, die in die Auswertung mit eingeflossen sind.

Dieser Vorstudie lagen neben zahlreichen offenen Fragen grundlegend drei Thesen zugrunde, die verifiziert oder falsifiziert werden sollten:

- These 1: Wertewandel – die heutigen Jugendlichen haben andere Wertvorstellungen, die sie in der

Verwaltungs- und Arbeitswelt verwirklichen wollen, als in den Verwaltungen sozialisierte, langjährige Mitarbeiter! Dabei stehen insbesondere intrinsische Faktoren bei den Jugendlichen an erster Stelle.

- These 2: Die Kommunalverwaltungen haben nicht unerhebliche Modernitätsdefizite und können die Wertvorstellungen allenfalls der vorhandenen Mitarbeiter, aber nicht der jugendlichen Auszubildenden oder Studierenden erfüllen.
- These 3: Die Kommunalverwaltungen müssen sich erheblich ändern, um in Zukunft attraktiv zu bleiben bzw. zu werden. Allein das Kriterium „Arbeitssicherheit“ wird zukünftig nicht ausreichen, um den besten Nachwuchs zu akquirieren.

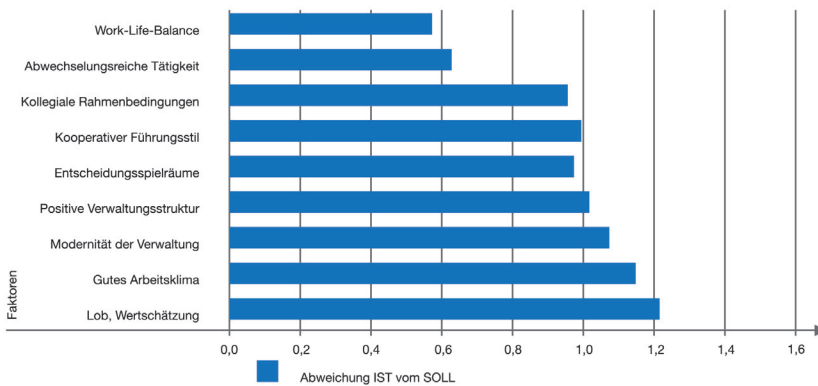
Die erste Frage, ob die Verwaltung für junge Menschen überhaupt noch attraktiv sei, fiel mit einer mittleren Bewertung von 2,7 (auf einer Skala zwischen 1 und 5) insgesamt eher befriedigend, wobei es sehr erstaunlich war, dass die Bachelor-Studierenden und die Auszubildenden in den Kommunen diesen Wert um fast eine Note signifikant besser als die Mitarbeiter beurteilt haben. Sehr übereinstimmend hingegen wurden die zentralen Faktoren der Verwaltungsattraktivität mit einem „offenen kollegialen Umgang“ und einem „kooperativen Führungsstil“ beschrieben. Die „Vielfalt der Aufgaben“ und die „Entscheidungsspielräume“ sind nicht unwichtig, spielen aber doch eine

eher untergeordnete Rolle.

Die nachfolgenden Fragen nach den wichtigsten Einflussfaktoren wurden zunächst im Hinblick auf die persönliche Relevanz (SOLL-Profil) und anschließend im Hinblick auf die vorgefundene Situation in den Verwaltungen (IST-Situation) bewertet.

Die Auswertung der Frage nach der Wichtigkeit (SOLL) zeigte eine markante Charakteristik, bei der die intrinsischen Faktoren erheblich stärker und höher bewertet wurden als extrinsische. Konkret wurde deutlich, dass die Aspekte „Arbeitsklima“, „Weiterbildungsmöglichkeiten“, „Kollegialität“ und „Lob/ Wertschätzung“ ganz vorn in der individuellen Bewertung liegen und die Faktoren „Büroausstattung“, „Freizeit/ Urlaub“, „Modernität der Verwaltung“ und „Entscheidungsspielräume“ sich am unteren Ende der Skala befinden. Auffallend ist die relativ homogene Bewertung unter den Zielgruppen. Insbesondere waren die Gemeinsamkeiten bei den „Wohlfühl“-Faktoren „Arbeitsklima“ und „Kollegialität“ stark ausgeprägt, die damit die umfassende Gewichtung unterstreichen. Unterschiedliche Bewertungen bei den individuellen Einstellungen gab es aber auch. So betonten die Mitarbeiter und Master-Studierenden das Lob und die Wertschätzung, die flexiblen Arbeitszeiten, Entscheidungsspielräume sowie die positive Verwaltungsstruktur besonders stark, während für die Bachelor-Studierenden und Auszubildenden vor allem die Aufstiegsmöglichkeiten, die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Freizeit und Urlaub im Vordergrund standen. Wie die vorgenannten Faktoren in der Realität bewertet wurden, war Thema der





**Abb. 1:** Vergleich von SOLL- und IST-Bewertungen der Befragten  
Quelle: Eigene Erhebungen 2014.

nächsten Auswertung (Wichtigkeit - IST). Dabei zeigte sich deutlich, dass die Faktoren Freizeit, Urlaub, flexible Arbeitszeiten sowie Work-Life-Balance wohl gut gegeben sind, während es scheinbar hinsichtlich der Faktoren Aufstiegsmöglichkeiten, Modernität sowie Entscheidungsspielräume keine großen Anknüpfungspunkte in der Realität gibt. In dieser Bewertung waren gleichmäßige Beurteilungen durch alle Zielgruppen relativ hoch. Es gab aber auch unterschiedliche Ansätze.

Ein wesentliches Ziel dieser Studie war es, mit dieser Befragung die Kontraste zwischen Einstellungen und Wünschen auf der einen Seite und der Realität in den Verwaltungen einzufangen. Und da gab es fast übereinstimmend in allen Zielgruppen die größten Differenzen in den Bereichen Aufstiegsmöglichkeiten, Lob, Wertschätzung und Arbeitsklima, Modernität (vgl. Abb. 1). Die geringsten Unterschiede fanden sich bei den Faktoren Freizeit, Urlaub, flexible Arbeitszeiten, Büroausstattungen, d.h., hier werden die Wünsche der vorhandenen und zukünftigen Mitarbeiter am ehesten erfüllt.

Eine letzte Fragestellung war offen gehalten und sollte erkennbar machen, was die Probanden konkret tun würden, wenn sie Behördenchef bzw. Bürgermeister wären. Und von dieser offenen Fragestellung machten die Befragten rege Gebrauch, so dass bei der Auswertung eine Analyse in Form von Clustern erfolgen musste. In der Zusammenfassung kam folgendes Ergebnis heraus, die die meist genannten Aspekte beinhalteten:

- Verbesserung der Zusammenarbeit untereinander und unter den Fachbereichen / Abteilungen (23 Nennungen),
- Verbesserung der technischen Ausstattung (16 Nennungen),
- Verbesserung der „Wertschätzungskultur“ (15 Nennungen),
- bessere Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (14 Nennungen).

**Resümee:**

- Intrinsische Faktoren werden – wie angenommen - deutlich höher beurteilt als extrinsische.
- Die drei höchst bewerteten Faktoren sind: Arbeitsklima, Weiterbildungsmöglichkeiten, Kollegialität und Lob/Wertschätzung, also vor allem psychologische „Wohlfühl-Faktoren“.
- Freizeit- und Urlaubsgestaltung, flexible Arbeitszeiten sowie die Ausgestaltung einer Work-Life-Balance sind augenscheinlich in den meisten Verwaltungen gegeben, während die größten Probleme in den nicht vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten, der mangelnden Modernität sowie fehlender Entscheidungsspielräume zu sehen sind.
- Die Aussagen der These 1 zum Wertewandel konnten nur bedingt verifiziert werden. Die heutigen Jugendlichen haben augenscheinlich relativ ähnliche Wertvorstellungen, als die in den Verwaltungen langjährig sozialisierten Mitarbeiter.

Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass intrinsische Faktoren nicht nur bei den Jugendlichen an erster Stelle stehen.

- Die Aussagen der These 2, dass die Kommunalverwaltungen keine modernen Institutionen darstellen und damit die Wertvorstellungen allenfalls der vorhandenen Mitarbeiter, aber nicht der jugendlichen Auszubildenden oder Studierenden erfüllen können, muss ebenfalls differenziert beurteilt werden. Denn auch die vorhandenen Mitarbeiter würden sich eine modernere Verwaltung wünschen.
- Die Aussagen der These 3 konnten hingegen ohne Ausnahme bestätigt werden. Die Kommunalverwaltungen müssen sich erheblich ändern, um in Zukunft attraktiv zu bleiben bzw. zu werden. Allein durch diese Studie sind bereits zahlreiche teils einfach umzusetzende Massnahmen ableitbar, was allein die hohe Bedeutung des Lobes und der Wertschätzung deutlich macht.



Studierende  
**Caroline Brix**  
u27012@hs-harz.de



Prof. Dr.  
**Jürgen Stember**  
Dekan  
jstember@hs-harz.de

## Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen Ergebnisse eines Pilotprojekts in Sachsen-Anhalt

Wissensmanagement gilt heutzutage in vielen Verwaltungen als wichtige Strategie, um die noch nicht abzusehenden Folgen von jahrelangem Personalabbau auf der einen und dem an Dynamik wachsenden demographischen Wandlungsprozess auf der anderen Seite in den Griff bekommen zu können. Darüber hinaus wird es zunehmend wichtig, das in den unterschiedlichsten Formen und Medien vorhandene Wissen besser und vor allem schneller nutzen, ablegen und auffinden zu können. Als typisches Querschnittsgebiet zwischen IT, Personal und Organisation gibt es für den Bereich „Wissen“ viele Instrumentenbündel, die in den öffentlichen Verwaltungen genutzt werden können. Der Bericht zeigt Vorgehen und Ergebnisse eines Pilotprojekts im Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt, das die Hochschule Harz wissenschaftlich begleitet hat.

### Aufbau und Durchführung

Während über die Notwendigkeit für das Wissensmanagement viel geschrieben wird, zeigen sich echte Erfahrungs- und Werkstattberichte eher selten. Aus diesem Grunde konnte sich das hier beschriebene Pilotprojekt Einführung von Wissensmanagement im Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt (MLU) kaum an Vorbildern orientieren. Auf der anderen Seite waren jedoch die Aufgaben, die seitens der Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt formuliert worden waren, konkret, praktisch und deutlich:

- Die Einführung und fachliche Grundlagenermittlung (Einführungsphase),
- die Analyse und Auswahl geeigneter, spezifischer Instrumentarien und Verfahren für das Wissensmanagement (Vorbereitungs- und Umsetzungsphase).

Im Ergebnis sollte damit nicht nur ein nutzungsfähiges und praktisch brauchbares Gesamtkonzept entwickelt werden, sondern vor allem auch ein Einführungs- und Transferkonzept für andere Ressorts, die Wissensmanagement in naher Zukunft ebenfalls einführen wollen. Im Hinblick auf die konkretisierte Planung der empirischen Erhebungen wurde ein dreistufiger Aufbau der Analysephase erarbeitet.

Phase 1: Allgemeine Grundlagenermittlung  
Die allgemeine Grundlagenermittlung als „Voranalyse“ sollte vor allem die übergreifenden Faktoren und Voraussetzungen im gesamten MLU behandeln und auswerten. Diese Voranalyse war qualitativ angelegt,

d. h., die Untersuchung sollte einen methodisch-qualitativen Einstieg bieten und keine repräsentative Messung gewährleisten. Diese erste allgemeine Grundlagenermittlung erfolgte auf der Basis von Einstiegsinterviews mit ausgewählten Interviewpartnern.

Phase 2: Spezifische Grundlagenermittlung in den Organisationseinheiten  
Die Grundlagenermittlung in Form einer Hauptanalyse sollte allgemeine und spezielle Faktoren und Voraussetzungen in den Abteilungen und Referaten im MLU untersuchen. Der methodische Einstieg wurde methodisch-quantitativ ausgerichtet und sollte in Anlehnung an den Fraunhofer „WM-Fitness-Check“ erfolgen, der von der wissenschaftlichen Begleitung auf die Belange einer öffentlichen Verwaltung bzw. auf das Ministerium angepasst wurde. Die inkludierten Zielstellungen dieses Ansatzes einer Vollerhebung waren:

- Die Identifikation von konkreten Handlungsfeldern in den Bereichen Wissen erzeugen, anwenden, speichern und verteilen sowie
- die Ermittlung von Gestaltungsfeldern und Kernaktivitäten.

Mit diesen Ergebnissen sollte gewährleistet sein, die in der Voranalyse ermittelten Grundlagen und Probleme zu gewichten und anschließende Priorisierungen von Maßnahmen zu ermöglichen.

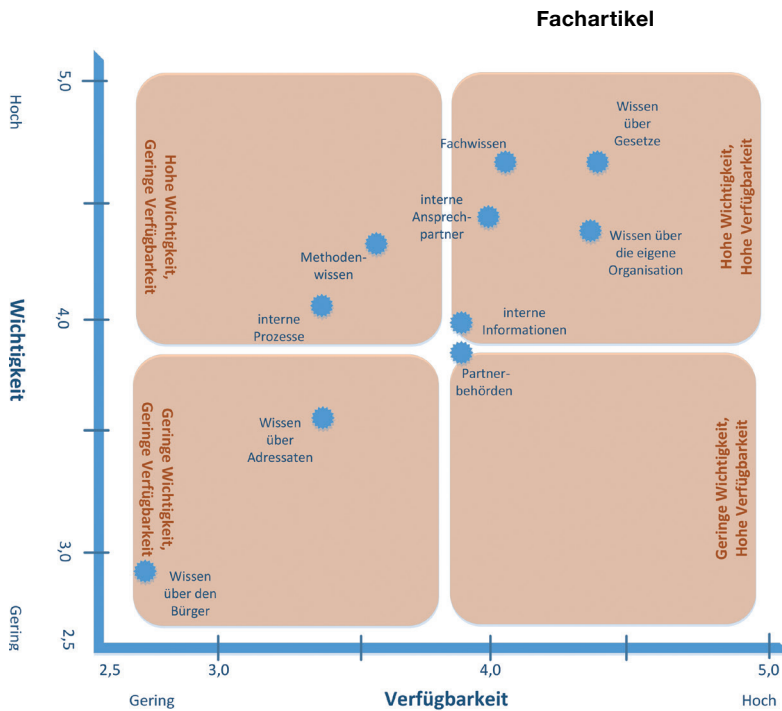
Phase 3: Auswertung und ausgewählte Interviews  
Nach Abschluss der Untersuchung und

nach Erhalt der ausgewerteten Ergebnisse sollten die Ergebnisse in Form eines Workshops mit der Projektgruppe „Wissensmanagement“ und/oder qualitativen Ergänzungsinterviews in ausgewählten Bereichen nachbearbeitet werden.

### Der Wissensmanagement-Fitness-Check Grundlage

Der so genannte „WiMa-Check“ ergänzte den qualitativen Teil der Experten- und Mitarbeiter-Interviews durch einen quantitativ-messenden Teil, um einerseits Bewertungen und Einschätzungen der bisherigen Situation, aber auch andererseits die Wünsche und Ideen der Mitarbeiter anhand von Zahlen darstellbar und greifbar zu machen.

In dem ersten Teil ging es um die Wissensbereiche und damit um die zentrale Frage, mit welchen dieser Wissensbereiche man sich im MLU prioritär beschäftigen sollte. In der Differenz zwischen Bedeutung und Gewichtung auf der einen sowie der Verfügbarkeit auf der anderen Seite kam deutlich heraus, dass in den Bereichen der internen Prozesse, im Methoden- und Fachwissen sowie beim Wissen um interne Ansprechpartner die größten Handlungsansätze vorhanden sind (vgl. Abb. 1). Im zweiten Teil „Umgang mit Wissen“ zeigte sich sehr deutlich, dass allgemeine Verbesserungen in allen abgefragten Bereichen erforderlich sind. Besondere Einzelschwerpunkte wurden in den Bereichen Erhöhung der Transparenz von Wissensträgern und Ansprechpartnern, die Verbesserung des „Schnellen Findens“ und der „Dokumentation und Ablage nach Abschlüssen“, im übergreifenden



**Abb. 1:** Gegenüberstellung zwischen Verfügbarkeit und Wichtigkeit von Wissensselementen (Quelle: Eigene Erhebungen 2014).

Wissensaustausch sowie in der systematischen Entwicklung von Wissen (Erzeugung) erkennbar.

Hinsichtlich der Bewertung der Wissensbereiche im dritten Teil konnten ebenfalls deutliche Ergebnisse ermittelt werden:

- Für den Themenbereich Organisation zum Beispiel die Verbesserung der Transparenz von Abläufen und des Austausches von Wissen, Prozessbeschreibungen und die Verbesserung der Zuständigkeiten, Verbesserung der allgemeinen Zugänglichkeit von Information,
- Für den Themenbereich Personal zum Beispiel der Wunsch nach einer gezielten Personalentwicklung und nach gezielter Einarbeitung von neuen Mitarbeitern oder neuen Aufgaben (Master-Handreichung) und die stärkere Möglichkeit des informellen Wissensaustausches,
- Für den Themenbereich IT zum Beispiel, der Aufbau eines einheitlichen Dokumentenmanagementsystems oder der Aufbau eines einheitlichen Ablagesystems.

#### Entwicklung von Einzelprojekten

Mit den vorliegenden Ergebnissen konnte eine nachvollziehbare und transparente Priorisierung nach den Kriterien Dringlichkeit und Realisierbarkeit entwickelt werden. Das Ergebnis im MLU war eine Auswahl von insgesamt vier relevanten Einzelprojekten:

- Die Erarbeitung transferfähiger Checklisten bei Stellenwechsel im MLU,
- der Vorschlag für eine benutzeroptimierte Strukturierung des Extranets bzw. Intranets,
- die Handreichung „Wissensmanagement“ für Führungskräfte sowie
- die Umsetzung von Organisations- und Personalmanagement für den Umgang mit Wissen.

Mit der anschließenden konkreten Umsetzung der vier Einzelprojekte, die als inhaltliche Ergebnisse auch für die spätere Transferbewertung für andere Ressorts angesehen werden können, erfolgte der konkrete Aufbau von Instrumenten gemeinsam mit der schon genannten Projektgruppe vor Ort.

#### Resümee:

Im abschließenden Resümee konnte das Pilotprojekt als Erfolg gewertet werden: Die Transferfähigkeit für andere Ressorts ist in nahezu allen wichtigen Projektschritten sowie der gesamten Vorgehensweise gegeben. Das gilt insbesondere für die ersten drei Schritte und den darin implementierten „WiMa-Check“, der ja individuell auf die öffentliche Verwaltung angepasst worden war. Dieses Vorgehen hat sich im MLU mit wenigen, kleinen Einschränkungen bewährt. Dieser Erfolg wäre jedoch ohne eine sehr engagiert arbeitende Projektgruppe „Wissensmanagement“ nicht möglich gewesen – zweifelsohne ein zentraler Erfolgsfaktor auch für andere Bereiche und Verwaltungen. Derzeit werden die Ergebnisse der einzelnen Projekte, z. B. die Handreichung für die Führungskräfte oder die Checklisten für die ausscheidenden und neuen Mitarbeiter in den Arbeitsalltag integriert.



Referatsleiterin Aus- und Fortbildung, Zentrale Dienste Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt Sachsen-Anhalt  
**Jutta Eschler**  
jutta.eschler@mlu.sachsen-anhalt.de



Prof. Dr.  
**Jürgen Stember**  
Dekan  
jstember@hs-harz.de

#### Literaturhinweise:

Hyperlink: Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2011-2015). <http://www.prowis.net/prowis/> [zuletzt aufgesucht am 30.08.2014].

## Professionalisierungsdruck in der Wirtschaftsförderung

### WiföLAB bietet bundesweit einmalige Forschungsstruktur

Wirtschaftsförderung ist eine interdisziplinäre und hochkomplexe Aufgabe, die trotz fortschreitender Digitalisierung bislang methodisch kaum durch moderne Informationstechnologien unterstützt wird. Speziell angepasste Systeme sind ebenso selten, wie gut strukturierte Anforderungskataloge an die tatsächlichen Bedürfnisse der Wirtschaftsförderungsinstitutionen. Doch vor allem auf kommunaler Ebene wächst der Veränderungsdruck, die Form dieser freiwilligen Aufgabenwahrnehmung zu professionalisieren und den Unternehmen im Standortwettbewerb durch Einsatz moderner Methoden und Technologien einen hochwertigeren Service anzubieten. Der nachfolgende Beitrag zeigt, welche Unterstützung hierfür am Fachbereich Verwaltungswissenschaften durch den Betrieb eines Netzwerks aus Wirtschaftsförderungen und Experten geschaffen wurde.

#### Hintergrund

Für nahezu alle Wirtschafts- und Verwaltungsbereiche sind Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ein unabdingbares Arbeitsinstrument zur Erfüllung der täglichen Aufgaben. Ebenso untersuchen verschiedene Teildisziplinen der Verwaltungswissenschaften die Potenziale und die Integrationsmöglichkeiten informationstechnologischer Entwicklungen zur Aufgabenerledigung öffentlicher Institutionen. Nicht im Kern, aber dennoch genannt, verfolgen beispielsweise die Public-Choice-Theorie, die Neue Institutionenökonomik sowie im Besonderen auch die pragmatischen Ansätze des New Public Managements verschiedene Anknüpfungspunkte, wie durch den Einsatz moderner IKT ein Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung geleistet werden kann (vgl. u.a. Schedler/Proeller 2006, S. 247-262). Dennoch war bei der Integration von Informationstechnologien in öffentlichen Institutionen in der Praxis bislang meist nur eine Übertragung bekannter und routinierter analoger Prozesse in digitale Abläufe zu beobachten (Lucke 2005, S. 37-38). Diese Kritik ist auch heute noch aktuell.

#### Wirtschaftsförderung

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenfeld der Wirtschaftsförderung erfolgt in verschiedenen Disziplinen, allen voran in der Ökonomie, der Geographie und den Verwaltungswissenschaften. Am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz erfolgte bereits sehr früh eine interdisziplinäre Betrachtung der Kommunikation

zwischen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen sowie der Wirtschaftsförderung im Speziellen. Die betrachteten Fragestellungen fokussieren hier vor allem die administrativen Zusammenhänge, weil die jeweiligen Wirtschaftsförderungsinstitutionen in der Regel durch die zuständige Gebietskörperschaft eingerichtet und betrieben werden (Dallmann/Richter 2012, S. 28). Die Maßnahmen jener Wirtschaftsförderungen werden sowohl auf kommunaler als auch auf staatlicher Ebene als ein Instrument der Standortgestaltung im Rahmen der Wirtschaftspolitik durchgeführt (Kulke 2008, S. 19).

Aufgrund dieser Interdisziplinarität und praktischen Komplexität sowie durch einen Mangel an wissenschaftlichen Untersuchungen wurden die Potenziale einer modernen Wirtschaftsförderung auf Basis geeigneter elektronischer Unterstützungs- und Entscheidungssysteme noch nicht gehoben (Göbel 2013). Hierdurch können Strategien der ganzheitlichen Standortentwicklung durch die Wirtschaftsförderungen nur selten ohne umfassende und kostspielige externe Analysen und Beratungen aufgestellt werden. Somit gestalten sich wirtschaftsförderliche Maßnahmen nicht nur aufwendig, sondern können meist auch nur reaktiv statt proaktiv realisiert werden.

#### Herausforderung Standortwettbewerb

Den Herausforderungen eines schärfer werdenden interkommunalen Standortwettbewerbs um die Gunst mobiler Wirtschaftsfaktoren, allen voran um Unternehmen, Menschen und Kapital (Steinrücken 2011, S. 96), werden die aktuellen technischen und methodischen Instrumente

der Wirtschaftsförderung nicht gerecht. In dieser Betrachtung geht es jedoch weniger um die europäisch und international stattfindenden Wettbewerbe zur Ansiedlung von Großunternehmen, sondern vielmehr um eine zeitgemäße Betreuung und Entwicklung von Bestandskunden der klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU). Dies ist deshalb besonders wichtig für den Wirtschaftsstandort Deutschland, weil hier 99,5 % aller Unternehmen zum KMU-Sektor zählen, welcher mit rund 63 % der Beschäftigten im Bereich der Privatwirtschaft (ohne den Finanzsektor) knapp 54 % zur Bruttowertschöpfung beiträgt (StGB NRW 2012).

#### Professionalisierungsdruck

Die Erwartungen der Unternehmen an eine auskunftsfähige und innovativ-kreativ arbeitende Wirtschaftsförderung erfordert die Einführung neuer technologischer Unterstützungs- und Entscheidungssysteme sowie teilweise auch veränderter Methoden der Wirtschaftsförderungsarbeit. Seit Anfang der 1990er Jahre stehen hier bereits spezifische Softwarelösungen für den Bereich des Kundendatenmanagements (CRM-Systeme) zur Verfügung. Diese können unternehmensbezogene Daten zentral speichern und konsistent für alle Mitarbeiter der Wirtschaftsförderung zur Verfügung stellen. Einige Ansätze für interne Erfolgsauswertungen in der Kundenbetreuung, zum Beispiel wie intensiv die größten Arbeitgeber oder die wichtigsten Schlüsselunternehmen der Region betreut wurden, sind bereits in den Softwarelösungen realisiert. Dennoch werden solche Systeme erst von sehr wenigen Wirtschafts-

förderungen eingesetzt. Am häufigsten werden die zentralen Kundendaten immer noch in teilstrukturierten Excel-Tabellen gespeichert – mit allen bekannten Nachteilen für die tägliche Aufgabenerfüllung. Die meistgenannte Herausforderung von Wirtschaftsförderern bei der Einführung neuer Kommunikationstechnologien in ihrer Arbeitsumgebung betrifft ein fehlendes Change Management im Vorfeld und während der Softwareeinführung (Göbel et al. 2012). Darüber hinaus ist den meisten Wirtschaftsförderungen nicht bekannt, wie eine ganzheitliche informationstechnische Unterstützung abgesehen von den gewohnten Office-Softwareprogrammen gestaltet sein müsste (ebd.).

### Forschungsnetzwerk

Die unzureichende Entwicklung geeigneter Technologien, die fehlende Betrachtung als Instrument der Standortentwicklung und die mangelnde Marktdurchdringung trotz lange bestehender Angebote stellen eine lohnende Herausforderung für den Bereich der angewandten Forschung an Fachhochschulen dar. Eine Umsetzung mittels Marktanalysen, Aufklärung und konsequenter Weiterentwicklung bestehender IT Systeme ist geboten. Die Entwicklung wirtschaftspolitisch zielgerichteter Leistungsangebote für Unternehmen, entsprechender Organisationsmethoden für die Wirtschaftsförderungen und die Evaluation des zugrunde liegenden Aus- und Weiterbildungsbereichs sollen eine Justierung bestehender Entwicklungen auf die oben beschriebenen wirtschaftspolitischen Herausforderungen darstellen. Dieses Forschungsfeld wird am Fachbereich Verwaltungswissenschaften seit über 10 Jahren durch kontinuierliche Projektarbei-

ten und inzwischen auch in einem eigenen Schwerpunkt bearbeitet.

Vor diesem Hintergrund begannen im Jahr 2011 im Rahmen des Kompetenznetzwerks für angewandte und transferorientierte Forschung (KAT) die Vorbereitungen für ein Innovationslabor mit den Schwerpunkten Prozess- und Wirtschaftsdatenmanagement in der Wirtschaftsförderung. Bereits während der Planungsphase und der anschließenden Realisierungsphase wurde eine hohe Attraktivität für externe Forschungspartner deutlich: „Für das Innovationslabor [...] lagen schon Wochen vor der offiziellen Eröffnung abgeschlossene Nutzungsverträge mit industriellen Kooperationspartnern in Höhe von mehr als einem Drittel der Einrichtungskosten vor, was die hohe Nachfrage belegt und zeigt, dass mit der Wahl dieses Forschungsschwerpunktes und der Aufnahme in das KAT der richtige Weg eingeschlagen wurde.“ (Kompetenznetzwerk für angewandte und transferorientierte Forschung 2011, S. 11).

Das Netzwerk der Forschungsinteressierten erweiterte sich binnen weniger Wochen sehr stark, wodurch auch das Untersuchungsspektrum erweitert wurde. Hinzu kam im Jahr 2013 eine Ausweitung des auf industrielle Entwicklungen ausgelegten Innovationslabors um den Aufbau eines Lehrlabors für die Aus- und Weiterbildung. Die neue Forschungsinfrastruktur aus Innovationslabor und Lehrlabor wird zusammen als „Labor für angewandte IT in der Wirtschaftsförderung“, kurz Wirtschaftsförderungslabor (WiföLAB) geführt. Das Netzwerk des WiföLAB besteht aus namhaften Lösungsanbietern (Partnern), über 40 vertraglich gebundenen Wirtschaftsförderungen aus Kommunen und

Ländern (Anwender) sowie forschungsnahe Experten und interessierten Studierenden. In diesem Netzwerk werden verschiedene Technologien und Methoden für die Wirtschaftsförderung untersucht. Gleichzeitig wird am Campus Halberstadt der aktuelle Stand der Technik demonstriert. Ganz im Sinne des Wissens- und Technologietransfers werden daraus gemeinsam mit Lösungsanbietern, Wirtschaftsförderungen und Verbänden Schlüsse für die Weiterentwicklung als ganzheitliche Instrumente für die Standortentwicklung gezogen. Darüber hinaus dienen Anwendertreffen und Workshops rund um die behandelten Themenschwerpunkte zur interkommunalen und interinstitutionellen Vernetzung. Studentische Projekte zur Unterstützung von IT- und Organisationsprojekten in Wirtschaftsförderungseinrichtungen unterstreichen die enge Verknüpfung von Forschung, Praxis und Ausbildung. Ferner stehen Experten des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften bei der wissenschaftlichen Begleitung forschungsrelevanter Praxisprojekte zur Verfügung.



Prof. Dr.  
**André Göbel**  
Vertretungsprofessur für  
Verwaltungsmanagement und  
Wirtschaftsförderung  
agoebel@hs-harz.de

---

### Literaturhinweise:

Dallmann, B./Richter M. (2012): Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung, 1. Auflage, Freiburg im Breisgau.

Göbel, A./Kindel A./Naumann, R. (2012): Einführung von CRM-Software in Wirtschaftsförderungen. Betrachtung des Veränderungsmanagements. In: Hochschule Harz (Hg.): Wifö-Wissen, Bd. 2, Halberstadt/Berlin.

Göbel, A. (2013): Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für Unternehmen, Bd. 7, 1. Auflage. Münster.

Kulke, E. (2008): Wirtschaftsgeographie, Bd. 2434, 3. Auflage, Paderborn.

Lucke, J. v. (2005): E-Government-Forschungsplan. Handlungsfelder für eine neue Strategie in Deutschland, Bonn.

Schedler, K./Proeller, I. (2006): New public management, 3. Auflage, Bern.

Steinrücken, T. (2011): Wirtschaftsförderung & Standortpolitik. Eine Einführung in die Ökonomik unternehmensorientierter Wirtschaftspolitik, 1. Auflage, Norderstedt StGB NRW 2012: EU zu kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland.

StGB NRW-Mitteilung 640 (2012). 31.10.2012, Dortmund.

### Hyperlink:

Kompetenznetzwerk für angewandte und transferorientierte Forschung 2011: KAT-Bericht 2011. [http://www.kat-kompetenznetzwerk.de/files/kat-bericht\\_2011\\_online-fassung.pdf](http://www.kat-kompetenznetzwerk.de/files/kat-bericht_2011_online-fassung.pdf) [zuletzt aufgesucht am 31.08.2013]

## Publikationen

### BÜCHER:

Göbel, André:

**Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für Unternehmen**

LIT-Verlag

Reihe: Forschungsbeiträge zum  
Public Management, Bd. 7, 2013

Weiß, Jens (Hg.):

**Evaluation der DOPPIK-Einführung in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt**

Schriftenreihe Local Government Transformation  
des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften  
Hochschule Harz, Halberstadt 2014

Niedostadek, André:

**Handels- und Gesellschaftsrecht für Dummies (Prüfungstrainer)**

Wiley-VCH Verlag  
Weinheim 2014

### BEITRÄGE/AUFSÄTZE:

Beck, Wolfgang:

**E-Government als Herausforderung für die deutsche Gesetzgebung, in: Stember, Jürgen (Hg.) IT-orientierte Verwaltungsentwicklung**

LIT-Verlag, Berlin 2014  
S. 155 - 183

Beck, Wolfgang:

**Kommunale Haushaltskonsolidierung als Herausforderung für die Kommunalaufsicht, in: Weiß, Jens Haushaltskonsolidierung in Kommunen**

Springer-Verlag, Berlin, New York 2014  
S. 39 - 57

Weiß, Jens (Hg.):

**Wer rettet die Demokratie vor der E-Partizipation? Drei Fragen an elektronische Partizipationsverfahren, in: Verwaltung & Management**

Heft 6, 2013  
S. 283-288

Niedostadek, André/Schmidt, Rolf:

**Außergerichtliche Konfliktlösung am Arbeitsplatz – Impulse aus Südafrika, in: Die Wirtschaftsmediation**

Ausgabe 2/2014  
S. 58 f.

Niedostadek, André:

**Mediation bei Arbeitsplatzkonflikten und der Grundsatz der Freiwilligkeit, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement**

2/2014  
S. 55-58

Stember, Jürgen (Hg.):

**IT-orientierte Verwaltungsentwicklung**

LIT Verlag  
Berlin 2014



## Berufsbegleitender Masterstudiengang „Public Management“ an der Hochschule Harz

Seit dem Wintersemester 2010/2011 bietet der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz am Standort Halberstadt den berufsbegleitenden Master-Studiengang „Public Management“ an. Dieser wurde im Jahr 2013 von der Akkreditierungsagentur ZEvA Hannover für weitere sieben Jahre reakkreditiert.

Der Studiengang „Public Management“ ist als ein berufsbegleitendes und anwendungsorientiertes Studium angelegt. Er vermittelt Fähigkeiten für Führungspositionen im öffentlichen Sektor. Kern des Studiums ist zum einen die Herausforderung zu theoretisch-analytischem Denken sowie Handeln und zum anderen werden sowohl wissenschaftliche als auch kommunikative und soziale Kompetenzen gefördert. Die Absolventinnen und Absolventen sollen für die verschiedensten Planungs-, Führungs- und Lenkungsarbeiten im Managementbereich der Verwaltungen befähigt werden, wobei bereits erworbene berufspraktische (Verwaltungs-) Erfahrungen entsprechende Berücksichtigung finden.

Studienschwerpunkte liegen in der wissenschaftlichen Erarbeitung und Diskussion von öffentlichen Reformsätzen sowie im praktischen und theoretischen Umgang mit der Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit als relevante Zielgruppen. Durch Team- und Praxisprojekte erarbeiten die Studierenden in Zusammenarbeit mit ausgewählten Praxispartnern des öffentlichen Sektors Lösungsvorschläge zu aktuellen praktischen (Problem-) Sachverhalten. Die Präsenzveranstaltungen finden wöchentlich Freitag und am Samstag ganztätig statt, wodurch der Vereinbarkeit von Studium und Berufstätigkeit keine Probleme entgegenstehen sollten.

Mit dem Studium wird der akademische Grad des Master of Arts (M.A.) nach erfolgreicher Beendigung des Studiums mit der Master-Thesis und des dazugehörigen Kolloquiums verliehen. Den Absolventinnen und Absolventen wird der Zugang zu der Laufbahn des höheren Dienstes erleichtert und ausgezeichnete Berufs- und Karriere-chancen ermöglicht.

### **Kontakt:**

Hochschule Harz  
Fachbereich Verwaltungswissenschaften  
Studiengangskoordinator Prof. Dr. Thomas Schneidewind  
Domplatz 16, 38820 Halberstadt  
Telefon: 03943 659441  
Telefax: 03943 6595441  
tschneidewind@hs-harz.de  
[www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/](http://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/)



## **Praxisreport**

Zeitschrift des Fachbereichs  
Verwaltungswissenschaften der  
Hochschule Harz

Herausgeber

**Hochschule Harz**

**Hochschule für angewandte Wissenschaften**

**Körperschaft des öffentlichen Rechts**

**Standort Halberstadt**

Domplatz 16

38820 Halberstadt

Telefon: +49/ (0) 3943/ 659-400

Telefax: +49/ (0) 3943/ 659-499

E-Mail: [dekan.vw@hs-harz.de](mailto:dekan.vw@hs-harz.de)

[www.hs-harz.de](http://www.hs-harz.de)

---

Redaktion

**Prof. Dr. Jürgen Stember**

**Dipl. Ing. Martina Voigt**

**Anne Herrmann, LL.M.**

**Ausgabe 1/2015**

**erscheint halbjährlich**

Gestaltung **CDLX/Codeluxe, Berlin**

Druck **KOCH-DRUCK, 38820 Halberstadt**

© 2015

Die Beiträge der Zeitschrift sind urheberrechtlich geschützt. Jede vom Urheberrechtsgesetz nicht zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Herausgebers. Bei den Beiträgen handelt es sich um die Meinungen des jeweiligen Autors bzw. Autoren.