

---

Zeitschrift des Fachbereichs  
**Verwaltungswissenschaften**

# Praxisreport

---

**Ausgabe 02/2015**

Themen

---

Bürokratiekostenmessung

---

Neues Sicherheitsdenken

---

Wissensmanagement

---

E-Rechnung

---

**▲ Hochschule Harz**

Hochschule für angewandte Wissenschaften

## Inhaltsverzeichnis

### 03 Editorial

### 04 Fachartikel

- 04 Wie werden aus Daten verwertbare Informationen?
- 06 Regionales Wissensmanagement im Landkreis Harz
- 08 Sechs einfache Schritte zur E-Rechnung
- 10 Bürokratiekosten an den Hochschulen in Sachsen-Anhalt
- 12 Zusammenarbeit der Hochschule Harz und der Fachhochschule der Polizei in Oranienburg

### 13 Publikationen

### 15 In eigener Sache

## VERBINDUNGEN SCHAFFEN - VERNETZEN

Zentrale Börse für:

Bachelorthemen  
Masterthemen  
Praktika  
Projekte

Getreu dem Leitsatz „Verbindungen schaffen - vernetzen“ möchten wir als Fachbereich Verwaltungswissenschaften nicht nur an Veranstaltungstagen wie unserer Praxismesse Zukunftsnetzwerk oder unseren Workshops mit Ihnen sowohl als Behörden, öffentlichen Institutionen und auch der Privatwirtschaft in Kontakt treten, „uns verbinden“, sondern hierbei sollte es sich um einen kontinuierlichen Prozess handeln. Derartige Verbindungen können durch Projekte, Angebote zu Praktika oder aber auch durch die Bereitstellung von möglichen Themen für Bachelor- und Masterthesen entstehen, vertieft und gefestigt werden. Themen zu Projekten bzw. Bachelor- und Masterarbeiten können Sie gerne mittels entsprechender Ausfüllfunktion an uns übermitteln, damit diese ggf. einer wissenschaftlichen Erarbeitung in Absprache mit Ihnen zugeführt werden können.

Kontakt: Anne Herrmann, [aherrmann@hs-harz.de](mailto:aherrmann@hs-harz.de)

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

zum zweiten Mal erscheint nun der Praxisreport in der neuen Konzeption und im neuen Gewand. Die Zielsetzung des neuen Formats lag vor allem in der vertieften Behandlung von Hochschul- und studentischen Projekten, die mit der Praxis umgesetzt worden sind. In diesem Sinne korrespondiert die Zielsetzung mit den Intentionen der ebenfalls in diesem Jahr neu entwickelten „Praxismesse – Zukunftsnetzwerk“. Auch hier wurden zahlreiche studentische Projekte – quasi als 15 bis 30minütige „Appetithappen“ – den zahlreichen interessierten Besuchern vorgestellt: Kurz, knapp und mit der Möglichkeit, jederzeit mit den Beteiligten in Kontakt zu treten und zu diskutieren. Und genau auf diesem Wege möchten wir uns mit unterschiedlichen Medien und unterschiedlichen Formaten zu einer neuen Plattform für Ideen, Umsetzungsvorschläge und Innovationen für verwaltungswissenschaftliche und verwaltungspraktische Themen entwickeln.

Ein entsprechend interessantes Programm erwartet Sie deshalb auch im zweiten Praxisreport, wo es schwerpunktmäßig um ganz aktuelle und innovative Themen geht. Beispiele dafür sind die Projektberichte zur E-Rechnung und zu Daten und Informationen. Aber auch aktuelle und nicht IT-bezogene Themen

werden aufgerufen und vorgestellt: Nachhaltigkeit als Studienschwerpunkt, regionales Wissensmanagement und die mittlerweile als Klassiker der Verwaltungsreformforschung geltende Bürokratiekostenrechnung sind weitere interessante Bereiche, die zum Teil innerhalb eines Kooperationsvertrages des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften mit der Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt entwickelt und aufgebaut worden sind. Auch bei uns an der Hochschule gilt: Nicht nur lesen und zuhören, sondern mitmachen!

Herzliche Grüße und viel Spass bei der Lektüre



Prof. Dr.

**Jürgen Stember**

Dekan

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



## Wie werden aus Daten verwertbare Informationen? Ein neues Sicherheitsdenken, das die herkömmliche Sicht über den Umgang mit Daten grundlegend in Frage stellt

„Putting policy into practice“ – „Politik in die Praxis umsetzen“, unter diesem Titel fand im Mai 2014 die erste Konferenz des International Network of Customs Universities in Baku/Aserbaidschan statt. Der Titel dieser Konferenz klingt zunächst sehr allgemein, aber bei einem Blick in das umfassende Konferenzprogramm wird schnell deutlich, dass es um zentrale und konkrete Zukunftsfragen im Bereich des internationalen Handels geht. Neben den einführenden Reden von drei Nobelpreisträgern und einer Begrüßung durch den Generaldirektor der Welthandelsorganisation hielt der Chief Diplomatic Officer des „US Departments of Homeland Security“, Alan D. Bersin, eine zentrale Rede. Das Department für Homeland Security ist für den Umgang mit Daten gerade auch im Bereich des internationalen Handels verantwortlich.

Der Anschlag auf das New Yorker World Trade Center vom 11. September 2001 führte auch der Welt des internationalen Handels drastisch vor Augen, welche Dimensionen des Terrorismus möglich erscheinen. Dieses Ereignis führte schnell zu einem erheblich verstärkten Risikobewusstsein: Unter Zoll- und Handelsexperten wuchs die Befürchtung, dass der internationale Containerverkehr und die Seehäfen in das Blickfeld von Terroristen geraten könnten. Von unsicheren Seehäfen aus wären Terroristen in der Lage, über den internationalen Containerverkehr in alle Welt zu operieren. Szenarien wurden entwickelt, nach denen Terroristen in nur unzulänglich gesicherten Seehäfen in die Container die Bomben und weiteres Material für Anschläge positionieren. In derartigen Szenarien wurde schnell eine potenzielle Bedrohung bisher nicht gekanntes Ausmaßes entdeckt: Im „Worst case“ hält man es für möglich, dass nach einer Serie derartiger Anschläge kein Land mehr sicher sein könnte, dass anlandende Container nicht auch weitere Bomben enthielten. In einer nachfolgenden Panik könnten weite Bereiche des über den Containerverkehr abgewickelten Handels zumindest vorübergehend zum Stillstand kommen – mit unabsehbaren Folgen nicht nur für einzelne Häfen und Länder, sondern die gesamte Weltwirtschaft<sup>1</sup>.

Die USA, weitere Staaten und auch die EU reagierten mit unterschiedlichen Initiativen. Das europäische Konzept des „Authorized Economic Operators“ (AEO) beruht darauf, dass die Zollbehörden besonders zuverlässige private Akteure identifizieren und sie nach einem erfolgreich absolvierten umfangreichen Prüfungsverfahren (Zertifizierung) mit besonderen handelsrelevanten Privilegien ausstatten (so genannte zugelassene Wirtschaftsbeteiligte). Hierzu gehören operative Vorteile, im Wesentlichen eine bevorzugte und raschere Abwicklung des Zollverfahrens<sup>2</sup>. Gemeinsam beruhen diese Sicherheitskonzeptionen darauf, dass risikoreiche Fracht nicht mehr das Territorium des Staates erreichen soll, der die Initiative lanciert, sondern bereits am Entsendehafen identifiziert wird (Prinzip des „Pushing Borders Out“).

Dies bedeutet, dass die Initiativen zur Sicherung der Lieferketten ein bislang gängiges Denken ablösen, wonach die staatlichen

Grenzen jene Kontrollpunkte bilden, die die nationale Sicherheit garantieren sollen. Demgegenüber soll es nunmehr umso vorteilhafter sein, je weiter entfernt die Sicherheitskontrollen stattfinden. Die praktische Durchführung eines verstärkten Schutzes internationaler Lieferketten zeigt, dass die Feststellung besonders schwierig erscheint, welche Lieferkette in welchem Stadium welchem Risiko ausgesetzt ist. Bei der Risikoanalyse nimmt daher die „Sichtbarkeit“ der Lieferketten eine wichtige Stellung ein. Um Risiken festzustellen und ihnen angemessen zu begegnen, benötigen Regierungen und Verwaltungen dezidierte Informationen darüber, welche Ladung sich zu welchem Zeitpunkt an welcher Stelle in der Lieferkette befindet – also Informationen über die jederzeitige Abrufbarkeit dieser Informationen mit dem gerade aktuellen Stand („visibility on demand“).

Um dies zu erreichen sammeln intelligente Systeme die entsprechenden Daten und speichern sie nach Maßgabe hochkomplexer Algorithmen für bestimmte, aber auch offengehaltene und gegenwärtig noch nicht absehbare Zwecke. Dies erfordert in besonderem Maß eine Kooperation unter den Handelspartnern – schwerpunktmäßig mit den Ländern, aus denen die fragliche Fracht entsendet wird. Regime zur Sicherung der Lieferketten können demnach verstanden werden als reale Kontrollen an virtuellen Grenzen, also Grenzen, die für die Zwecke der Sicherheitsüberwachung aus dem Staatsgebiet heraus projiziert werden. Für die praktische Umsetzung der Initiativen ist es daher besonders wichtig, dass interessierte Länder untereinander kooperieren. Um dies zu verwirklichen, sind zahlreiche Abkommen geschlossen worden, die die gegenseitige Anerkennung und Befolgung nationaler und regionaler Sicherheitsregime vorsehen (wie etwa das AEO-Konzept der EU). Dies bedingt einen umfassenden Austausch aller relevanten Informationen unter den beteiligten Ländern.

Es verwundert nicht, dass gerade der diesbezügliche Vorstoß der USA insbesondere innerhalb der USA selbst erheblicher Kritik ausgesetzt war. Es wurde argumentiert, die Sicherheit sei gar nicht das primäre Ziel der Initiative, sondern vielmehr strategi-

sche Überlegungen, die die viel weiter reichende Nutzung der gesammelten Daten in den Vordergrund stellen. Diese Kritik hat sich jedoch nicht durchgesetzt. Auf der Konferenz macht Alan D. Bersin unmissverständlich deutlich, wie wichtig die unumschränkte Sammlung von Daten aus der Perspektive der USA ist. Er fordert offensiv ein Umdenken im Bereich der Sicherheit, das unser bisheriges Verständnis von Datenschutz grundlegend in Frage stellt.

„The challenge of our times is that the future is not what it used to be“ – mit diesem Zitat des Dichters Paul Valéry signalisiert Alan D. Bersin, das jeder, der sich nicht anschließen vermag, einem alten Denken verhaftet ist und die Anforderungen der Zeit verkennt. Die USA tauschten bereits täglich Milliarden von Daten mit ihren Partnern im Bereich des Handels aus – und in diesem Bereich gelte gerade nicht: „Weniger ist mehr“. „Those who hoard information today, expecting their power to grow by forcing others to ask for it, soon find themselves isolated and over time ignored.“<sup>3</sup> Heute komme es entscheidend darauf an, Risiken dadurch zu vermindern, indem alle beteiligten Akteure Informationen untereinander austauschten. In einer „anarchischen Welt“ ohne zentrale weltumspannende Sicherheitsstrukturen liegt es in der Souveränität der einzelnen Staaten hierauf gerichtete Initiativen zu lancieren. Ansätze, die auf einzelstaatliche Initiativen beschränkt bleiben, können jedoch den Terrorismus als internationales Phänomen nur unzureichend bekämpfen. Der mangelnde Austausch von Daten sei es, der Spielraum für Terroristen ermögliche. Alan D. Bersin sagt, Information ist Macht und fordert eine andere Sichtweise:

„Old-fashioned limited views of national interest and reflexive notions of privacy and civil liberties restrict willingness to share and reinforce parochial and myopic concerns of long duration“<sup>4</sup>.

Die Lösung im Kampf gegen Terrorismus könne es nur sein, Daten auszutauschen und aus der Menge der Daten verwertbare Informationen zu entwickeln. Datenschutz, auch Privatheit, seinen durchaus gesichert. Erst dann, wenn sich aus der anonymen Vielzahl der Algorithmen Hinweise auf ein Zusammenspiel („match“) ergeben, werden die gesammelten Daten zugunsten verwertbarer Information zusammengefügt und die bislang bestehende Privatheit aufgelöst. Dies bedeutet, dass die staatlichen Grenzen

gerade im internationalen Handel nicht mehr als Kontrollpunkte dienen, die die nationale Sicherheit garantieren sollen. In Zukunft ist es jener Austausch von Informationen, der darüber bestimmt, wo „neue Grenzen“ verlaufen.

„Grenze“ bedeutet traditionell vor allem die Möglichkeit der Kontrolle. Aber welche Möglichkeiten der Kontrolle bieten die neuen Grenzen? Grundlegende Fragen drängen sich auf: Wie etwa steht es um den Schutz von Daten aus den Unternehmen? Welche Abwägungen werden zwischen berechtigten Sicherheitsanliegen und anderen Schutzgütern erforderlich? Und vor allem: Welchen elementaren verfassungsrechtlichen Schutz können die neuen Grenzen gegenüber den Bürgern gewährleisten? In der Folge dieser längst Wirklichkeit gewordenen Entwicklung verändern sich die Möglichkeiten von Souveränität und Rechtsstaatlichkeit. Auf einzelstaatlicher Ebene finden wir die Sammlung und Verwertung von Daten geregelt. Auf der internationalen Ebene wandeln sich diese souveränen Rechte jedoch durch Weitergabe und Austausch zunehmend in eine Funktion des faktischen Potenzials.



Prof. Dr.  
**Frank Altemöller**  
Studiengangskoordinator  
Europäisches Verwaltungsmanagement  
faltemoeller@hs-harz.de

1 Siehe ausführlich hierzu: Frank Altemöller, Risikomanagement im internationalen Handel: Wie schützt die Europäische Union den Containerverkehr gegen Terrorismus? In: Niedostadek/Riedl/Stember (Herausgeber), Risikomanagement im öffentlichen Bereich, Schriftenreihe der Hochschule Harz "Forschungsbeiträge zum Public Management" (Band 5), S. 375-400 und ders. in englischsprachiger Übersetzung: Towards an International Regime of Supply-Chain-Security: An International Relations Perspective, World Customs Journal 2011, Band 6, Nr. 2, September 2011, S. 21-33.

2 Grundlegend: European Commission, Authorized Economic Operators, Brüssel 2007.

3 Alan D. Bersin, Lines and Flows: The Beginning and End of Borders, World Customs Journal, Special Compilation prepared for Inaugural Global Conference 21-23 May 2014, S. 3, 7; der Band enthält auch eine französische und spanische Übersetzung aus dem Englischen.

4 Alan D. Bersin, Lines and Flows: The Beginning and End of Borders, World Customs Journal, Special Compilation prepared for Inaugural Global Conference 21-23 May 2014, S. 3, 8.

## Regionales Wissensmanagement im Landkreis Harz

Im Rahmen eines Semester übergreifenden Projekts am Fachbereich Verwaltungswissenschaften in Halberstadt setzten sich Studierende das Ziel, eine regionale Wissensbilanzierung im Rahmen der Wirtschaftsförderung für den Landkreis Harz zu erstellen. Unter Leitung von Prof. Dr. Jürgen Stember erstreckte sich das Praxisseminar von September 2014 bis Juli 2015 und beinhaltete eine umfassende Analyse der drei größten Städte des Landkreises, Halberstadt, Quedlinburg und Wernigerode, sowie des Landkreises Harz selbst mit zahlreichen Methoden der empirischen Regionalforschung. Der Bericht stellt das Vorgehen und die ersten Ergebnisse dar, die im Herbst 2015 auf einem eigenen Workshop an der Hochschule Harz in Halberstadt präsentiert und mit einer Dokumentation publiziert werden sollen.

### Einführung

Es hat gar nicht lange gedauert, bis die Implikationen der Wissensgesellschaft sowie die Erfolge und Ansätze des unternehmerischen Wissensmanagements auch Einzug in die Regionalentwicklung bzw. Wirtschaftsförderung gehalten haben. Dabei waren die Anfänge weniger in Deutschland als in den deutschsprachigen Nachbarländern in Österreich und in der Schweiz beobachtbar. In der Schweiz waren es Wissenschaftler der Universität St. Gallen, die die besondere Relevanz des Wissensmanagements in der Regionalentwicklung 2005 beleuchteten.<sup>1</sup> Hier soll die Regionalpolitik der Ressource Wissen künftig mehr Aufmerksamkeit widmen, da die Lernfähigkeit der Regionen mehr und mehr von modernen Methoden im Umgang mit Wissen zusammen hängt und erst eine auf die sich deutlich verändernden Verhältnisse reagierende Wissens- und Lernstrategie eine erhöhte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit und damit eine gesteigerte Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Regionen ermöglicht.

Etwas später wird dieser Ansatz auch umfassend in Österreich besonders für ländliche Räume entwickelt. Und ebenso wird hier auf das Paradigma der „wissensbasierten“ Gesellschaft sowie auf die Bedeutung von Wissen als Ressource und Produktionsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von regionalen Standorten hingewiesen – getrieben von neuen Technologien, Naturwissenschaften und Globalisierung. Dabei wird die strategi-

sche Gestaltung der Wissensbasis zu einem zentralen Faktor für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit regionaler Standorte (Ballungsräume, Regionen).<sup>2</sup>

Wissen und Wissensmanagement in der Regionalpolitik und in der Wirtschaftsförderung wird aber ab 2007 zunehmend auch in Deutschland als regionaler Gestaltungsfaktor gesehen und bewertet. Die erfolgten Wissensbilanzen in Frankfurt als Beispiel für eine Metropole oder für den Ortenaukreis als ländlich geprägte Region zeigen diese Aktivitäten stellvertretend auch für andere Regionen, die sich ihrerseits mit methodischen und inhaltlichen Ansätzen beschäftigen.<sup>3</sup> Auch für diese Ansätze besteht die ähnliche Grundlage, dass der Erfolg eines Standorts im Wesentlichen davon abhängt, wie es der Region gelingt, über ein professionelles Regionalmanagement aus Netzwerken Synergien zu generieren, die Bürgerschaft zu mobilisieren, eine erfolgreiche Clusterentwicklung zu betreiben und junge, innovative und gut ausgebildete Menschen anzuziehen oder in der Region zu behalten.

### Wissensbilanz als analytische Grundlage des Projekts

Im Vordergrund der methodischen Aktivitäten des Wissensmanagements an einem Standort steht die Wissensbilanz als zentrale Analyseeinheit. „Die kommunale Wissensbilanz hat zunächst die klare Ausrichtung, die Wissens- und Innovationsfähigkeit einer Kommune zu erfassen, zu bewerten und damit für eine

nachhaltige Verbesserung steuerbar zu machen.“<sup>4</sup> Das zentrale Ziel des Semester übergreifenden Projekts „Regionales Wissensmanagement“ war dann auch die Erstellung einer regionalen Wissensbilanz und die Ableitung entsprechender Handlungsempfehlungen für die kommunalen Wirtschaftsförderer im Sinne einer nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Landkreis Harz.

Dabei sollten folgende inhaltliche Themen in die Analysen und Entwicklungen einbezogen werden:

- Aufnahme und Identifizierung der Wirtschaftsstruktur / -entwicklung,
- Zentrale Standortfaktoren und Vorteile der Wirtschaftsstandorte,
- Identifizierung der wichtigen regionalen, lokalen Akteure und Institutionen für die wirtschaftliche Entwicklung,
- Identifikation von regionalen Wissensträgern und deren Ausrichtungen,
- Lokale Organisation der Wirtschaftspolitik.

### Einflussfaktoren

Zur Erstellung einer Wissensbilanz ist die einzelne Analyse von drei relevanten Managementfaktoren wichtig: Humankapital, Strukturkapital sowie das Beziehungskapital.<sup>5</sup>

Beim **Human-/Sozialkapital** steht die Frage im Vordergrund wie man das Humankapital in Form von Talenten, Qualifikationen, Motiven, Werten, Kulturen beschreiben kann, was relevante Akteure und Aktivitäten der Region sind und wel-

chen Einfluss sie auf die bisherige und zukünftige Entwicklung haben.

Beim **Strukturkapital** geht es um die Beschreibung von wettbewerbsrelevanten Strukturen, die für die Regionalentwicklung erforderlich sind, z. B. Bildung, Infrastruktur, Kultur, Verkehr etc. Aber auch die Rolle der institutionellen Wissensträger bzw. Strukturen für das Wissensmanagement wird hier untersucht: Auf was kann man aufbauen, was sollte ergänzt/gestärkt werden?

Das **Beziehungskapital**, verstanden als Relationship and Networking, beschreibt abschließend die internen und externen Beziehungen, die in einer Region zu beobachten sind. Die interne Zusammenarbeit wird innerhalb der Stadt bzw. der Region geprägt und skizziert die Beeinflussung von Wirtschaft, Verbänden und Verwaltung, während externe Kooperationen mit Institutionen, Partnern, Firmen in Nachbarregionen, inkl. Ausland, wichtige Informationen darüber geben, wie global vernetzt ein Standort ist.

Zur Umsetzung des Projekts Regionales Wissensmanagement wurden insgesamt vier studentische Regionalteams (Arbeitsgruppen) gebildet:

- AG Stadt Halberstadt,
- AG Stadt Wernigerode,
- AG Stadt Quedlinburg,
- AG Landkreis Harz.

Methodisch wurde zweistufig vorgegangen: Neben der sekundärempirischen Aufbereitung der wesentlichen Theorien der Wirtschaftsförderung und der Fakten zum Landkreis und zu den Standorten erfolgte eine primärempirische Ergänzung durch Interviews mit relevanten regionalen und lokalen Akteuren. Hierzu ist ein entsprechender, gemeinsamer Interviewleitfaden entwickelt worden, um eine spätere, bessere

Vergleichbarkeit gewährleisten zu können. Diese insgesamt mehr als 60 Interviews mit Wirtschaftsförderern, Unternehmern, Bürgermeistern u.v.a.m. wurden im Zeitraum von April bis Mai 2015 durchgeführt und stellten aufgrund der wertvollen persönlichen Einschätzungen der Akteure das „methodische Herz“ der Untersuchung dar.

#### Inhaltliche Analyse

Die Gesamtuntersuchung teilte sich inhaltlich in fünf Schritte auf:

- Teil 1: Allgemeine Strukturanalyse mit der Analyse von Wirtschaft, Standort, Infrastruktur, Standortfaktoren und Bevölkerungsentwicklung (Methode: Sekundärempirisch),
- Teil 2: Analyse der vorhandenen Entwicklungsstrategien und regionale Ziele/Vorstellungen mit den konzeptionellen Vorarbeiten und Grundlagen, der Organisation der Wirtschaftsförderung, der Rolle von Verbänden und regionalen Akteuren, der relevanten Wissensbereiche (Branchen-Cluster, Stärken und Talente der Region) sowie Netzwerk- oder Cluster-Ansätze (Methode: Sekundärempirisch),
- Teil 3: Erstellung einer integrierten lokalen/regionalen Wissensbilanz im Landkreis Harz in Form eines IST-Profiles (Methode: Primärempirisch),
- Teil 4: Erstellung von Wirkungsgefügen, Einflussfaktoren und Bewertungskennziffern durch gemeinsame Auflistung von relevanten Einflussfaktoren, der schematischen Darstellung von möglichen Zusammenhängen und Bezügen der einzelnen Faktoren im Untersuchungsgebiet, dem Aufbau von regionalen Wissenslandkarten und der Darstellung der einzelnen Ergebnisse und Integration in eine gesamte Wissensbilanz des Landkreises Harz (Methode: Sekundär-/Primärempirisch) sowie letztlich

- Teil 5: Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftsförderung und die jeweiligen Standorte.

Im Rahmen dieses Artikels können natürlich die umfangreichen Ergebnisse nicht komplett dargestellt werden. Die zentralen inhaltlichen Ergebnisse fokussieren sich jedoch darauf, dass einerseits gute bis sehr gute Voraussetzungen im Bereich des Human- und Strukturkapitals im Landkreis bestehen, andererseits jedoch hohe Potenziale im Bereich des Beziehungskapitals. Beim letzteren Bereich geht es insbesondere um die stark verbesserbare interne Information, Kommunikation und Interaktion zwischen den Organisationen und Institutionen, aber auch zwischen den handelnden Akteuren. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die kleinräumlichen Unterschiede im Rahmen dieser Untersuchung innerhalb des Landkreises allein beim Vergleich der großen Städte Wernigerode, Quedlinburg und Halberstadt ganz beträchtlich sind, so dass sich Handlungsempfehlungen ebenfalls sehr dezentral orientieren müssen. Wie oben berichtet, werden die Ergebnisse derzeit zusammengefasst, um sie im regionalen Rahmen vorzustellen und zu diskutieren.



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

1 Vgl. auch im Folgenden Schnell, Claus-Dieter, u. a. (2005): Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz Machbarkeitsstudie für eine Supportstrategie innerhalb der neuen Regionalpolitik des Bundes. St. Gallen, S. 9.  
2 Vgl. Mader, W./ Marchner, G. (2009): Regionales Wissensmanagement. Ein Handbuch. Wien, S. 24.  
3 Vgl. dazu u.a. Wissensregion Frankfurt/RheinMain (Hg.): Wissensbilanz 2009. Frankfurt 2010 und Nagel, C./Mauch, S. (2009): Regionale Wissensbilanz Ortenaukreis. Offenburg.

4 Nagel, C. (2007): Kommunale Wissensbilanzierung als Instrument der Regionalentwicklung. Die erste kommunale Wissensbilanz in Deutschland bei der Stadt Hof. In: AWV-Informationen, H.2, S.7-11, S.9.  
5 Vgl. Nagel, C./Mauch, S.(2009): Regionale Wissensbilanz Ortenaukreis. Offenburg, S.39 ff.

## Sechs einfache Schritte zur E-Rechnung

Im Rahmen des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Public Management setzten sich Studierende des Fachbereiches Verwaltungswissenschaften das Ziel, einen Leitfaden zur Einführung der E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten. Das Team- und Praxisprojekt unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Jürgen Stemmer erstreckte sich von September 2014 bis Juni 2015 und beinhaltete eine intensive Kooperation mit Praxispartnern in Sachsen-Anhalt und benachbarten Bundesländern, um einen möglichst großen institutionellen Vergleich ermöglichen zu können. Der Bericht stellt das Vorgehen und die wesentlichen Ergebnisse dar, die im Juni 2015 auf der Praxismesse-Zukunftsnetzwerk an der Hochschule Harz in Halberstadt präsentiert worden sind.

Der erste Teil des Team- und Praxisprojektes im Wintersemester 2014/1015 diente der intensiven Erfassung der Thematik in Bezug auf unterschiedliche Komplexe, wie z.B. den rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie der Verortung des Themas im E-Government.<sup>1</sup> Außerdem wurden verschiedene Herausforderungen für den praktischen Einsatz der E-Rechnung näher beleuchtet. Herauszustellen sind hier wichtige und zentrale Themen, wie Datensicherheit und kulturelle Hemmnisse innerhalb der Verwaltung.

Die Fortsetzung des Team- und Praxisprojektes im Sommersemester 2015 nahm ergänzend zu den theoretischen Ausführungen im ersten Teil die praktische Seite der Einführung der E-Rechnung in den Fokus. Nach einem intensiven Erfahrungsaustausch mit vier Praxispartnern konnten abschließend „Six easy Steps“ zur Einführung der E-Rechnung in der öffentlichen Verwaltung beziehungsweise bei Non-Profit-Organisationen formuliert werden.

Als Praxispartner konnten Verwaltungen bzw. Non-Profit Organisationen aus 4 Bundesländern gewonnen werden:

- Halle an der Saale,
- Landkreis Nordsachsen,
- Arbeiterwohlfahrt AJS gGmbH,
- Niedersächsisches Studieninstitut für kommunale Verwaltung.

### Six easy steps for E-Invoice

Die vorhandenen Leitfäden und die Experteninterviews bei den Praxispartnern

zeigten, dass eine einheitliche Lösung mit einer strikten Vorgehensweise zur Umsetzung der E-Rechnung nicht vorgegeben werden kann. Insbesondere divergierende Voraussetzungen bei Hard- und Software müssen berücksichtigt werden: Ist bereits ein elektronischer Workflow vorhanden oder muss dieser erst implementiert werden? Welche Fachsoftware wird im Bereich Finanzverwaltung genutzt? Zudem spielt der Prozess des Rechnungsdurchlaufs mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen und Beteiligten eine entscheidende Rolle.

Aus den geführten Interviews mit den Partnern und der intensiven Analyse zahlreicher Praxisberichte von öffentlichen Trägern konnten insgesamt sechs allgemeine Handlungsempfehlungen für die öffentliche Verwaltung abgeleitet werden.

### STEP 1: inform before innovate

Bei zwei der vier Partner stellte die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter einen Erfolgsfaktor im Umsetzungsprozess dar. So auch im Projekt der Arbeiterwohlfahrt AJS gGmbH Thüringen. Der Projektleiter hat den Erfolg der Umsetzung auf die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter zurückgeführt. Indem jeder Schritt des Vorhabens kommuniziert und die Mitarbeiter in der Projektgruppe ihre Ideen einbringen konnten, wurde eine breite Akzeptanz erzeugt. Daraus kann abgeleitet werden, dass eine frühzeitige und all umfassende Information in ganz entscheidendem Maße dazu beiträgt, die notwendige Basis für einen Wandlungsprozess zu schaffen.

### STEP 2: check legal conditions

Allein für den Bereich der elektronischen Signatur wird deutlich, dass die gesetzlichen Regelungen in Gemeindehaushaltsverordnungen der jeweiligen Bundesländer auseinander gehen. Darüber hinaus besteht ein deutlicher Unterschied zwischen den Vorgaben im privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Bereich. Es wird daher empfohlen, bereits in der Planungsphase eine Analyse der Gesetzeslage als wichtige und teils zentrale Rahmenbedingung vorzunehmen, um in der Durchführungsphase einen Projektverzug vermeiden und eine gesetzeskonforme Lage schaffen zu können.

### STEP 3: invest money

Den Projektentscheidern muss bewusst sein, dass eine Einführung der E-Rechnung an erster Stelle Kosten mit sich bringt. Diese müssen erst einmal investiert werden, um einen späteren Nutzen aus der Optimierung des Prozesses ziehen zu können. Der Nutzen kann sich aus verschiedenen Aspekten ergeben. Nicht nur monetäre Effekte und Zeiterparnisse spielen dabei eine Rolle, sondern auch der Gewinn von Transparenz und Schnelligkeit der Rechnungsbearbeitung. Aufgrund des übergreifenden Charakters der E-Rechnung, ist darüber hinaus von einer relativ hohen Komplexität auszugehen, die das E-Government-Vorhaben aufwendig und personalintensiv gestalten kann.

### STEP 4: check the invoice process

Die Handlungsempfehlung der Modellkommune E-Government, Halle an der



Saale, lautet: eine Ist-Aufnahme der bestehenden Situation ist durchzuführen, um anschließend eine Prozessoptimierung abzuleiten. Es ist demnach nicht im Sinne der Verwaltungsmodernisierung den bestehenden papierbasierenden Rechnungslauf „eins zu eins“ in einen elektronischen Workflow mit integrierter E-Rechnung zu übernehmen. Nach § 9 Absatz 1 Satz 1 des E-Government-Gesetzes, der die Optimierung von Verwaltungsabläufen zum Inhalt hat, ist dies auch nicht die Intention des Gesetzgebers. In der Stadt Halle wurde unter diesem Gesichtspunkt versucht, eine Bündelung von Funktionen, beispielsweise der Anordnungsbefugnis, vorzunehmen und überflüssige Prozessschritte zu identifizieren. Die Nationale Prozessbibliothek oder die Prozessplattform Sachsen bieten hierfür eine Orientierung anhand bestehender Musterprozesse an.<sup>2</sup>

**STEP 5: implement workflow**

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass diejenigen Reorganisationsmaßnahmen mit dem höchsten Potential organisatorische und technische Maßnahmen mit Querschnittscharakter sind, welche sich bei ihrer Umsetzung nicht auf einzelne Prozesse, sondern auf große Teile der Gesamtorganisation auswirken.<sup>3</sup> Übertragen auf den Bereich der Finanzverwaltung hat dies einen vollständigen elektronischen Workflow zur Abwicklung von Rechnungen als Folge. Insoweit wird häufig auf die Gefahr von Mehrkosten hingewiesen, sofern Rechnungen zwar elektronisch empfangen werden, aber zur Weiterverarbeitung wieder bzw. noch ausgedruckt werden. Es wird daher empfohlen, bei der Einführung der E-Rechnung gleichzeitig einen durchgängigen elektronischen Weiterverarbeitungsprozess einzurichten. Weitere Effekte bringt zudem noch die

Verknüpfung zum vorausgehenden Vergabe- und Bestellprozess.

**STEP 6: audit and improve**

Zu den zentralen Anliegen von Electronic Government gehört die Schaffung von Transparenz der Verwaltungsverfahren sowohl nach innen als auch nach außen. Darüber hinaus werden Ziele verfolgt wie Kunden- oder Bürgerfreundlichkeit, Verbesserung der Flexibilität der Verfahren und Beschleunigung der Prozesse sowie eine effizientere Aufgabenerfüllung (Wirtschaftlichkeit). Insgesamt geht es nicht nur um die Digitalisierung von Prozessen, sondern auch um die Veränderung und Optimierung von Prozessen. Im Leitfaden der Bundesregierung zur E-Rechnung<sup>4</sup> wird herausgestellt, dass E-Government einer Verwaltung helfen kann, im Zusammenspiel mit Aufgabenkritik, Struktur- und Prozessoptimierung, ihre Aufgaben bei unverminderter Qualität schneller zu erledigen und damit zur Zufriedenheit von Bürgern und Unternehmen beiträgt. Zusammenfassend sollte die EU-Richtlinie zum Empfang und zur Weiterverarbeitung elektronischer Rechnungen von den Verwaltungen nicht nur als Verpflichtung angesehen werden<sup>5</sup>. Die Umsetzung bietet einen Anlass, über die internen Abläufe und Methoden nachzudenken. Denn die rasante Zunahme der Komplexität in der öffentlichen Verwaltung zwingt zu einer ständigen Hinterfragung des Handels. Ein weiterer Punkt, der im Hinblick auf die Herbeiführung einer Entscheidung zur Optimierung eine wichtige Rolle spielt, ist die Wirkung einer Innovation. Der Outcome der E-Rechnung lässt sich durch die Auswertung relevanter Kennziffern, z.B. die Durchlaufzeit oder Kosten pro Rechnung, messen. Die Untersuchung der Probanden sowie andere Praxisberichte zeigen, dass eine Implementierung der E-Rechnung stets

zu einer Verbesserung dieser Kennziffern geführt hat. In der Zukunft könnten dann weitere Aspekte betrachtet werden. Erhöht sich die Mitarbeitermotivation durch ein modernes Arbeitsumfeld? Wie wirkt sich ein automatisierter Prozess auf die Mitarbeitergewinnung aus? Kann das Vorgehen auf andere Bereiche der Organisation ausgedehnt werden (mit dem Ziel der Implementierung eines vollumfänglichen Dokumenten-Management-Systems)? Aus diesen Aspekten könnten wiederum neue Projekte initiiert und stringent integriert werden. Die untersuchten Kennziffern sollten nach dem Umsetzungsprozess den Mitarbeitern der Organisation zur Verfügung gestellt werden, um die Wirkung des Projektes darzustellen. Dies festigt die Akzeptanz der getroffenen Entscheidung der Führungsebene.



M.A.  
Kämmerer Landkreis Sonneberg  
**Sven Rebhan**  
svenrebhan@web.de



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

1 Vgl. dazu umfassend und zum strukturierten Austausch von Rechnungen: Bögerl, G.: „ZUGFeRD“ – Einführung und Aufbau des Formats für strukturierten elektronischen Rechnungsaustausch. In: Rogall-Grothe, C. Hg. (2014): Leitfaden elektronische Rechnung in der öffentlichen Verwaltung. Grundlagen, Umsetzungsempfehlungen, Best Practices. Frankfurt/Main.

2 Vgl. Homepage des Freistaats Sachsen (2015): Prozessplattform Sachsen unter [www.prozessplattform.sachsen.de](http://www.prozessplattform.sachsen.de), Zugriff am 11.09.2015.

3 Vgl. Rogall-Grothe, C. Hg. (2014): Leitfaden elektronische Rechnung in der öffentlichen Verwaltung. Grundlagen, Umsetzungsempfehlungen, Best Practices. Frankfurt/Main, S. 118.

4 Vgl. Homepage des Bundesministeriums des Innern (2015): Leitfaden Elektronische Rechnung in der öffentlichen Verwaltung – Grundlagen, Umsetzungsempfehlungen, Best Practices unter <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2014/e-rechnung.pdf>, Zugriff am 11.09.2015.

5 Vgl. Rogall-Grothe, C. Hg. (2014): Leitfaden elektronische Rechnung in der öffentlichen Verwaltung. Grundlagen, Umsetzungsempfehlungen, Best Practices. Frankfurt/Main, S. 21 mit weiteren Nennungen.

## Bürokratiekosten an den Hochschulen in Sachsen-Anhalt

Eine Projektgruppe mit vier Studierenden des berufsbegleitenden Studiengangs „Public Management“ hatte im Rahmen des Moduls „Team- und Praxisprojekt“ unter der wissenschaftlichen Leitung von Dekan Prof. Dr. Jürgen Stember an der Hochschule Harz (HS Harz) die Auswirkungen der Bürokratieverlagerung auf die Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt im Rahmen der Berufungsverfahren untersucht. Kooperationspartner in diesem Projekt waren neben dem Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft (MWW LSA) und der HS Harz selbst auch die Martin-Luther-Universität Halle – Wittenberg (MLU).

### Einstieg und Hintergrund

Der Fachbereich Verwaltungswissenschaften hat bereits 2010 einen Kooperationsvertrag mit der Staatskanzlei des Landes Sachsen-Anhalt geschlossen, dessen Inhalt u. a. auch Arbeiten zur Entbürokratisierung bzw. zur Bürokritikmessung sind. Dabei geht es um die spürbare und nachhaltige Minimierung des bürokratischen Aufwandes, der den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und den nachgeordneten Verwaltungen aus der Erfüllung rechtlicher Vorgaben entsteht.<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang hat der Fachbereich schon einige Projekte durchgeführt, allerdings zumeist mit Bachelor-Studierenden. Zu Beginn des Wintersemesters 2014/2015 hat sich das MWW LSA mit einer Anfrage an das Dekanat gewandt, um gemeinsam mit Studierenden die geplante Novellierung des Hochschulgesetzes unter die „Bürokratie-Lupe“ zu nehmen.

Gegenstand des vorliegenden Projektes war jedoch nicht das Hochschulgesetz als Ganzes. Vielmehr war es der Wunsch des Projektpartners, sich des Berufsrechtes anzunehmen, da hier wesentliche Änderungen anstehen. Die mediale Diskussion zu diesem Rechtsgebiet erwies sich in einer ersten Annäherung als vielfältig. Die Besetzung einer Professorenstelle beeinflusst nach einhelliger Meinung wesentlich die Zukunft und die Rolle eines Fachgebietes an einer Hochschule. Die Gewichtung und Ausrichtung von Forschung und Lehre, die Erfolge in diesen Bereichen und ihre Außenwirkung sowie das Image der einzelnen Disziplinen an der Hochschule sind nicht von der jeweiligen Person zu trennen, die nach ihrer Berufung in der Regel langfristig eine Stelle besetzt. Kritisiert wird insbesondere, dass die regelhaft zu langen Verfahren oft zu Entscheidungen führen, die von Beteiligten und Betroffenen als zufällig, oder gar vielfach als unzumutbar empfunden werden. Damit wird die Forderung verbunden, dass es langfristig gelingen müsse, Verantwortung und Kompetenzen zu profilieren und sichtbar zu machen. Die jeweiligen Berufungsverfahren unbürokratisch und effizient zu gestalten – dies liege nicht nur im Interesse der Wissenschaftler, sondern auch der Hochschulen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes folgende konkrete Fragestellung untersucht: Welche finanziellen Auswirkungen entstehen bei der geplanten Verlagerung von Verfahrensschritten des Berufsrechts vom Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft auf die Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt im Rahmen der Novellierung des Hochschulgesetzes?

### Ziel des Projekts

Zielsetzung des Projektes war es demnach, die finanziellen und zeitlichen Auswirkungen der Gesetzesänderung im Rahmen einer Simulation auf transparenter Datengrundlage nachvollziehbar in einem Untersuchungsbericht darzustellen. Zentrale Aufgabenstellung des Projekts war damit die Bewertung geplanter Änderungen im Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) zum Berufsrecht. Hierbei sollte der vorhandene bzw. neu entstandene bürokratische Aufwand identifiziert und zusätzlich weitere Vorgaben und Kostenfaktoren in den Blick genommen werden.<sup>2</sup> Im Fokus stand dabei die Frage, ob durch die Überarbeitung der gesetzlichen Vorgaben die Berufungsverfahren für Professoren im Land Sachsen-Anhalt schneller, einfacher und/oder kostengünstiger durchgeführt werden können, ohne die Standards des Berufungsverfahrens selbst zu verringern.

Um die aktuellen und zukünftigen Kosten für das Hochschulgesetz ermitteln zu können, wurden unterschiedliche Einflussfaktoren auf Kosten und Aufwand für die Beteiligten an ausgewählten Beispielen simuliert.<sup>3</sup> Neben dem verantwortlichen Ministerium wurden die Arbeitsschritte bzw. Arbeitsprozesse an der HS Harz und an der MLU hinterfragt.

Eine Hochrechnung für das gesamte Land wurde zusammenfassend daraus ermittelt; deren Ergebnis dann folgerichtig aufbereitet, um Implikationen für weitere Forschungsansätze und die Praxisrelevanz abschließend darzulegen. Auf Grundlage der Zielsetzung fand die erste „Kick-Off-Veranstaltung“ am 27.09.2014 statt. Das methodische Vorgehen wird in der Abbildung dargestellt.

### Das praktische Vorgehen

Um einen genauen Überblick über den Projektgegenstand zu bekommen, wurden in einem ersten Schritt bereits bestehende Quellen (allgemein zugängliche Literatur und gegenstandsspezifische Ausarbeitungen) analysiert. Kernanliegen dieses ersten Projektschrittes war es, das im weiteren Verlauf skizzierte Vorgehen auf die Eignung in Bezug auf den Projektgegenstand zu prüfen. In einem zweiten Schritt wurde der komplexe Verfahrensablauf erfasst. Methodische Grundlage der Erfassung des Berufungsverfahrensablaufes war zunächst die Prozessherhebung.<sup>4</sup> Im vorliegenden Fall wurde die Methodik des Interviews angewandt.<sup>5</sup> Zum einen wurde ein Experteninterview an der HS Harz mit dem Dekan des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften



Abb. 1: Methodisches Vorgehen im Praxisprojekt Bürokratiemessung.

ten Herrn Prof. Dr. Stemmer zum Ablauf des Berufungsverfahrens durchgeführt, zum anderen wurden Experten im MWW LSA in Magdeburg interviewt. Da die Angaben zum Berufungsprozess im Wesentlichen auf den Interviews weniger Personen beruhen, soweit sie das Verfahren der Hochschulen betreffen, wurde zur Erhöhung der Validität der Ergebnisse zumindest eine Prüfung durch einen anderen Fachbereich bzw. in Berücksichtigung unterschiedlicher Hochschularten idealerweise durch eine Universität vorgenommen. Die Projektgruppe entschied sich für die MLU. In einem nächsten Schritt wurden zur Ermittlung der Kosten im Berufungsverfahren die bloßen Angaben zur Abfolge der Aufgaben durch Angaben zur Zeitdauer und den Kosten ergänzt.<sup>6</sup> Die Ergebnisse wurden anschließend in einer Kostenrechnung zusammengefasst. Die angewandte Methodik diente ausschließlich zur Ermittlung der durch rechtliche Regelungen verursachten Folgekosten. Sie ist nicht zu vergleichen mit repräsentativen und betriebswirtschaftlichen Kostenstrukturerhebungen. Die Ergebnisse dienen ausschließlich dazu, die Belastung der Normadressaten aufgrund der geplanten Gesetzesnovellierung einzuschätzen und lassen keine Schlussfolgerungen hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Abläufe zu.

Zur Beantwortung der eigentlichen Forschungsfrage sollte, nach Prüfung der Erhebungen zum Berufungsprozess, durch Prozesssimulation sodann ermittelt werden, wie sich ein Berufungsverfahren künftig darstellt. Dazu wurde die angestrebte Rechtslage der bisherigen gegenübergestellt.

**Ergebnisse**

Durch Modellierung eines neuen Berufungsprozesses wurde es möglich, die kostenmäßigen Auswirkungen auf Basis der bisherigen Kostensätze und unter Annahme künftiger Verfahrensdauern zu ermitteln. Auf der Basis der ermittelten Einsparungen bzw. Mehrkosten sollte, unter Prognose der künftigen Berufungsverfahren (Entwicklungen der Hochschullandschaft, Demografie der Lehrkräfte), zu ermitteln sein, wie sich eine Änderung des Berufsrechts insgesamt für das Land Sachsen Anhalt auswirken würde(Hochrechnung).

Das Ziel des Projektes konnte erreicht werden. Das Ergebnis bestätigt die Entscheidung des Projektteams zum methodischen Vorgehen, mithin die Festlegung, die Prozessaufnahme in Form von Vor-Ort-Interviews durchzuführen. Die direkte Übertragung der Interviewergebnisse in eine, mit Berechnungsformeln unterlegte Exceltabelle, hat sich ebenfalls bewährt und auch in der späteren Simulation der Auswirkungen der Gesetzesänderungen als zielführend erwiesen.

Das gesamte Projektdesign (Projektgruppe im berufsbegleitenden Studium, Projektpartner an unterschiedlichen Orten, teilweise vertraulichen Informationspaketen) hat sich angesichts der Zielerreichung ebenso als passend erwiesen.

Die Projektgruppe hat versucht, den Projektauftrag mit den zur Verfügung stehenden, insbesondere zeitlich knappen Ressourcen zu erfüllen. Die Projektpartner, MWW LSA, HS Harz und MLU, erhielten die aufgenommenen Prozessabläufe zur weiteren Verwendung. Veränderungen in den Zeitansätzen bzw. anderen Überlegungen zu den Auswirkungen geplanter Änderungen lassen sich so in Eigenregie durch die Simulationsgrundlage weiter einpflegen und intern verwenden. In jedem Falle aber bieten die Erkenntnisse Ansatzpunkte für die weitere Gestaltung der Prozessabläufe. Dass dies im Hinblick auf die Kosten des Berufungsverfahrens lohnenswert sein kann, hat die Projektgruppe unter Beweis stellen können.



M.A.  
Leiterin Betreuungsbehörde,  
Stadt Halle (Saale)  
**Jana Hoyer**  
jana.hoyer@halle.de



M.A.  
Koordinator im Jugendamt,  
Stadt Halle (Saale)  
**Tino Sattler**  
tino.sattler@halle.de

1 Vgl. Veit, S. (2010): Bessere Gesetze durch Folgenabschätzung?, Wiesbaden, S. 22.  
2 Vgl. Veit, S. (2010): Bessere Gesetze durch Folgenabschätzung?, Wiesbaden, S. 22.

3 Vgl. Becker, J., Algermissen, L. & Falk, T. (2009): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung, Münster, S. 48 f.  
4 Vgl. Schmidt, G. (2012): Prozessmanagement, Berlin, S. 1.  
5 Vgl. Gareis, R. & Stummer, M. (2006): Prozesse und Projekte, Wien, S. 71

## Zusammenarbeit der Hochschule Harz und der Fachhochschule der Polizei in Oranienburg

Mit einer neuen Publikation in der nunmehr 9 Bände umfassenden Schriftenreihe „Forschungsbeiträge zum Public Management“ des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften zum Thema Wissensmanagement zeigten der Fachbereich der Hochschule Harz und die Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg Potenziale für eine Zusammenarbeit auf.

Wissensmanagement hält langsam, aber nachhaltig auch Einzug in die öffentliche Verwaltung. Dieser Umstand gilt mittlerweile als gesichertes Erkenntnis in Wissenschaft und Praxis. Ein zentraler Impuls geht dabei von dem umwälzenden demographischen Wandlungsprozess aus. Doch auch die zunehmende Beschäftigung mit Verwaltungsabläufen zeigt, dass sich Wissen, Informationen und Daten immer zur rechten Zeit am rechten Ort befinden müssen, um effizient arbeiten zu können.

Vor diesem Hintergrund haben die beiden Herausgeber, Prof. Dr. Jürgen Stember, Dekan des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz, Halberstadt und Rainer Grieger, Präsident der Fachhochschule der Polizei des Landes Brandenburg, Oranienburg, ein Konzept entwickelt und versucht in dieser neuen Publikation nicht nur theoretische, sondern vor allem auch praktische Ansätze zum Wissensmanagement zu vermitteln.

Dazu konnten die Herausgeber zahlreiche kompetente Vertreter aus Wissenschaft und Praxis gewinnen, allen voran natürlich Experten aus den beiden Hochschulen.

In insgesamt drei Kapiteln werden die Aspekte dieses aufstrebenden Management-Bereiches in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt: Im ersten Kapitel „Wissensmanagement – Theoretische und empirische Grundlagen“ werden die zentralen theoretischen und empirischen Grundlagen gelegt, während das zweite Kapitel „Wissensmanagement und der Einsatz in der öffentlichen Verwaltung“ anschließend sehr praktische Ansätze und Erfahrungen mit dem Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen skizziert. Letztlich im dritten Kapitel „Wissensmanagement in spezifischen Bereichen“ wird dem Umstand Rechnung getragen, dass Wissensmanagement in vielen anderen Bereichen und anderen Institutionen ebenfalls wichtige Spuren hinterlassen hat.

Ganz besonders erfreulich ist natürlich auch die wiederholte Mitwirkung der Partnerhochschule FH Kärnten aus Villach, die uns immer wieder dankenswerter Weise über den (nationalen) Tellerrand blicken lässt. Und natürlich hoffen die beiden Herausgeber auch, dass dieses Werk nicht das letzte Werk einer gedeihlichen Kooperation sein wird.



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



## Publikationen

### BÜCHER:

Altemöller, Frank:

Im Erscheinen: **Wirtschaftliche Integration stärken – Veränderung gestalten:**

**Wissensmanagement in europäischer und internationaler Perspektive, in: Grieger/Stember, Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen**

Schriftenreihe der Hochschule Harz "Forschungsbeiträge zum Public Management"

(Band 6), 2015

Grimberg, Michael / Schneidewind, Thomas:

**Grundlagen des Rechnungswesens in der öffentlichen Verwaltung**

2., aktualisierte und überarbeitete Auflage

Verlag Karla Grimberg, Ostbevern, 2015

Stember, Jürgen, Grieger, Rainer (Hg.):

**Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen.**

Schriftenreihe der Hochschule Harz "Forschungsbeiträge zum Public Management"

(Band 9), 2015

### BEITRÄGE/AUFSÄTZE:

Altemöller, Frank:

**Das Welthandelssystem nach der Ministerkonferenz in Bali: Eine Zukunft für den Multilateralismus? Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht EuZW 2015**

(Beck-Verlag)

S. 135-140

Altemöller, Frank:

**A Future for Multilateralism? New Regionalism, Counter-Multilateralism and the Perspectives for the World Trading System after the Ministerial Conference in Bali, Global Trade and Customs Journal 2015 (Wolters Kluwer)**

Band 10, Heft 1

S. 42-53

Niedostadek, André:

**Großbritannien: Mediation im Gewerblichen Rechtsschutz. In: Die Wirtschaftsmediation**

Ausgabe 1/2015

S. 58 f.

Niedostadek, André:

**Cyberkriminalität: Neue Rechtsentwicklungen zur IT-Sicherheit. In: die bank**

Ausgabe 1/2015

S. 59-61

Piko,Thomas:

**„Ist Counter-Intelligence in jedem Fall noch intelligent?“, in: InfoSicherheit. Fachmagazin für Sicherheit in der Wirtschaft**

02/2015

S. 20 ff

Schmid, Andreas/Hanisch, Bastian:

**„Public Project Management: Das institutionelle Scheitern von Projekten“, erschienen in: Projektmanagement aktuell 2/2015**

S. 15-22

Schneidewind, Thomas:

**Sparen um jeden Preis? Wie zwingend ist die Haushaltskonsolidierung für deutsche Kommunen?, in: Weiß, Jens: Strategische Haushaltskonsolidierung in Kommunen**

Springer VS, Wiesbaden, 2014

S. 11-38

## Publikationen

### BEITRÄGE/AUFSÄTZE:

Weiß, Jens / Peters, Gerald:

**Strategische Steuerung: Gemeinsam zum Ziel, in: Kommune21**

3/2015

S.52-53

Weiß, Jens:

**Wissen in öffentlichen Verwaltungen – zwischen Bürokratie und Management, in: Rainer Grieger/Jürgen Stember (Hg.): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses**

Berlin 2015

S. 207-250

Miller, Manfred:

**Grundlagen des Verwaltungsmanagements: Personalrekrutierung, in: Bürgermeister Zeitung (Österreich)**

06/2014

S. 30-33

Miller, Manfred:

**Die Kosten- und Leistungsrechnung in der öffentlichen Verwaltung, in: Bürgermeister Zeitung (Österreich)**

7/2014

S. 32-35



## Neuer Vollzeit-Master-Studiengang „Public-Management“ an der Hochschule Harz

**Ab dem Wintersemester 2015/2016 bietet der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz erstmals einen konsekutiven Master-Studiengang „Public Management“ an.**

Seit der Umstellung im Zuge der Bologna-Reform 2010 verfügt der Fachbereich über ein erfolgreiches, berufsbegleitendes Master-Programm. Auf Basis der Erfahrungen mit diesem Angebot hat der Fachbereich Verwaltungswissenschaften den neuen Master-Studiengang „Public Management“ konzipiert, der direkt an ein Bachelor-Studium der Verwaltungswissenschaften oder ähnlicher Studiengänge anschließt.

Der konsekutive Master-Studiengang „Public Management“ vermittelt sowohl vertiefende wissenschaftliche als auch praktische Kompetenzen, insbesondere für das Management von Veränderungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen. Dabei werden von der Normgestaltung über die Umsetzung von Veränderungen und die hierfür notwendige Kommunikation bis zur Wirkungsmessung und Evaluation Kenntnisse für alle Bereiche der Verwaltungsarbeit vermittelt.

Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs sind in der Lage, anspruchsvolle Führungs-, Steuerungs- und Koordinationsaufgaben in öffentlichen Verwaltungen, öffentlich-rechtlichen Organisationen oder an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatem Sektor zu übernehmen. Nach der Regelstudienzeit von drei Semestern wird der akademische Grad Master of Art (M.A.) verliehen, der auch den Einstieg in die Laufbahnen des höheren Dienstes ermöglicht.



**Kontakt:**

Hochschule Harz · Fachbereich Verwaltungswissenschaften  
Studiengangskordinator Prof. Dr. Jens-Oliver Weiß  
Domplatz 16, 38820 Halberstadt  
Telefon: 03943 659423 · Telefax: 03943 6595423  
jweiss@hs-harz.de  
[www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/](http://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/)

## **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**  
**Anne Herrmann, LL.M.**  
**Dipl. Ing. Martina Voigt**

**Ausgabe 2/2015**  
**erscheint halbjährlich**

Layout  
**CDLX/Codeluxe, Berlin**  
Umsetzung/Druck  
**KOCH-DRUCK, 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.