



# **Modulhandbuch Master Public Management**

Fakultät Angewandte Wirtschaftswissenschaften (School of Management)

Prüfungsordnung 15.09.2021

Stand: 08.05.2025 08:06

## Inhaltsverzeichnis

- PM-01 Grundlagen des New Public Management
- PM-02 Finanzwissenschaft und Accounting
- PM-03 Steuerungsinstrumente
- PM-04 E-Government und IT-Verfahren
- PM-05 Finanzmanagement und Steuern
- PM-06 Projekt- und Beteiligungsmanagement
- PM-07 Qualitätsmanagement und Organisation
- PM-08 Marketing und Personalmanagement
- PM-09 Recht und Prüfungswesen
- PM-10 Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement
- PM-11 Regional Governance und Internationales Projekt
- PM-12 Masterarbeit



## PM-01 Grundlagen des New Public Management

Modul Nr.	PM-01
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM0101 Public Management und Verwaltungsinnovationen PM0102 Wissenschaftliches Arbeiten
Semester	1
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	3
ECTS	5
Workload	Präsenzzeit: 45 Stunden Selbststudium: 105 Stunden Gesamt: 150 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	5-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0101 Public Management und Verwaltungsinnovationen

#### PM0102 Wissenschaftliches Arbeiten

Das Modul PM-01 "Grundlagen des New Public Management" bildet den Einstieg in den Masterstudiengang. Das Teilmodul PM1101 beinhaltet einen Überblick zur Entwicklung und zum neuesten Stand des Public Managements in Deutschland und im internationalen Vergleich. Der Ansatz des "New Public Management" (NPM) befasst sich mit der Verwaltungsmodernisierung, insbesondere mit modernen Formen der öffentlichen Verwaltungsführung. Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM) als Weiterentwicklung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) stellt die deutsche Variante des NPM dar. Zu den wichtigen Elementen des KSM zählen die strategische und outputorientierte Steuerung,



die zur Steigerung von Zielgruppenorientierung, Effektivität und Wirtschaftlichkeit in den Verwaltungen führen soll. Die nationalen und internationalen Entwicklungen des öffentlichen Sektors werden bestimmt von der digitalen Transformation und Anforderungen an nachhaltige Entwicklungskonzepte, so dass Innovationen in Politik und Verwaltung immer wichtiger werden.

Wegen des in einem Masterstudiengang angestrebten Qualifikationsniveaus werden die Prinzipien des wissenschaftlichen Arbeitens in diesem Modul geübt und vertieft.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Absolvent:innen folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls

- kennen die Studierenden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des KSM und seiner Weiterentwicklungen,
- sind die Studierenden in der Lage, auf Basis des erworbenen Fachwissens zum Public Management Lösungsansätze zu entwickeln und in Verwaltungen anzuwenden.

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- die Situation der eigenen Verwaltung analysieren und im Hinblick auf grundlegende Herausforderungen und Handlungsbedarfe bewerten,
- die Verwaltungsleitung und Politik methodisch unterstützen, um innovative Ansätze zur Verwaltungsmodernisierung zu initiieren und zu begleiten.

### **Persönliche Kompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- besser beurteilen, mit welchen Maßnahmen die angestrebten Ziele erreicht werden können
- besser einordnen, mit welcher Priorität einzelne Verwaltungsinnovationen umgesetzt werden sollten,
- besser einschätzen, wie Personen von der Notwendigkeit von Veränderungen überzeugt werden können.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Beim Modul "Grundlagen New Public Management" handelt es sich um ein Grundlagenmodul. Insbesondere die Module PM-02, PM-03 und PM-04 bauen auf diesem Grundlagenmodul auf.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Aufgrund spezifischer Ausrichtung keine Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der Hochschule möglich!



## Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen

-

## Inhalt

### PM0101 Public Management und Verwaltungsinnovationen

#### Vorlesung Teil 1

- Herkunft und internationale Entwicklung des New Public Managements
- Konzeptionelle Grundlagen des New Public Management (Public Choice Theorie, Theorie des Managerialismus, Neue Institutionenökonomie, Transaktionskosten, Theorie der Property Rights, Principal Agent Theorie)
- Rahmenbedingungen der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland (Probleme und systembedingte Steuerungsmängel traditioneller Verwaltungen, rechtliche Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume für ein NPM)
- Die Entstehung des "Neuen Steuerungsmodells (NSM)" und "Kommunalen Steuerungsmodells" (KSM) in Deutschland
- Paradigmenwechsel vom Bürokratiemodell zum Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung
- Ziele innovativer Verwaltungen und Umsetzungsbeispiele für Modernisierungsansätze (New Work, Agilität in der öffentlichen Verwaltung, Nachhaltiges Verwaltungsmanagement)
- Perspektiven für eine zukunftsfähige Verwaltung (Zusammenfassende Betrachtung)

#### Vorlesung Teil 2

- Digitaler Wandel als Leitthema in Politik und Verwaltung
- Bedeutungswandel staatlicher Steuerungskonzeptionen und Steuerungsmedien (Network Governance und staatliche Legitimation, Verantwortungsteilung und Aktivierung im Mehrebenensystem, Hierarchische Steuerung und neue institutionelle Arrangements, Regeln und Anreizstrukturen)
- Entwicklung einer outputorientierten Steuerung (Kriterien zur Bildung von Verwaltungsprodukten, Produktbeschreibung, produktorientiertes Rechnungswesen, strategisches und operatives Controlling, Berichtswesen, zentrale oder dezentrale Steuerungsunterstützung, Haushaltsrecht und Budgetierung, Finanzmanagement)
- Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstruktur im NSM/ KSM (Kontraktmanagement, dezentrale Ressourcenverantwortung, Konzernmanagement, Organisationskultur und Veränderungsprozesse)



- Wettbewerb und Marktmechanismen im NPM (Ziele und Formen des internen und externen Wettbewerbs im öffentlichen Sektor)
- Die Rolle von Innovationen im New Public Management (Begriff, Arten, Hemmnisse, Erfolgsfaktoren, Relevanz für Politik und Verwaltung)

### **PM1102 Wissenschaftliches Arbeiten**

- Wissenschaftliches Arbeiten (Gliederung wissenschaftlicher Arbeiten, Literaturrecherche, Zitation)

## **Lehr- und Lernmethoden**

Seminaristischer Unterricht mit Diskussionen und Teamarbeit; der Stoff wird zum Teil anhand von Umsetzungsbeispielen erarbeitet. Die Studierenden müssen dabei vorhandene Ansätze analysieren und ihre Ergebnisse präsentieren.

## **Besonderes**

Einbeziehung externer Referenten aus der Verwaltungspraxis bzw. Praxisbesuche bei öffentlichen Institutionen sind vorgesehen.

## **Empfohlene Literaturliste**

### **PM0101 Public Management und Verwaltungsinnovationen**

### **PM0102 Wissenschaftliches Arbeiten:**

### **PM0101 Public Management und Verwaltungsinnovationen**

#### **Vorbereitende Literatur:**

- Hopp H. (2020): Management in der öffentlichen Verwaltung, 5. Aufl., Stuttgart
- Schedler, K., Proeller, I. (2011): New Public Management, 5. korr. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien
- Gourmelon/Mroß/Seidel (Autoren), (2018), Management im öffentlichen Sektor: Organisationen steuern - Strukturen schaffen - Prozesse gestalten, 4., vollständig überarbeitete Auflage

#### **Studienbegleitende Literatur:**

- Gottfried Richenhagen (Hrsg.), Michael Dick (Hrsg.), (2022), Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung
- Staat und Verwaltung 2022, Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2022: Die Ergebnisse | VdZ|Verwaltung der Zukunft <https://www.vdz.org/digitalisierung-von-staat-verwaltung/zukunftspanel-staat-verwaltung-2022-die-ergebnisse>



- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2023): Kommunalen Finanzreport 2023- Finanzen als Voraussetzung und Hebel integrierter Nachhaltigkeitssteuerung, Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2017): Digitale Transformation der Verwaltung, Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie, Gütersloh
- Blackman D., (2021), Handbook on Performance Management in the Public Sector, Cheltenham (UK)
- Daum, R. (2012): Public Innovation. Stand und Perspektiven des Innovationsmanagements im öffentlichen Sektor. In: Verwaltung und Management, 18. Jg. (2012), Heft 6, S. 320-323
- European Commission (2022): eGovernment Benchmark 2022, Synchronising Digital Governments. Inside Report, DG Communications Networks, Content & Technology, Luxemburg
- Germer K. (2021), Erfolgreiches Verwaltungsmanagement: Grundlagen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden
- Hammerschmid G., Lorenz O., Wierwille K., Ergebnisse des Zukunftspanels Staat & Verwaltung 2019, <https://www.zukunftskongress.info/sites/default/files/2019-11/Ergebnisse%20Zukunftspanel%202019.pdf>
- Hartleb, T. (Hrsg.) (2020): Innovative Verwaltung in Forschung und Lehre, Festschrift für Heinz-Joachim Peters, Baden-Baden
- Hill, H. (2020): Bleib innovativ, Verwaltung! In: Verwaltung & Management, 26. Jg., Heft 4, S. 155-160.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht (2/2007): Das Neue Steuerungsmodell (NSM), Bilanz einer Umsetzung, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht (5/2013): Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM), Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2010): Kommunale Organisationspolitik, Teil 1, Entwicklungslinien, Konzepte, Erscheinungsformen, KGSt-Gutachten 1/2010, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2020): Kulturwandel in der Verwaltungsorganisation - Veränderungen wirksam gestalten KGSt-Bericht 8/2020, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2021): New Work in Kommunen - Erste Schritte auf dem Weg in neue Arbeitswelten, KGSt-Bericht 06/2021, Köln
- Lévesque V., Steinbrecher W. (2017): Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung, in: innovative Verwaltung 5/2017
- Mäding, H. (2006): Städte und Regionen im Wettbewerb. In: Jann, W., Röber, M. Wollmann, H. (Hrsg.): Public Management Grundlagen, Wirkungen, Kritik, Berlin, S. 271-283



- Martini, M. / Fritzsche, S. / Kolain, M. (2016): Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs "Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung", FÖV Discussion Papers 85, Speyer
- Morner, M. / Misgeld, M. / Wojtczak, M. (2017): Public Value durch E-Governance. Die Organisation kollaborativer Aktivitäten im Staat, Speyerer Forschungsberichte 289, Speyer
- Raupach B. (2017): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement, Wiesbaden
- Ritz, A., Thom, N. (2020): Public Management - Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisation, 6. Aufl., Wiesbaden
- Ritz, A., Thom, N. (2017): Public Management - Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 5. Aufl., Wiesbaden
- Streicher H. (2020): Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung, Berlin
- Veit, S. / Reichard, Ch. / Wewer, G. (2019) (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden
- Wegweiser Research & Strategy / Hertie School - Centre for Digital Governance (2019): Ergebnisse des Zukunftspanels Staat & Verwaltung 2019, Berlin

**PM1102 Wissenschaftliches Arbeiten Studienbegleitende Literatur:**

- Kornmeier, M., Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht, 8. Aufl., Heidelberg 2018
- Theisen, Manuel René, "Wissenschaftliches Arbeiten", 18. Aufl., Vahlen Verlage, München 2021





## PM-02 Finanzwissenschaft und Accounting

Modul Nr.	PM-02
Modulverantwortliche/r	Armin Thoma
Kursnummer und Kursname	PM0201 Finanzwissenschaft PM0202 Drei-Komponenten-Rechnungswesen (Accounting I) PM0203 Jahresabschluss-Vertiefung (Accounting II)
Semester	1
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	6
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 60 Stunden Selbststudium: 120 Stunden Virtueller Anteil: 30 Stunden Gesamt: 210 Stunden
Prüfungsarten	schr. P. 120 Min.
Dauer der Modulprüfung	120 Min.
Gewichtung der Note	7-Fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM-0201 Finanzwissenschaft

#### PM-0202 Drei-Komponenten-Rechnungswesen (Accounting I)

#### PM-0203 Jahresabschluss-Vertiefung (Accounting II)

#### Ziele des Moduls



Das am Beginn des Weiterbildungsstudiums stehende Modul mit den Untermodulen Accounting I und II sowie Finanzwissenschaft und Finanzpolitik vermittelt und vertieft Grundlagen sowie aktuelle Ausprägungen des öffentlichen Rechnungswesens. Die Bedeutung eines modernen, leistungsfähigen und transparenten Rechnungswesens für die Steuerung öffentlicher Verwaltungen wird den Studierenden bewusst, insbesondere in einer durch die zunehmende Digitalisierung offenen, partizipativen Gesellschaft. Im Accounting werden die Steuerungsmechanismen bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen beleuchtet. Die für eine nachhaltige und generationengerechte Haushaltswirtschaft geltenden Anforderungen eines ressourcenverbrauchsorientierten Rechnungswesens werden verdeutlicht. Die Erweiterungen der traditionellen Kameralistik zu einer "Drei-Komponenten-Rechnung" als spezieller Variante eines kaufmännisch ausgerichteten Rechnungswesens für die öffentliche Verwaltung werden aufgezeigt. Zur besseren Nachvollziehbarkeit erfolgt die Vermittlung der relevanten Aspekte anhand der doppelten kommunalen Buchführung in Bayern.

Accounting I konzentriert sich im Wesentlichen auf das laufende Rechnungswesen und seine Bedeutung für die Verwaltungssteuerung. Wichtige Informationen zu zentralen Einzelthemen des neuen Rechnungswesens verdeutlichen die beim Haushaltsvollzug und in der Vorbereitung des Jahresabschlusses erforderlichen Aktivitäten. Der Kurs Accounting II beschäftigt sich ferner mit Bilanzierungs- und Bewertungsfragen in der öffentlichen Verwaltung sowie mit Problemen bei der Konsolidierung im Zuge einer "Konzern-Struktur". Mit Hilfe des für Bayern entworfenen Kennzahlensystems zur Auswertung kommunaler Jahresabschlüsse werden exemplarisch Ansätze zur Analyse der Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage aufgezeigt.

Zudem sollen bei konkreten Entscheidungen auch die Bezüge und Wechselwirkungen zwischen politisch bzw. administrativ gesteuerten, mikroökonomischen Aktivitäten zur öffentlichen Finanzwirtschaft bedacht werden. Der Einfluss politischer Entscheidungen über das Leistungsangebot und dessen Finanzierung wird anhand aktuell diskutierter finanzwissenschaftlicher Probleme und finanzpolitischer Reformvorschläge (z.B. die Begrenzung der öffentlichen Verschuldung, Privatisierung und Deregulierung, CO<sub>2</sub>-Besteuerung) erörtert.

Im Bereich der Finanzpolitik werden stabilisierungspolitische Maßnahmen sowie die Kreditfinanzierung als Einnahmequelle in öffentlichen Haushalten intensiv beleuchtet. Die Studierenden erkennen Möglichkeiten und Begrenzungen finanzpolitischer Instrumente zur Umverteilung von Einkommen und Vermögen; die Ausgestaltung und Funktionsweise sowohl des bundesdeutschen Finanzausgleichs als auch die des europäischen Finanzierungssystems werden nachvollziehbar.

Gesamtziel des Moduls ist ein auf lokaler Ebene verantwortungsvoller Umgang mit den öffentlichen Finanzen, um Handlungsspielräume für innovative und leistungsfähige Angebote staatlicher und kommunaler Verwaltungen an ihre Bürger und Unternehmen zu ermöglichen und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.



Um die Qualifikationsziele des Moduls zu erreichen, erwerben die Studierenden folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

- Das Modul befähigt die Studierenden durch die Vermittlung elementarer Einzelthemen eines kaufmännisch ausgerichteten Rechnungswesens schwierige Einzelfragen im Bereich der Wirtschaftsführung und Haushaltsgestaltung unter Beachtung etwaiger rechtlicher Vorgaben selbstständig zu bearbeiten. Sie sind insbesondere in der Lage,
  - die Ist- Situation ihrer Kommune/Organisation in Relation zu den aktuell im mitteleuropäischen Raum vorherrschenden Ausprägungen kritisch zu analysieren und realisierbare Optimierungspotenziale zu erkennen,
  - die für eine ordnungsgemäße Buchführung erforderlichen laufenden Aktivitäten nachzuvollziehen bzw. zu veranlassen sowie die für den Jahresabschluss relevanten Sachverhalte (z.B. bei Bewertungsproblemen) einer zweckadäquaten und prüfungssicheren Lösung zuzuführen,
  - die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage realistisch beurteilen zu können.
- Sie sind in der Lage, den "impact" der lokalen Wirtschaftsführung im Hinblick auf relevante makroökonomische Aspekte aus Finanzwissenschaft und Finanzpolitik zu verstehen, deren übergeordnete Vorgaben für das lokale Handeln zu gewährleisten und darauf aufbauend Lösungsansätze für ein strategisches finanzwirtschaftliches Vorgehen ihrer Kommune/Organisation zu entwickeln. Gleichzeitig sind die Studierenden befähigt, übergeordnete Reformvorschläge zu analysieren und die Bedeutung bzw. Auswirkungen für ihre eigene Organisation/ öffentliche Verwaltung zu bewerten.

### **Methodenkompetenz**

- Die Studierenden setzen die erworbenen Fachkenntnisse ein, um die lokale Ausgangssituation durch einen Vergleich mit best-practice-Lösungen umfassend zu analysieren und Verbesserungsansätze zu konzipieren.
- Die Studierenden sind in der Lage, die aus dem Rechnungswesen abzuleitenden Informationen (auch in Verbindung mit den Instrumenten des Verwaltungscontrolling) bedarfsgerecht aufzubereiten und für ein erfolgreiches Public Management einzusetzen.
- In einem zunehmend digitalen Umfeld besitzen die Studierenden die Fähigkeit, sich mit den in kürzerer Taktfrequenz auftretenden Veränderungsbedarfen bei kommunalen/ öffentlichen Angeboten bzw. Dienstleistungen auseinanderzusetzen und mit Hilfe adäquater agiler Methoden Lösungsansätze für konkrete Problem- und Aufgabenstellungen zu kreieren.



## **Sozialkompetenz**

- Die Studierenden sind in der Lage, ihre kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten bei der Umsetzung bzw. Modernisierung der öffentlichen Haushaltswirtschaft anzuwenden. Dies gilt auch im Rahmen der insbesondere in Bayern vorherrschenden kontroversen Diskussion um notwendige Veränderungen im öffentlichen Rechnungswesen. Sie können die Entscheider vor Ort, aber auch die Kritiker notwendiger Veränderungen von den Vorteilen überzeugen und u.a. so einen Beitrag leisten, den diesbezüglichen Stillstand in der Verwaltungsmodernisierung im Freistaat zu überwinden und so einen Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung leisten.
- Die Absolventen besitzen die Fähigkeit, die Ist- Situation sowie die Ziele der Haushaltswirtschaft ihrer Kommune/ Organisation in den Entscheidungsgremien selbstbewusst und kompetent zu vertreten. Daneben sind sie in der Lage, auf eine rechtskonforme und kommunalpolitisch geprägte Gestaltung des örtlichen Rechnungswesens auch im Konsens mit den Aufsichtsbehörden hinzuwirken (z.B. hinsichtlich der öffentlichen Verschuldung oder den Wirkungen einer Konsolidierung).
- Die aus der Digitalisierung erwachsenden Projekte im Bereich des Rechnungswesens (z.B. E-Rechnung) können von den Absolventen eigenverantwortlich, zielorientiert und kreativ mit den dafür zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen umgesetzt werden.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM02 Finanzwissenschaft und Accounting baut auf den Kompetenzen des Grundlagenmoduls New Public Management auf. Das Modul PM02 Finanzwissenschaft und Accounting ist ferner Voraussetzung für das Modul PM05 Finanzmanagement und Steuern sowie für die im Modul PM09 enthaltenen Inhalte zum Prüfungswesen.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Modul PM02 Finanzwissenschaft und Accounting findet keine Verwendbarkeit in anderen Studiengängen wegen der kommunalen Ausrichtung im Studiengang.

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

### **Für Accounting II**

Kenntnisse des Kurses Accounting I

## **Inhalt**

### **PM0201 Finanzwissenschaft**



## Teil 1: Finanzwissenschaft

- 1 Rechtfertigung der staatlichen Finanzwirtschaft durch staatsphilosophische Theorien und durch die ökonomische Theorie der Verfassung; Ziele und Methoden der Finanzwissenschaft: Allokations-, Distributions-, Stabilisierungsziele, Umweltpolitik, fiskalische Ziele, positive und normative Methode
- 2 Staatstätigkeit als Folge von Marktversagen; Kategorien des Marktversagens; öffentliche und private Güter im Vergleich; optimales Angebot öffentlicher Leistungen: Samuelson- und Lindahl-Modell; tatsächlicher Umfang der Staatstätigkeit: Definition und Entwicklung von Staatsquoten (auch im internationalen Vergleich), Erklärungsansätze wachsender Staatstätigkeit
- 3 Staatseinnahmen und Grundlagen der Besteuerung: Staatliche Einnahmen, Struktur des Deutschen Steuersystems, Grundsätze und Prinzipien der Steuererhebung: Äquivalenz- und Leistungsfähigkeitsprinzip, Gerechtigkeitsprinzipien und Opfertheorie, Grundbegriffe der Besteuerung und steuerliche Tariflehre: Steuergegenstand, Bemessungsgrundlage, Steuerträger, -destinatar, Anknüpfungspunkte, Steuersatz, Durchschnittssteuersatz, Grenzsteuersatz, Tarifverlauf der Einkommensteuer
- 4 Wirkungen der Besteuerung: Steuerinzidenz bei einer Mengensteuer, Wohlfahrtsverluste durch die Besteuerung (Excess Burden), Zielkonflikte: Aufkommensmaximierung versus Effizienz versus Verteilung
- 5 Zustandekommen von staatlichen Budgetentscheidungen: Grundlagen der Entscheidungstheorie, Unmöglichkeitstheorem, Medianwählertheorem, Budgetentscheidungen bei Mehrheitswahl
- 6 Grundlagen der Neuen Politischen Ökonomie, Stimmenmaximierung, Einfluss von Interessengruppen, Rolle der Bürokratie im Prinzipal-Agent-Modell
- 7 Föderalismustheorie und Finanzausgleichssysteme, Reformansätze zur Begrenzung von Einnahmen- und Ausgabenseite sowie Staatsverschuldung im Föderalstaat

## Fallstudien / Themen für Gruppenarbeiten

- 1 Erhöhung der Gewerbesteuer zur Finanzierung wirtschaftsnaher kommunaler Investitionen?
- 2 Grenzen der Tragbarkeit staatlicher Verschuldung und Möglichkeiten zur Begrenzung in föderal strukturierten Gemeinwesen
- 3 Soziale Sicherung als Staatsaufgabe: Private Versicherbarkeit von Risiken, Probleme beitragsfinanzierter staatlicher Kranken- und Rentenversicherungssysteme
- 4 Externe Effekte, Potenzielle Instrumente der Umwelt- und Klimaschutzpolitik, CO<sub>2</sub>-Besteuerung versus Emissionshandelssystem



## Teil 2: Finanzpolitik

- 1 Finanzwissenschaftliche Stabilisierungspolitik
  - 1.1 Konjunkturschwankungen als Gegenstand stabilisierungspolitischer Maßnahmen des öffentlichen Sektors
  - 1.2 Ziele der Stabilisierungspolitik
  - 1.3 Die Bedeutung wirtschaftlicher Stabilität
  - 1.4 Antizyklische Fiskalpolitik
  - 1.5 Diskretionäre Fiskalpolitik
  - 1.6 Konjunkturstabilisierung mit automatischen Stabilisatoren
  - 1.7 Potenzialorientierte Finanzpolitik (Verstetigungspolitik)
- 2 Öffentliche Kreditaufnahme
  - 2.1 Anlässe für öffentliche Kreditaufnahme
  - 2.2 Wirkungen der öffentlichen Verschuldung
  - 2.3 Rechtliche Begrenzung der Staatsverschuldung in Europa
  - 2.4 Verfassungsrechtliche Grenzen der Staatsverschuldung in Deutschland
- 3 Finanzwissenschaftliche Verteilungspolitik
  - 3.1 Erfassung und Darstellung von Verteilungsunterschieden
  - 3.2 Gegenstand der finanzwirtschaftlichen Verteilungspolitik
  - 3.3 Gerechtigkeitskriterien der Verteilungspolitik
  - 3.4 Finanzwissenschaftliche Instrumente der Verteilungspolitik
- 4 Finanzausgleich in Deutschland
  - 4.1 Verteilung der Steuereinnahmen
  - 4.2 Kritik des deutschen Finanzausgleichsystems
  - 4.3 Die Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen
- 5 Finanzbeziehungen in der Europäischen Union
  - 5.1 Bausteine der Finanzverfassung der EU
  - 5.2 Die Finanzierung des EU-Haushaltes
  - 5.3 Die Einnahmen des EU-Haushaltes
  - 5.4 Die Ausgaben der EU
  - 5.5 Nettozahler und Nettoempfänger in der EU
  - 5.6 Ausblick

## PM0202 Accounting I

- Neue Institutionenökonomik/Principal-Agent-Theorie
- Notwendigkeit und Ziele eines modernen Rechnungswesens für die öffentliche Verwaltung (Bedeutung der Output- bzw. Ergebnisorientierung und des Ressourcenverbrauchskonzepts für eine effektive und effiziente Verwaltungssteuerung)
- Das Modell der "Drei-Komponenten-Rechnung"- als Lösungsansatz zur Ermittlung des Erfolgs einer Rechnungsperiode als auch zur Gewährleistung der Liquidität, inkl. Vertiefung fachlicher Grundlagen



- einer doppelten kommunalen Buchführung (Rechengrößen, Konten- und Buchungssystematik)
- Rechtliche Grundlagen (Schwerpunkt Rechtslage in Bayern)
- Gestaltungsoptionen und -anforderungen eines doppelten Haushalts, auch in Abgrenzung zu traditioneller Kameralistik und Rechnungswesen in Unternehmen
- Wege zu einer transparenteren öffentlichen Haushaltswirtschaft (inkl. partizipativer Formen der Informationsbereitstellung wie interaktive Haushalte oder Bürgerhaushalte) mit Fallbeispielen (Interpretation eines doppelten Haushalts bzw. Jahresabschlusses)
- Bilanzauffassungen (Bilanztheorien) als Basis der Vermögensrechnung
- Organisation des Rechnungswesens einschließlich GoB
- Ausgewählte praxisrelevante Buchungskonstellationen anhand von Fallbeispielen:
  - Öffentliche Einnahmen und Besonderheiten ihrer Erfassung (Steuern, Verwaltungs- und Benutzungsgebühren, Gebührenaussgleich bei Kostenrechnenden Einrichtungen, Entgelte, Beiträge, laufende Zuwendungen, investive Zuwendungen mit Sonderposten)
  - Bedeutung des neuen § 2 b Umsatzsteuergesetz für das kommunale Rechnungswesen
  - Anlagevermögen (Lebenszyklusmodell, Grundlagen der Bewertung, Wertminderungen)
  - Umlaufvermögen (Material, Vorräte) und Arten der Erfassung im Rechnungswesen sowie Bewertungsfragen
  - Rückstellungen und ihre grundsätzliche Bedeutung für die Verwaltungssteuerung

### **PM0203 Accounting II**

- Vorbereitende Jahresabschlussbuchungen (u.a. Verbrauch von Vorräten, bilanzielle Abschreibungen, transitorische und antizipative Rechnungsabgrenzung für einen periodenrichtigen Erfolgsausweis)
- Ausgewählte Probleme bei der Bilanzierung und Bewertung von Vermögensgegenständen (Anwendung des Niederstwertprinzips) inkl. immaterieller Vermögensgegenstände, Bewertung von Grundstücken, Gebäuden, Straßen, und Finanzanlagen sowie Vorratsbeständen.
- Von der Passivseite der Bilanz werden insbesondere Fälle zur Bilanzierung des Eigenkapitals (allg. Rücklage, Ergebnisrücklage, Verlustvorträge), der Sonderposten und der Rückstellungen erarbeitet.
- Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses: Ergebnisrechnung, Finanzrechnung, Anhang



- Konsolidierter Jahresabschluss im kommunalen Bereich (bayerische Vorgaben zur Konzernrechnungslegung/ Konsolidierung von Beteiligungen, auch unter Verweis auf aktuelle Entwicklungen in anderen Bundesländern)
- Anwendung von Kennzahlen zur Beurteilung der Vermögens- Ertrags- und Finanzlage der Kommune/ Organisation (Auswertung doppischer Jahresabschlüsse in Kommunen anhand des vom Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration bereitgestellten Kennzahlensystems als Praxisbeispiele)

## Lehr- und Lernmethoden

Eingesetzt werden verschiedene Lehrmethoden, insbesondere seminaristischer Unterricht mit Diskussionen und Teamarbeit. Der Stoff wird vor allem in den Kursen zu Accounting vorrangig anhand von Praxisbeispielen erarbeitet. Die Studierenden müssen sich hierbei um eigene Lösungen bemühen und diese präsentieren.

## Besonderes

-

## Empfohlene Literaturliste

### PM0201 Finanzwissenschaft:

#### Literatur Teil 1: Finanzwissenschaft

##### Vorbereitende Literatur:

- BLANKART, Ch.B.: Öffentliche Finanzen in der Demokratie - Eine Einführung in die Finanzwissenschaft, 8., vollständig überarbeitete Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2011 [oder 9. Auflage 2017] (insbesondere Kapitel 1 bis 5).

##### Studienbegleitende Literatur:

- BLANKART, Ch.B.: Öffentliche Finanzen in der Demokratie - Eine Einführung in die Finanzwissenschaft, 8., vollständig überarbeitete Auflage, München: Verlag Franz Vahlen, 2011 [oder 9. Auflage 2017].
- BRÜMMERHOFF, D. / BÜTTNER, T.: Finanzwissenschaft, München: DeGruyter, 2018.

#### Literatur Teil 2: Finanzpolitik

- Blankart, Charles (2017) : Öffentliche Finanzen in der Demokratie. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bundesministerium der Finanzen, BMF (2017a) : Auf den Punkt. Bundesländer-Finanzen. Informationen aus dem Bundesfinanzministerium, Stand: August 2017.





- Bundesministerium der Finanzen, BMF (2017b) : Bund/ Länder Finanzbeziehungen auf der Grundlage der Finanzverfassung. Ausgabe 2017.
- Bundesministerium der Finanzen, BMF (2017c) : Die Neuordnung der Bund-Länder-Finanzbeziehungen, in: Monatsbericht des BMF, Seite 8 - 15, August 2017.
- Bundesministerium der Finanzen, BMF (2017d) : Auf den Punkt. EU-Haushalt. Informationen aus dem Bundesfinanzministerium, Stand: August 2017.
- Brümmerhoff, Dieter (2007) : Finanzwissenschaft. München: Oldenbourg Verlag.
- Fuest, Clemens und Michael Thöne (2009) : Reform des Finanzföderalismus in Deutschland. Stiftung Marktwirtschaft, Kleine Handbibliothek, Band 37.
- Pätzold, Jürgen und Daniel Baade (2008) : Stabilisierungspolitik. München: Verlag Franz Vahlen.
- Scherf, Wolfgang (2011) : Öffentliche Finanzen. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Stiftung Jugend und Bildung (2017) : Foliensatz "Finanzen und Steuern". <http://www.jugend-und-bildung.de/>
- Zimmermann, Horst, Klaus-Dirk Henke und Michael Broer (2009) : Finanzwissenschaft. München: Verlag Franz Vahlen.

## **PM0202 Accounting I**

### **Vorbemerkung:**

Sofern nicht anders angegeben, sollte jeweils die aktuelle Auflage verwendet werden.

### **Vorbereitende Literatur:**

- Hessischer Rechnungshof, EPSAS, online abrufbar unter <https://rechnungshof.hessen.de/infothek/epsas> (10.01.2022)
- EUROPEAN COMMISSION , COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT: REPORTING ON THE PROGRESS AS REGARDS THE EUROPEAN PUBLIC SECTOR ACCOUNTING STANDARDS (EPSAS), online abrufbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/web/epsas/communication> (10.01.2022)
- Federation of European Accountants FEE, Accrual accounting: a key step toward better public finances, 2016, online abrufbar unter [www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/1604\\_Accrual\\_accounting\\_toward\\_better\\_public\\_finances.pdf](http://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/1604_Accrual_accounting_toward_better_public_finances.pdf) (10.01.2022)

### **Studienbegleitende Literatur:**

- Bertelsmann Stiftung, Kommunaler Finanzreport 2021, Gütersloh



- KGSt : Kommunalpolitisch steuern mit dem (neuen) Haushalt (Positionspapier16/2014), Köln, 2014
- Zeis, A . : Das Neue Kommunale Haushaltsrecht in Bayern, hrsg. von der Bayerischen Verwaltungsschule, Stuttgart u.a: Verlag Richard Boorberg, 2010
- Bernhardt, H., Mutschler, K., Stockel -Veltmann, Chr. : Kommunales Finanzmanagement NRW, Witten: Verlag Bernhardt-Witten (insbesondere die Kapitel 3, 9-13, 17, 20 und 22).
- Fudalla , M, zur Mühlen, M., Wöste , Chr. : Doppelte Buchführung in der Kommunalverwaltung, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Fudalla , M., Tölle , M., Wöste , Chr., zur Mühlen, M. : Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung, Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Körner/ Duhm /Huber : Erfassung und Bewertung kommunalen Vermögens in Bayern, 2009, Haufe Verlag
- Bayer. Gemeindetag, Dr. Küffner & Partner GmbH : Handreichung zur Umstellung auf § 2bUStG, München, 2019
- Thoma, A., Ibler, J. : Haushaltswirtschaft der Gemeinden in Bayern nach den Grundsätzen der doppelten kommunalen Buchführung, hrsg. von der Bayerischen Verwaltungsschule, München, 2020
- Wöhe , G. : Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München: Vahlen, (insbesondere 6. Abschnitt)

## **PM0203 Accounting II**

### **Vorbereitend:**

- Bayer. Staatsministerium des Innern : Reform des kommunalen Haushaltsrechts, online abrufbar unter [www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php](http://www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php) (10.01.2022)

### **Begleitend:**

- Bayer. Staatsministerium des Innern : Kennzahlen zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage (URL: [www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php](http://www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php))
- Bayer. Staatsministerium des Innern : Leitfaden für den konsolidierten Gesamtabschluss, (URL: [www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php](http://www.stmi.bayern.de/kub/komfinanzen/haushaltsrecht/index.php))
- Beck`scher Bilanz-Kommentar , Verlag C.H. Beck
- KGSt : Jahresabschlussanalyse im neuen Haushalts- und Rechnungswesen (Bericht 1/2011), Köln, 2011
- KGSt : Jahresabschlüsse zeitnah erstellen (Materialien 1/2013), Köln, 2013
- Magin, C . : Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: der gemeindehaushalt 9/2006, Stuttgart



- Mühlenkamp, H. : Zu den Steuerungswirkungen des Neuen öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens und seiner Akzeptanz, Speyerer Arbeitsheft Nr. 203
- Thoma, A., Ibler, J. : Haushaltswirtschaft der Gemeinden in Bayern nach den Grundsätzen der doppelten kommunalen Buchführung, hrsg. von der Bayerischen Verwaltungsschule, München, 2020



## PM-03 Steuerungsinstrumente

Modul Nr.	PM-03
Modulverantwortliche/r	Armin Thoma
Kursnummer und Kursname	PM0301 Internes Rechnungswesen PM0302 Strategisches und operatives Controlling
Semester	1
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 45 Stunden Selbststudium: 120 Stunden Virtueller Anteil: 15 Stunden Gesamt: 180 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	6-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0301 Internes Rechnungswesen (IR)

Das IR stellt die Basis für Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in der öffentlichen Verwaltung dar. Modernes Verwaltungsmanagement bedeutet u.a., die Effizienz der Verwaltung zu verbessern. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn in den öffentlichen Verwaltungen die Kosten transparent sind und ein Kostenbewusstsein vorherrscht.

Die Studierenden vertiefen ihr Basiswissen des IR aus dem Erststudium.

Ausgangspunkt der kostenrechnerischen Betrachtung ist die Kostentheorie. Im Rahmen des entscheidungsorientierten IR einer öffentlichen Verwaltung ist z.B. die Transaktionskostentheorie relevant. Hierbei geht es u.a. um einen Vergleich der Inhouse-



Leistungen einer öffentlichen Verwaltung mit entsprechenden Leistungen von externen Anbietern.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befähigt,

- das erworbene Wissen zu verstehen und auf verwaltungsspezifische Sachverhalte anzuwenden,
- für die eigene Verwaltung ein kostenrechnerisches Konzept aufbauend auf den Daten der Finanzbuchhaltung zu erstellen,
- alternative Gestaltungsmöglichkeiten des IR (z.B. Wahl des Kostenrechnungssystems, der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung sowie die Genauigkeit der Kostenplanung und -analyse) einer fundierten Bewertung zu unterziehen,
- ausgewählte Instrumente des IR (Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, Plankostenrechnung, Prozesskostenrechnung) auf das behördliche Umfeld anzuwenden.

Schließlich wird das IR als Bestandteil der Verwaltungssteuerung durch das Aufzeigen der inhaltlichen Verbindungen, insbesondere zu den Kursen Controlling und Finanzmanagement verdeutlicht.

### **PM0302 Strategisches und operatives Controlling**

Aufbauend auf den Kenntnissen der Kurse Accounting I sowie Internes Rechnungswesen (IR) vertiefen die Studierenden das Wissen aus dem Erststudium. Controlling wird als Teil des Verwaltungsmanagements gesehen, in dem die Planungskoordination, Abweichungsanalysen, das Reporting und die Verwaltungssteuerung stattfindet. Innerhalb des operativen Controllings wird eine produktbezogene, zielorientierte und kennzahlenbasierte Steuerung angestrebt. Auch die Vorteile eines interkommunalen Vergleichs werden den Studierenden nähergebracht. Das strategische Controlling hat insbesondere die strategische Planung und Kontrolle sowie die Umsetzung von Strategien zum Inhalt. Im Controlling kommt u.a. die Principal-Agent-Theorie zur Anwendung, die besagt, dass für ein effektives Controlling in der öffentlichen Verwaltung ein Informationsinstrument zu schaffen ist, das die Informationsdefizite der politischen Führung ausgleicht.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befähigt, ihr erworbenes Wissen auf Sachverhalte ihrer Verwaltung anzuwenden. Sie sind in der Lage, ein Controllingkonzept für ihre Verwaltung zu entwerfen und umzusetzen. Dieses Konzept sollte sowohl operative als auch strategische Komponenten beinhalten.

Um die Qualifikationsziele des Moduls zu erreichen, erwerben die Absolventen folgende Kompetenzen:

#### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage

- die Qualität der Finanzdaten in öffentlichen Verwaltungen sicherzustellen,
- den Planungsprozess in öffentlichen Verwaltungen zu koordinieren,



- entscheidungsrelevante Informationen in öffentlichen Verwaltungen aufzubereiten, zu analysieren und in Reports bereitzustellen.

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- strategische Analysen und Bewertungen durchführen,
- operative Instrumente zur Unternehmenssteuerung anwenden und
- die Verwaltungsleitung und die politischen Mandatsträger methodisch unterstützen.

### **Persönliche Kompetenz**

Ein zentraler Baustein des Masterstudiengangs ist die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden. Durch die Fokussierung auf nachhaltige Lösungen werden die Studierenden mit diesem Modul befähigt,

- zielorientiert und ganzheitlich zu handeln,
- ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern und
- notwendige Veränderungen proaktiv zu begleiten.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM03 Steuerungsinstrumente baut auf den Kompetenzen der Module PM01 Grundlagen des New Public Management und PM02 Finanzwissenschaft und Accounting auf. Kompetenzen aus den Bereichen IR und Controlling sind für das Verständnis der Steuerung von Organisationen notwendig und finden daher in den nachfolgenden Modulen Verwendung.

Das Modul kann als Wahlfach in allen betriebswirtschaftlichen Studiengängen anerkannt werden.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Modul PM03 kann in den Studiengängen MBA General Management sowie im MBA Unternehmensgründung & -führung anerkannt werden.

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

Internes Rechnungswesen: PM0202 Accounting I

Strategisches und operatives/digitales Controlling: PM1103 Accounting I, PM1105 Internes Rechnungswesen

## **Inhalt**

### **PM0301 Internes Rechnungswesen (IR)**

- Grundbegriffe des internen Rechnungswesens



- Abgrenzung zur Geschäftsbuchhaltung
- Rechtsgrundlagen für IR
- Begriffsdefinition, Zweck und Arbeitsweise
- Kostenartenrechnung
  - kalk. Abschreibung, kalk. Zinsen, kalk. Wagnisse
- Kostenstellenrechnung
  - Umlageverfahren
  - Betriebsabrechnungsbogen
  - Schattenverwaltung oder "The Hidden Factory"
  - Abgrenzung zur Innerbetrieblichen Leistungsverrechnung
- Kostenträgerrechnung
  - ermitteln der "wahren" Gesamtkosten
  - Divisionskalk., Zuschlagskalk., Äquivalentzifferkalk.
  - besondere Ausprägung: Gebührenkalkulation
- Kostenrechnungssysteme
  - Voll-/ Teilkostenrechnung
  - Deckungsbeitragsrechnung
- Kostencontrolling
  - Zero Based Budgeting
  - Gemeinkostenwertanalyse
  - Activity Base Costing
  - ABS-Analyse
- Fallstudie sowie Übungen zu allen relevanten Themen

### **PM0302 Strategisches und operatives Controlling**

#### **Erarbeitung der Controllinggrundlagen mit Hilfe des VHB-Kurses "Grundlagen des Controllings mit Anwendungen"**

- Einführung in das Controlling
- Operatives Controlling in der öffentlichen Verwaltung
  - Produktbeschreibung
  - Zielsystem
  - Planung/Budgetierung
  - Kennzahlen
  - Abweichungsanalyse
  - Reporting
  - Interkommunaler Vergleich
  - Fallbeispiele
- Strategisches Controlling in der öffentlichen Verwaltung
  - Visions- und Strategiefindung
  - Balanced Scorecard
  - Risikomanagement und -controlling
  - Fallbeispiele
- Der Einfluss der Digitalisierung auf das Controlling



- Instrumente des digitalen Controllings
- Fallbeispiele

## Lehr- und Lernmethoden

Erarbeitung des Stoffs anhand von Präsentationen und Praxisbeispielen sowie Fallstudien;  
Seminaristischer Unterricht, Diskussionen und Teamarbeit

## Besonderes

-

## Empfohlene Literaturliste

### PM0301 Internes Rechnungswesen

#### Vorbereitende Literatur:

- Isemann R., Müller-Elmau C., Müller S., Kommunale Kosten- und Leistungsrechnung, Grundlagen der Umsetzung, Bd. 3 der Schriftenreihe "Kommunale Verwaltungssteuerung", hrsg. Von Müller S., Schaefer C., Erich Schmidt Verlag 2011
- Joos-Sachse T. (2014), Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden

#### Studienbegleitende Literatur:

- Bezler, 2014, "Kommunale Kostenrechnung, Gebührenkalkulation und Controlling"; BoD-Verlag; Norderstedt
- Coenenberg A., Fischer T., Günther T. (2012), Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Klümper B., Möllers H., Zimmermann E. (2010), Kommunale Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnung, 17. Aufl., Witten
- Klümper B., Zimmermann E. (2002), Produktorientierte Kosten- und Leistungsrechnung, hrsg. von Bals H., Hack H., Reichard C., Verlag Jehle Rehm, München/Berlin
- KGSt-Handbuch Kostenrechnung, Köln 2005

### PM0302 Strategisches und operatives Controlling

#### Vorbereitende Literatur:

- VHB-Kurs "Controlling des Controllings mit Anwendungen"
- Weber J., (2020), Einführung in das Controlling, 16. Aufl., Schäffer-Poeschel- Verlag, Stuttgart

#### Studienbegleitende Literatur:





- Bezler, "Beteiligungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, samt Beteiligungscontrolling, Beteiligungsverwaltung und Mandatsträgerbetreuung"; BoD-Verlag; Norderstedt, 2023
- Gleich R., Schentler P., Strategische und operative Planung in Kommunen, Bd. 6 der Schriftenreihe "Kommunale Verwaltungssteuerung", hrsg. von Müller S., Schaefer C., Erich Schmidt Verlag 2010
- Hirsch B., Weber J. (2018), Kennzahlen als Mess- und Steuerungsinstrumente in Behörden, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Horváth P., (2020), Gleich R., Seiter M., Controlling, 14. Aufl., Franz Vahlen Verlag, München
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht Nr. (12/2019): Kennzahlenset - Zins- und Schuldenmanagement und kreditbezogenes Berichtswesen, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht Nr. (9/2019): Wirkungsorientiert steuern - eine Umsetzungshilfe für kleine Kommunen, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht Nr. (4/2019): Finanzsteuerung und -service im Wandel Teil 1: Finanzfunktion und Rollenverständnis der Steuerungsakteure, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht (5/2019): Finanzsteuerung und -service im Wandel Teil 2: Erfolgsfaktoren für eine leistungsfähige Finanzfunktion, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht Nr. (19/2017): Budgetierung in Kommunen, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)-Bericht Nr. (6/2015): Wege zur kommunalen Gesamtstrategie, Köln
- Langmann Ch. (2019), Digitalisierung im Controlling, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Ritz A., Thom N. (2019), Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2019
- Tauberger A., (2008), Controlling für die öffentliche Verwaltung, Oldenbourg Verlag, München



## PM-04 E-Government und IT-Verfahren

Modul Nr.	PM-04
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Roland Zink
Kursnummer und Kursname	PM0401 Digitale Verwaltung PM0402 Wissensmanagement, KI und IT-Verfahren
Semester	1
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	5
Workload	Präsenzzeit: 53 Stunden Selbststudium: 90 Stunden Virtueller Anteil: 7 Stunden Gesamt: 150 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	5-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0401 Digitale Verwaltung

Die Digitalisierung der Verwaltung ist ein essenzieller Teil der digitalen Transformation sowie von Smart-City/Country-Ansätzen. Um die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sicherzustellen, sind bei Ausführenden und Entscheidern der Verwaltungsträger sowohl Fach- als auch Methodenkompetenzen in diesem Feld erforderlich.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befähigt, die strategische Bedeutung der Digitalisierung für Staat und eine moderne Verwaltung zu verstehen. Zudem sind sie in der Lage, die einschlägigen rechtlichen Regelungen anzuwenden sowie dabei die organisatorischen Belange und technischen Gegebenheiten einschließlich



wichtiger Datenschutzbelange zu berücksichtigen, um die Ziele der Staatsregierung wie Verwaltungsmodernisierung, Effizienzsteigerung, Qualität, übergreifende Innovation und Nutzerorientierung zu erreichen.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Absolventen folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage,

- die aktuell einschlägigen Rechtsvorschriften hinsichtlich digitaler Verwaltung anzuwenden,
- das Digitalisierungspotential von Verwaltungsprozessen systematisch beurteilen,
- Konzepte für die digitale Transformation der Verwaltung für die eigene Organisation einzuschätzen bzw. deren Umsetzung zu koordinieren,
- risikoadäquates Informationssicherheitsmanagement gem. DSGVO zu beherrschen

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- nachhaltige und sichere Strategien und Lösungen in interdisziplinären Problemstellungen erarbeiten, beurteilen bzw. umsetzen.
- politische Entscheidungsträger beraten und leitend an Forschungsprojekten mitwirken

### **Persönliche Kompetenz**

Die angewendete Lehrmethodik zielt darauf ab,

- die Kooperationsfähigkeit der Studierenden zu verbessern
- die Kommunikationsfähigkeit zu stärken sowie
- die Konfliktfähigkeit im Hinblick auf Veränderungsprozesse auszubauen.

### **PM0402 Wissensmanagement, KI und IT-Verfahren**

Der Umgang mit Daten, Informationen und Wissen nimmt in einer zunehmend digitalisierten Welt eine immer größer werdende Bedeutung ein. Fortlaufend werden sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext digitale Daten erzeugt und gespeichert (Big Data), über Internetplattformen wieder zur Verfügung gestellt (Open Data) und zum Trainieren künstlicher Intelligenzen (KI) verwendet, um nur ein exemplarisches Schlaglicht auf aktuelle Trends zu geben. Diese Entwicklung, häufig mit dem Überbegriff Digitalisierung bezeichnet, verändert die Art und Weise wie wir miteinander kommunizieren, uns organisieren und Entscheidungen treffen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung wird in dem Kurs das Wissens- und Informationsmanagement insbesondere in der öffentlichen Verwaltung bei Städten und Kommunen thematisiert. Dabei gilt es, Daten, Informationen und Wissen zu definieren und zu strukturieren und gezielt Wege aufzuzeigen, wie Wissensmanagement



umgesetzt und erfolgreich angewendet werden kann. Dabei gilt: die eine Lösung des Wissensmanagements wird es nicht geben. Vielmehr bedarf es individueller, dem jeweiligen Kontext und der jeweiligen Zielsetzung angepasste Lösungen, die sowohl die IT-Infrastruktur als auch das Anwenderspektrum betreffen. Die zahlreichen digitalen Angebote des Wissens- und Informationsmanagements als auch die Möglichkeiten der Datenspeicherung und -verarbeitung halten hierzu eine große Vielfalt individueller und bestangepasster Lösungen bereit. Der Kurs soll aufbauend auf den theoretischen, aber auch anwendungsbezogenen Grundlagen des Wissensmanagements hierzu Orientierung bieten.

Anhand praxisrelevanter Bezüge wie etwa dem Bayern-Portal, dem Open Data Strategien der Bayerischen Vermessungsverwaltung oder der digitalen Bürgerkommunikation und -partizipation, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befähigt,

- die erworbenen Grundlagen zum Wissens- und Informationsmanagement zu verstehen und auf verwaltungsspezifische Sachverhalte in ihrem eigenen beruflichen Kontext anzuwenden.
- den Wissensmanagementprozess zu analysieren und dessen Teilprozesse im eigenen Berufsumfeld unter Beachtung von Faktoren zur Wissenskultur in der eigenen Organisation zu optimieren.
- ausgewählte Methoden des digitalen Wissensmanagements, Methoden zur Wissensrepräsentation und Planungs- und Analysemethoden zu kennen und diese anwendungsbezogen einzusetzen.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM04 E-Government und IT-Verfahren ist Voraussetzung für das Teilmodul PM07 Organisation.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Keine weitere Verwendbarkeit für andere Studiengänge durch die spezifische Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung.

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

-

## **Inhalt**

### **PM0401 Digitale Verwaltung**

- Digitale Transformation, Smart City/Country und Einordnung des E-Governments
- 9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland und Strategie Bayern Digital



- Wissenschaftliche Grundlagen und Modelle, Wirkungsfelder, Potentiale für Verwaltungsmodernisierung, Gesellschaft und Unternehmen, Risiken und Erfolgsfaktoren
- Erstellung einer Digitalisierungsstrategie für eine Einzelbehörde
- Verfassungsrechtlicher Rahmen der Verwaltungsdigitalisierung und resultierende einfachgesetzliche sowie organisatorische Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene
- Rechtliche Regelungen und Konsequenzen aus dem Onlinezugangsgesetz, Registermodernisierungsgesetz und dem E-Government-Gesetz des Bundes
- Rechtliche Regelungen und Konsequenzen aus dem Bayerischen E-Government-Gesetz und der Bayerischen E-Government-Verordnung
- Bürgereinbindung, Barrierefreiheit nach EU-R 2016/2102, Web 2.0, OpenData
- Rolle von europäischen Verordnungen und Richtlinien anhand praktischer Beispiele
- Grundzüge des Datenschutzrechts nach DSGVO, risikoadäquates Informationssicherheitsmanagement im Kontext des Datenschutzes
- Elektronische Identifizierung und weitere Vertrauensdienste gemäß eIDAS-VO, wie elektronische Signaturen, elektronische Siegel und Zeitstempel einschließlich technischer Funktionsweise und deren Rechtswirkung
- Portalverbünde und "Once only-Konzept", Elektronische Identifizierungs- und Authentifizierungssysteme wie eID des Personalausweises und Authega
- Bedeutung und Funktionsweise DE-Mail
- Elektronisches Verwaltungsverfahren von formgerechter Antragstellung bis elektronische Zahlung und Bekanntgabe
- E-Rechnung: Gesetzliche und Organisatorische Regelungen, Standards und Werkzeuge
- Digitale Aktenführung und ersetzendes Scannen
- Sichere elektronische Kommunikation über Basisdienste des Freistaats einschließlich kryptografischer Grundkonzepte, symmetrische und asymmetrische Verschlüsselung, PKI-Konzepte und Bestandteile
- Aktuelle Entwicklungen, praktische Übungen und Fallbeispiele
- Grundzüge der Geschäftsprozessoptimierung im Hinblick auf deren Bedeutung für Verwaltungsdigitalisierung, z. B. prozessorientierte Organisation, Umsetzungsstrategien, Werkzeuge für Prozessscreening, Prozessdokumentation und Schwachstellenanalyse

## **PM0402 Wissensmanagement, KI und IT-Verfahren**

### **Wissensmanagement, KI**

- Grundlagen der Digitalisierung und Wissensmanagement



- Prozesse und Methoden des Wissensmanagements
- Bewertungsmethoden
- Wissenskultur und Nachhaltigkeit
- IT-Infrastruktur und Software zum Wissensmanagement
- Anwendungsbeispiele von Wissensportalen und Datenmanagementportalen
- Kommunale Kommunikations- und Partizipationsstrategien und Wissen
- IT-Governance mit IT-Servicemanagement und IT-Sicherheit

### **IT-Verfahren**

- Vom Wissensmanagement zum IT-Management
- Grundlagen IT-Management und IT-Governance
- Verfahrensbegriff
- Verfahrensportfolio des Freistaats
- IT-Strategie Bayern-Portal und eAkte
- Produktevaluation
- Vergabeverfahren
- Anforderungsmanagement
- IT-Servicemanagement
- IT-Sicherheit
- IT-Grundschutz

### **Lehr- und Lernmethoden**

Die Lehrveranstaltung ist als seminaristischer Unterricht konzipiert und nutzt Methoden des Blended Learnings und Flipped Classroom. Ergänzend finden Gruppen- und Teamarbeit sowie Kurzreferate und Gruppendiskussionen zu praktischen Übungsaufgaben statt.

Überblicksreferate, Präsentationen, Diskussionen und Workshops, Teamarbeit, seminaristischer Unterricht, praktische Übungen, E-Learning

### **Besonderes**

- Verwendung virtueller Kursmaterialien
- Prototypischer Aufbau einer Wissensbilanz
- Praktische Übungen zum Thema Signatur bzw. Fallbearbeitung i.R.d. einschlägigen Rechtsquellen.
- Fallstudie z. B. Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für eine Behörde
- Durchführung Prozessscreening zum Digitalisierungspotential mit Werkzeugen



## Empfohlene Literaturliste

### PM0401 Digitale Verwaltung

#### Vorbereitende und studienbegleitende Literatur:

- Bayerischer Landkreistag (Hrsg.), 2014, Leitfaden zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern.
- Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hrsg.), 2013, Zertifizierungsrichtlinie (CP) und Regelungen zum Zertifizierungsbetrieb (CPS) der Public Key Infrastructure der Bayerischen Verwaltung für die X.509-Zertifizierungshierarchie der Bayerischen SSL-Server-PKI
- Bayerisches Staatsministerium für Digitales (Hrsg.), 2019, Zukunft in Bayern Digital gestalten, online im WWW unter URL: [https://www.stmd.bayern.de/wpcontent/uploads/2019/02/19-02-19-BAYERN\\_DIGITAL.pdf](https://www.stmd.bayern.de/wpcontent/uploads/2019/02/19-02-19-BAYERN_DIGITAL.pdf)
- Bayerisches Staatsministerium für Finanzen, Landesentwicklung und Heimat (Hrsg.), o.J., Montgelas 3.0, online im WWW unter URL: <http://www.stmflh.bayern.de/digitalisierung/montgelas3/>
- Becker, Jörg, u.a., 2009, Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management, 2. Auflage, Berlin
- Best, Eva/Weth Martin, 2009, Geschäftsprozesse optimieren, 3. Auflage, Wiesbaden
- Bremer Diana: Electronic Government als Herausforderung an das Verwaltungsorganisationsrecht, in Stember, Jürgen/Beck, Wolfgang (Hrsg.), 2008, Verwaltungswissenschaften/Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen, Berlin, S. 122-137.
- Bundesdruckerei (Hrsg.), o.J., Whitepaper - Die eIDAS-Verordnung/die Basis für ein starkes digitales Europa
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), 2015, De-Mail-Leitfaden für Behörden.
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), 2011, Die Technik des neuen Personalausweises.
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), 2019, Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrats, online im www unter URL: [https://www.itplanungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Digitalisierungsprogramm/DigPro\\_Leitfaden.html](https://www.itplanungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Digitalisierungsprogramm/DigPro_Leitfaden.html)
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), 2016, De-Mail/ Sicherer elektronischer Nachrichtenverkehr - einfach und nachweisbar.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), o.J., Elektronische Identifizierung, online unter: URL: [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/DigitaleGesellschaft/eIDAS/Elektronische\\_Identifizierung](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/DigitaleGesellschaft/eIDAS/Elektronische_Identifizierung)
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), o.J., Technische Richtlinie TR-03107-1, online im WWW unter URL: <https://>



- [www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/TechnischeRichtlinien/TR03107/TR03107-1.pdf](http://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/TechnischeRichtlinien/TR03107/TR03107-1.pdf).
- Busse, Jürgen, Keller Johan, 2020, Taschenbuch für Gemeinde- und Stadträte in Bayern/ Grundwissen für kommunale Mandatsträger, 5. Auflage, Stuttgart/München
  - Denkhaus, Wolfgang, Praxishandbuch zum Bayerischen E-Government-Gesetz : eine prozessorientierte Darstellung, 2017, 1. Auflage, Heidelberg.
  - Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz (Hrsg.), 2018, Datenschutzreform 2018, online im WWW unter URL: <https://www.datenschutz-bayern.de/datenschutzreform2018/>.
  - DIVSI (Hrsg.), 2016, Internet-Milieus 2016 - Die digitalisierte Gesellschaft in Bewegung, Hamburg.
  - Eckert, Claudia, 2018, IT-Sicherheit/Konzepte-Verfahren-Protokolle, 10. Auflage, Oldenbourg
  - Götzer, Klaus u.a., 2008, Dokumenten-Management/Informationen im Unternehmen effizient nutzen, 4. Auflage, Heidelberg
  - Ipima, Initiative D21 (Hrsg.), 2022, eGovernment-Monitor 2022
  - IT-Planungsrat (Hrsg.), o.J., Digitale Verwaltung - direkt, schnell, einfach und sicher: Der Portalverbund mit Nutzerkonten, online im WWW unter URL:[https://www.itplanungsrat.de/DE/ITPlanungsrat/OZG-Umsetzung/Portalverbund/Portalverbund\\_node.html](https://www.itplanungsrat.de/DE/ITPlanungsrat/OZG-Umsetzung/Portalverbund/Portalverbund_node.html)
  - IT-Planungsrat: Nationale E-Government-Strategie (NEGS), [http://www.itplanungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilung/NEGS.pdf/\\_\\_\\_blob=publicationFile](http://www.itplanungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Pressemitteilung/NEGS.pdf/___blob=publicationFile)
  - Kaczorowski, Willi, 2014, Die smarte Stadt: den digitalen Wandel intelligent gestalten; Handlungsfelder, Herausforderungen, Strategien, Stuttgart/München
  - Moos, Flemming/Schefzig Jens/Arning Marian (Hrsg.), 2018, Die neue Datenschutz-Grundverordnung, 1. Auflage, Berlin/Boston.
  - Paulic, Rainer (Hrsg.), 2012, Verwaltungsmanagement und Organisation, 2. Auflage, Frankfurt
  - Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang, 2020, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 9. Auflage, München/Wien
  - Schmech, Klaus, 2016, Kryptografie/ Verfahren/ Protokolle/ Infrastrukturen, 6. Auflage, Heidelberg
  - Sorge, Christoph u.a., 2013, Sicherheit in Kommunikationsnetzen, München.
  - Steimke Frank: Interoperabilität und Standardisierung im E-Government, in Wind, Martin/Kröger, Detlef (Hrsg.), 2006, Handbuch IT in der Verwaltung, Berlin/Heidelberg, S. 121-146.
  - Stocksmeier, Dirk/Hunnius, Sirko, 2018, OZG-Umsetzungskatalog/Digitale Verwaltungsleistungen im Sinne des Onlinezugangsgesetzes, Berlin





- Rechtsquellen: eIDAS-VO, DSGVO, Onlinezugangsgesetz (OZG), Registermodernisierungsgesetz (RegMoG), E-Governmentgesetz (EGovG), Bayerisches Digitalgesetz (BayDiG), Bayerisches Behindertengleichstellungsgesetz (BayBGG), Bayerisches Verwaltungsverfahrensgesetz (BayVwVfG), Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV 2.0), Bayerische Digitalverordnung (BayDiV)

## **PM0402 Wissensmanagement, KI und IT-Verfahren**

### **Wissensmanagement**

#### **Vorbereitende und studienbegleitende Grundlagenliteratur**

- Lehner F., Wissensmanagement, (2021), 7. überarbeitete und erweiterte Auflage Hanser.
- Müller Michael; Ferdinand Förtsch (2015): Wissensmanagement, Kommunal- und Schulverlag Wiesbaden,

#### **Weiterführende Literatur**

- Bauriedl, S., & Strüver, A. (Eds.). (2018). Smart City - kritische Perspektiven auf die Digitalisierung in Städten. Transcript Verlag.
- Diller, Ch. & Karic, S. (2023): Chancen durch die Digitalisierung. Perspektiven der Partizipation in der Stadt- und Raumplanung. In: Geographische Rundschau 4-2023, S. 4-8.
- Finger, M. & Razaghi, M. (2017): Conceptualizing Smart Cities. In: Informatik\_Spektrum\_40\_1\_2017, S. 6-13.
- Küspert, S. & Zink, R. (2017): Concept of a Digital Communication Platform to Increase the Citizens Interest in Spatial Planning. In: Journal of Digital Landscape Architecture (JoDLA), S. 136-143.
- Selle, K. (2019): Wem kann man denn heute noch trauen? Überlegungen zum kommunikativen Kontext von Bürgerbeteiligung in Prozessen der Stadtentwicklung. In: vhw FWS 6, S. 282-288.
- Zink, R., Piser M. & Wöllmann, S. (2019): Kommunale Homepages zur nachhaltigen Bürgerkommunikation und -partizipation ein Vergleich von Stadt und Land. In: Bavarian Journal of Applied Sciences 05/2019, S. 412-422.

### **IT-Verfahren**

#### **Vorbereitende Literatur**

- BSI Kompendium 2022
- Bernhard M.G.: Strategisches IT-Management Band 1 und Band 2: Düsseldorf 2003
- Hofmann, Jürgen, and Werner Schmidt. "Masterkurs IT-Management." Vieweg, Wiesbaden (2010).
- Johanning, Volker. IT-Strategie: optimale Ausrichtung der IT an das Business in 7 Schritten. Springer-Verlag (2014).



- Johannsen, Wolfgang, and Matthias Goeken. "Referenzmodelle für IT-Governance." Methodische Unterstützung der Unternehmens-IT mit COBIT, ITIL & Co. dpunkt. Verlag, Heidelberg (2011).
- Krcmar, Helmut. Einführung in das Informationsmanagement. Springer Berlin Heidelberg (2015).
- Luftman, Jerry, Raymond Papp, and Tom Brier. "Enablers and inhibitors of business-IT alignment." Communications of the AIS 1.3es (1999): 1.
- Matthes, Dirk. Enterprise Architecture Frameworks Kompendium: Über 50 Rahmenwerke für das IT-Management. Springer-Verlag (2011).
- Resch: Einführung in das IT-Management, Berlin 2012
- Urbach, Nils, and Frederik Ahlemann. IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft. Springer-Verlag (2016).
- Van Grembergen, Wim, Steven De Haes, and Erik Guldentops. "Structures, processes and relational mechanisms for IT governance." Strategies for information technology governance 2.4 (2004)

### **Studienbegleitende Literatur**

- Bals, Hack, Reichard (Hrsg.): E-Government in Kommunen. Grundlagen und Orientierungshilfen, 1. Auflage, Jehle, 2004 ,ISBN 3782504607, Kapitel 5, 7, 8
- Bieler, Schwarting (Hrsg.): e-Government, 1. Auflage, ESV, 2007, S. 341 bis 376, ISBN 9783503097296
- Bundesministerium des Innern: E-Government-Gesetz (EGovG), [http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Innovative-Vorhaben/egov\\_urschrift.pdf?blob=publicationFile](http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Innovative-Vorhaben/egov_urschrift.pdf?blob=publicationFile)
- Speichert, Horst: Praxis des IT-Rechts, 2. Auflage Vieweg+Teubner, 2008, ISBN 978-8348-0112-8, Kapitel 1, 2, weitere Kapitel bei Bedarf
- Schmeih, Klaus: Kryptografie: Verfahren, Protokolle, Infrastrukturen, 5. Auflage Dpunkt Verlag, 2007, ISBN-13: 978-3864900150, Kapitel 2, 3, 4, 11, 12, 14, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30
- Borges, Schwenk, Stuckenberg, Wegener: Identitätsdiebstahl und Identitätsmissbrauch im Internet, Springer Verlag, 2011, ISBN-13: 978-3-642-15832-2, Kapitel 1 und 4
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.): Grundlage der elektronischen Signatur Recht - Technik -Anwendung, 1. Auflage, 2006, SecuMedia, ISBN 3922746748, Kapitel 2, 3, 4
- Bei Bedarf weiterführende Literatur zum Thema Sicherheit: Sorge, Gruschka, Lo Iacono: Sicherheit in Kommunikationsnetzen, Oldenbourg-Verlag 2013, ISBN-13: 978-3-486-72016-7 Eckert, Claudia: IT-Sicherheit, 7. Auflage, 2012, Oldenbourg-Verlag ISBN-13:978-3-486-70687-1



## PM-05 Finanzmanagement und Steuern

Modul Nr.	PM-05
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Jürgen Sikorski
Kursnummer und Kursname	PM0501 Finanzmanagement PM0502 Steuern und Kommunalabgaben
Semester	2
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 60 Stunden Selbststudium: 120 Stunden Gesamt: 180 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	6-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0501 Finanzmanagement

Finanzwirtschaftliche Fragestellungen gewinnen im Bereich der öffentlichen Hand erheblich an Bedeutung. Die Studierenden erlernen im Teilmodul Finanzmanagement das unverzichtbare theoretische und praktische Wissen aus den Bereichen Kapitalbeschaffung und Kapitaldisposition, mit denen Kommunen bzw. kommunale Unternehmen in Berührung kommen.

#### Die Studierenden erwerben folgende fachlichen Kompetenzen

- Die Studierenden verstehen die Fragestellungen des modernen Finanzmanagements anhand verschiedener kapitaltheoretischer



Grundmodelle (klassische, neoklassische und neoinstitutionelle Erklärungsmodelle).

- Die Studierenden kennen die Bausteine von langfristigen Investitions- und Finanzierungsstrategien inkl. aktueller Problematiken (z.B. Investitionsstau)
- Sie erwerben Kenntnisse verschiedener Finanzprodukte zur kurz- und langfristigen Finanzierung
- Die Studierenden kennen Kassenhaltungsproblematiken und die Bedeutung des Cash-Managements für Kommunen
- Die Studierenden verstehen die verschiedenen Arten von Finanzrisiken und erwerben Grundkenntnisse zu Derivaten

### **Die Studierenden erwerben folgende methodischen Kompetenzen**

- Die Studierenden können kommunale Investitionsvorhaben mit Hilfe von Methoden der Investitionsrechnung (insbesondere Nutzwertanalyse und Kapitalwertmethode) beurteilen
- Die Studierenden können Finanzplanungen strukturieren und nach Kameralistik und Doppik unterscheiden
- Die Studierenden können von situationsgerechte Finanzentscheidungen für bestimmte Finanzprodukte treffen und die Chancen und Risiken verschiedener Finanzprodukte für die kommunale Finanzierung bewerten.
- Die Studierenden können Finanzrisiken analysieren sowie Maßnahmen zur Steuerung von Risiken (Ausfallrisiken, Marktpreisrisiken) vorschlagen.

### **PM0502 Steuern und Kommunalabgaben**

Zur Sicherstellung der dauernden Aufgabenerfüllung müssen die Kommunen ihre eigenen Einnahmequellen (Steuern, Beiträge und Gebühren) systematisch ausschöpfen. In Zeiten knapper öffentlicher Mittel ist dies - neben der Beschränkung der Ausgaben - zudem ein wesentliches Konsolidierungselement im Rahmen des Erfordernisses ausgeglichener öffentlicher Haushalte.

### **Die Studierenden erwerben folgende persönliche Kompetenzen**

- Komplexe Rechtsmaterie beherrschen und souverän entscheiden sowie erläutern können.

### **Die Studierenden erwerben folgende fachlichen Kompetenzen**

- Die Studierenden kennen die Systematik der Erhebung von Kommunalabgaben, insbesondere die Beitrags- und Gebührenfinanzierung öffentlicher Einrichtungen.
- Sie erwerben Kenntnisse zum kommunalen Steuerrecht (Realsteuern, örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuern, usw.).
- Die Studierenden kennen die verschiedenen öffentlichen Abgaben, können sie entsprechend anwenden und erwerben insgesamt die Fähigkeiten für eine rechtssichere Beitrags- und Gebührenabrechnung.
- Die Studierenden verstehen die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kalkulationsgrundlagen.



- Sie verstehen den Aufbau und die Bestandteile der Abgabesatzungen.
- Die Studierenden kennen die verschiedenen Problematiken bei der Erhebung von Beiträgen für leistungs- und nicht leistungsgebundene Einrichtungen.
- Die Studierenden verstehen die Grundzüge des Verwaltungsverfahrens- und Vollstreckungsrechts.
- Die Studierenden beschäftigen sich mit den Finanzbeziehungen des öffentlichen Sektors (z. B. Länderfinanzausgleich, kommunaler Finanzausgleich, Umlagefinanzierung)

### **Die Studierenden erwerben folgende methodischen Kompetenzen**

- Die Studierenden können kommunale Einnahmemöglichkeiten beurteilen.
- Die Studierenden können sich fallrelevante Informationen beschaffen und systematisch mit Kommentaren und Rechtsprechung umgehen.
- Das erworbene Wissen kann auf entsprechende Praxisfälle angewandt und fallspezifische Probleme bei der Erhebung von Beiträgen, Gebühren sowie Steuern können gelöst werden.
- Die Studierenden können bei der Entscheidungsfindung mitwirken, ob Beiträge (z. B. Erschließungsbeiträge) durch Verträge oder durch Bescheide erhoben werden sollen.
- Im Bereich der Kalkulationen wird analytisches Denken forciert.
- Die Studierenden können wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und ihre Aktivitäten und Handlungen in den verschiedenen Einrichtungen entsprechend ausrichten.

Insbesondere bei der Erhebung besonderer Leistungsentgelte in Form von Gebühren und Beiträgen eröffnet sich dabei für die Verwaltung ein schwieriges, im Regelfall nicht durch Gesetze, sondern die Rechtsprechung beherrschtes Rechtsgebiet, das auch betriebswirtschaftliches Wissen und Verständnis verlangt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschäftigen sich in diesem Modul intensiv und strukturiert mit der Systematik der Erhebung von Steuern und Kommunalabgaben. Einen Schwerpunkt bildet die Beitrags- und Gebühren-Finanzierung öffentlicher Einrichtungen.

Die Studierenden sollen die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kalkulationsgrundlagen verstehen und die Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, die für eine rechtssichere Beitrags- und Gebührenabrechnung, insbesondere bei leistungs- und nichtleistungsgebundenen Einrichtungen - einschließlich Verwaltungsverfahrenrecht - erforderlich sind.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM05 Finanzmanagement und Steuern baut auf den Kompetenzen der Module PM01 Grundlagen New Public Management bis PM04 E-Government und IT-



Verfahren auf. Kompetenzen aus den Bereichen Accounting und Finanzwissenschaft sind für das Verständnis der Steuerung von Unternehmen notwendig und finden daher in den nachfolgenden Modulen Verwendung. Keine weitere Verwendbarkeit im eigenen Studiengang.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Modul PM05 Finanzmanagement und Steuern ist in den Studiengängen MBA General Management, MBA Unternehmensgründung & -führung sowie im MBA Health Care Management teilweise anerkenbar.

### **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

PM-02 Finanzwissenschaft und Accounting

### **Inhalt**

#### **PM0501 Finanzmanagement**

- Forschungsansätze in der Finanzwirtschaft (Finanzierungstheorien)
- Finanzmanagement im Führungssystem der Kommunen bzw. kommunaler Unternehmen (Begriff, Aufgaben und Hauptfunktionen des Finanzmanagements)
- Langfristige Investitions- und Finanzierungsstrategie inkl. Beurteilung langfristiger Investitionsvorhaben
- Finanzdispositions- und finanzstrukturelevante Entscheidungen
- Grundzüge der Liquiditäts- und Finanzplanung
- Ermittlung und Deckung des Kapitalbedarfs
- Beurteilung der verschiedenen Varianten der Innen- und Außenfinanzierung bzw. Eigen- und Fremdfinanzierung aus kommunaler Sicht (inkl. Kommunalkredite, Kommunalanleihen, Bürgeranleihen sowie Mischformen / Mezzanine sowie digitale Finanzmarktplätze)
- Zusammenarbeit mit Banken und anderen Finanzdienstleistern (Vorbereitung der Bonitätsprüfung, Sonderformen von Finanzierungsentscheidungen, z.B. Projektfinanzierung, Public Private Partnership)
- Einführung in das Cash-Management (Theoretische Kassenhaltungsmodelle, Aufgaben und Beurteilung von Cash-Management-Systemen)
- Grundlagen des Asset Managements / Finanzanlagen in Kommunen
- Arten von Finanzrisiken (insbesondere Ausfallrisiken und Zinsänderungsrisiken)
- Forderungsmanagement



- Einführung in die Finanzderivate (bedingte und unbedingte Termingeschäfte, Swapgeschäfte)

### **PM0502 Steuern und Kommunalabgaben**

- Grundlagen des öffentlichen Abgabenrechts (Rechtsgrundlagen, Bedeutung und Einordnung des Rechtsgebiets, Arten, Grundsätze, Begriffe, Abgabesatzung)
- Kommunale Steuern (Realsteuern, Verwaltung durch das Finanzamt bzw. die Kommune, örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuern, Verwaltungsverfahrenrecht der Abgabenordnung)
- Beiträge für leistungs- und nicht leistungsgebundene Einrichtungen (Differenzierung der Beitragsarten, Grundsätze, Grundstückbegriff, Maßstäbe, Beitragssatz, Beitragskalkulation in Einzel- und Globalabrechnung mit rechtslogischem Aufbau: Aufwendungsphase, Verteilungsphase, Heranziehungsphase; Entstehen, Fälligkeit, öffentliche Last, Vollstreckung)
- Benutzungsgebühren (Gebührenarten, Erhebungsvoraussetzungen einschl. Rechtsfragen aus dem Benutzungsverhältnis, Gebührenbemessung, insbes. Wahrscheinlichkeits- und Gebührenkalkulation, auch unter dem Blickwinkel gleichzeitiger Beitragsfinanzierung, Entstehen, Fälligkeit, öffentliche Last)
- Sonstige Abgaben (Rechtsgrundlagen, Tatbestände, Kalkulationen)
- Verwaltungsverfahren (Verwaltungsakt, Festsetzungsverfahren, Erhebungsverfahren, Vollstreckungsverfahren, Verzicht, Vereinbarungen, Rechtsschutz)
- Praxisbeispiele und Musterberechnungen

### **Lehr- und Lernmethoden**

Erarbeitung des Stoffs anhand von Präsentationen und Praxisbeispielen sowie Fallstudien; Seminaristischer Unterricht, Diskussionen und Teamarbeit

### **Besonderes**

Steuern und Kommunalabgaben: Erarbeiten von Problemlösungen für Kommunen im Rahmen von Praxisbeispielen

### **Empfohlene Literaturliste**

#### **PM0501 Finanzmanagement**

#### **Vorbereitende Literatur:**



- Hans Böckler Stiftung: Grundlagen kommunaler Haushaltsführung - kommunalpolitischer Leitfaden München 2016
- Perridon L, Steiner M., Rathgeber, A. Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17. Auflage, München 2017

#### **Studienbegleitende Literatur:**

- Bertelsmann-Stiftung: Kommunaler Finanzreport, jeweils neuester Jahrgang
- Olfert, Klaus, Finanzierung, 17. Auflage, Herne 2017
- KfW-Kommunalpanel, jeweils aktuellste Ausgabe
- Werdenich M., Modernes Cash- Management, mi-Fachverlag 2008
- Ott, Steven, Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung - Die praktische Bewertung von Investitionsvorhaben, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011
- Däumler, Klaus Dieter / Grabe, Jürgen / Meinzer Christoph R.: Investitionsrechnung verstehen, 14. Auflage Herne 2019

#### **PM0502 Steuern und Kommunalabgaben**

Bei Loseblattsammlungen ist immer der aktuelle Rechtsstand der letzten Ergänzungslieferung maßgebend!

#### **Vorbereitend:**

- Große, T. u.a.: Abgabenordnung und Finanzgerichtsordnung, Schaeffer-Poeschel, 2021, 22. Aufl., Stuttgart
- Ecker G.: Kommunalabgaben in Bayern - Eine systematische Darstellung für die Praxis, Loseblatt, Carl Link Verlag, Köln
- Gruber B., Gruber H.B.: Gemeindliche Steuern, Abgaben und Gebühren, Loseblatt, Richard-Boorberg-Verlag, München
- Seibold-Freund, S.: Besteuerung von Kommunen, Erich Schmidt Verlag, 2015, 2. Aufl., Berlin

#### **Studienbegleitend (Kommentare jeweils aktueller Rechtsstand):**

- Barth S., Peters D.: Erschließungs- und Straßenausbaubeitragsrecht - Kommentar, Verträge, Satzungsmuster, Fallbeispiele, Carl Link Kommunalverlag, Köln
- Bauer M, Böhle Th., Ecker, G.: Bayerische Kommunalgesetze, Kommentar, Richard-Boorberg-Verlag, München
- Bayer. Landesamt für Steuern: Die Grundsteuerreform - Wie machen wir das in Bayern?, München, 2022
- Beushausen W.: Grundlagen des Beitragsrechts - Straßen, Wasser, Kanal, WEKA MEDIA, Kissing, 2016
- Bezler A.: Kommunale Kostenrechnung, Gebührenkalkulation und Controlling, Norderstedt, Augsburg, 2014
- Birkner E., Rott H., Stengel Th.: Verwaltungskostenrecht für Staats- und Gemeindebehörden in Bayern, Kommentar für die Praxis und die Ausbildung, Rehm Verlag für Verwaltungspraxis, München





- Bosch E., Schima N.: Kalkulation von Beiträgen und Benutzungsgebühren, Beck Verlag, Straubing
- Driehaus H.-J., Raden M.: Erschließungs- und Ausbaubeiträge, Verlag C. H. Beck, München, 2022
- Ecker G., Schwenk, D.: Abgabenrecht in Bayern, Loseblatt Carl-Link-Verlag, Kronach/München
- Leibinger B./Wiesner, H./Züll, B.: Öffentliche Finanzwirtschaft, Decker Verlag, 2021, 15. Aufl., München
- Lenz U., Wager M.: Eigenbetriebsverordnung Bayern, Kommentar für kommunale Unternehmen, Kohlhammer Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart, 2019
- Matloch A., Wiens G.: Das Erschließungsbeitragsrecht in Theorie und Praxis, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg
- Nitsche G., Baumann M., Mühlfeld D.: Satzungen zur Wasserversorgung mit Abgabenregelungen, Kommentierte Ausgabe, Carl Link Verlag, Köln Kronach
- Nitsche G., Baumann M., Schwamberger W.: Satzungen zur Abwasserbeseitigung mit Abgabenregelungen, Kommentierte Ausgabe, Carl Link Verlag, Köln
- Parzefall H., Ecker G., Katzer G.: Kommunales Ortsrecht, Loseblatt, Carl Link Verlag, Kronach/München
- Thimet J.: Aktuelles zur Gebührenkalkulation bei Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung, in: Bayerischer Gemeindetag (Hrsg.), 3/2014, S. 90 - 92, München
- Thimet, J.: Kommunalabgaben- und Ortsrecht in Bayern, Jehle Verlag, Heidelberg
- Tipke K., Kruse H.: Abgabenordnung - Finanzgerichtsordnung, Loseblatt-Kommentar, Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln
- Veldboer W., Bruns M., Eckert C. (Hrsg.): Praxishandbuch Kämmerei, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2018
- Wuttig H., Thimet J.: Gemeindliches Satzungsrecht und Unternehmensrecht, Jehle Verlag, Heidelberg



## PM-06 Projekt- und Beteiligungsmanagement

Modul Nr.	PM-06
Modulverantwortliche/r	Mario Kullmann
Kursnummer und Kursname	PM0601 Projektmanagement PM0602 Beteiligungsmanagement
Semester	2
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 60 Stunden Selbststudium: 135 Stunden Virtueller Anteil: 15 Stunden Gesamt: 210 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	7-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0601 Projektmanagement

Die Steuerung von Projekten nimmt in der öffentlichen Verwaltung einen breiten Raum ein. Schwerpunkte bilden dabei die Projektplanung sowie die Erreichung der Leistungs-, Termin- und Kostenziele.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Studiengangs sollen mit dem Projektmanagement vertraut gemacht werden. Dies umfasst neben dem Kennenlernen, Vertiefen und Verstehen von Theorien, z.B. des entscheidungsorientierten Ansatzes, auch das Erlernen und Einüben der Fähigkeiten sinnvoller und erfolgreicher Projektinitiierung, Projektplanung und Projektsteuerung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten die



Möglichkeit klassische Projektmanagement-Ansätze nach GPM, IPMA und PMI sowie agile Methoden wie Scrum oder Kanban kennen zu lernen.

Dabei werden die Besonderheiten der Projektabwicklung in der öffentlichen Verwaltung diskutiert und herausgearbeitet.

Die Anwendung von Projektplanungs- und -steuerungsverfahren wird im Rahmen der Studienarbeit und im Rahmen von Anwendungsbeispielen und Fallstudien praktiziert.

Die Studierenden sollen dabei folgende Kompetenzen erwerben:

### **Fachliche Kompetenz**

Die Studierenden erwerben theoretische Kenntnisse zu unterschiedlichen klassischen Projektmanagement-Standards nach GPM, IPMA und PMI. Darüber hinaus lernen Sie agile Projektmanagement-Ansätze, z.B. nach **Scrum** kennen. Auf dieser Basis werden die Besonderheiten der Projektabwicklung in der öffentlichen Verwaltung diskutiert und herausgearbeitet. Die Studierenden werden in die Lage versetzt, auf Basis der jeweils vorherrschenden Rahmenbedingungen in der betrieblichen Praxis die optimale Projektmanagement-Methodik auszuwählen.

### **Methodische Kompetenz**

Die Studierenden erwerben Kompetenzen in Hinblick auf die zielführende Anwendung diverser Instrumente entlang des **project-lifecycle** (Phasen- und **Meilensteinplanung**, Projektstrukturplanung, **Produktbacklog**, Ablauf-, Termin, Ressourcenplanung, Sprint-Backlog, rollierende Kalkulation, **Kanban-** Board etc.). Im Rahmen von Anwendungsbeispielen und Fallstudien sowie im Rahmen der Studienarbeit wird die praktische Anwendung erworbener Projektmanagement- **Skills** gefordert. Die Studierenden erhalten unmittelbar Feedback und Hilfestellung und können so ihre methodischen Kompetenzen individuell weiterentwickeln.

### **Persönliche Kompetenz**

Die Studierenden verbessern durch den permanenten Austausch und Dialog in der Gruppe ihre **Kommunikations-**, **Moderations-** und Präsentationsfähigkeiten. Sie erfahren, dass Kommunikation einer der kritischen Erfolgsfaktoren des Projektmanagements ist und reflektieren eigene Kommunikationsmuster.

### **PM0602 Beteiligungsmanagement**

Die öffentliche Hand verlagert zunehmend (die Erfüllung von) Aufgaben auf Unternehmen, an denen sie zu 100% oder mit einem geringeren Anteil beteiligt ist. Dadurch sollen vor allem Vorteile im Hinblick auf Flexibilität, Effektivität und Wirtschaftlichkeit realisiert werden.

Zudem kommen vermehrt Modelle der Private-Public-Partnership (PPP), insbesondere zur Realisierung öffentlicher Investitionen zum Einsatz.

Die Studierenden erwerben zunächst die theoretischen Kenntnisse zur Beurteilung dieser Vorgänge. Im Sinne der Institutionenökonomik wird die Rolle des Staates als Akteur in der Marktwirtschaft zu seiner Rolle als Ordnungsgeber abgegrenzt.



Insbesondere geht es dabei um die Einordnung der (öffentlichen) Unternehmenstätigkeit in die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland (Wettbewerbstheorie, Marktformenlehre, Marktversagen und öffentliche Güter) und die relevanten verfassungsrechtlichen Grundlagen.

Mit Ausnahme der (seltenen) materiellen Privatisierung bleibt die öffentliche Hand unabhängig von der gewählten Organisationsform in der Gesamtverantwortung für die Aufgabenerfüllung. Damit tritt auch das Principal-Agent-Problem (siehe auch das Modul Accounting I) auf: Da die Leitungsorgane der Beteiligungen über (wesentlich) mehr Informationen verfügen als die politische Führung der Trägerkörperschaft, muss dafür Sorge getragen werden, dass die öffentlichen Interessen und die damit verbundenen Steuerungsziele in den Beteiligungen und PPP-Modellen verwirklicht werden.

Dies erfordert ein Beteiligungsmanagement als Gesamtheit der Aktivitäten zur Verwaltung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmen bzw. Beteiligungen.

Hierzu müssen die Studierenden das erforderliche Wissen erwerben, um in die Lage versetzt zu werden, eigenständig ein Beteiligungsmanagement in ihren jeweiligen Körperschaften aufzubauen und erfolgreich zu gestalten. Hier zeigt sich ein starker Bezug zum Modul Projektmanagement.

Erforderlich ist die Beschäftigung mit den ökonomischen und den rechtlichen, auch europarechtlichen Aspekten (z.B. Vergabe, Diskriminierung, Beihilfen; siehe auch das Modul PM-10, Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement) der Betätigung in Unternehmensform und der Realisierung von PPP.

Dazu werden die wesentlichen Merkmale der relevanten Unternehmensformen im öffentlichen Sektor und die wesentlichen Modelle der PPP, aufbauend auf das Modul PM-05 Finanzmanagement und Steuern erarbeitet. Die Studierenden erwerben so die Kompetenz, in Abhängigkeit der jeweiligen Organisationsformen die optimale Steuerung zu realisieren.

### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage,

- die Merkmale der privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen zu beurteilen und Kriterien zur Rechtsformwahl einzuordnen;
- die besonderen Zulässigkeitsvoraussetzungen für kommunale Unternehmen zu beherrschen und eigenständig anzuwenden;
- Steuerungsinstrumente bzw. Steuerungsmöglichkeiten in Bezug auf kommunale Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Gesellschaftsrecht und Kommunalrecht zu kennen.

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden,

- die kommunalen Vertreter in den jeweiligen Unternehmensgremien unterstützen;



- die Unternehmensleitungen der kommunalen Unternehmen, unter Berücksichtigung der Erfüllung öffentlicher Aufgaben, beraten.
- der Kommune als Eigentümerin ihre Einflussmöglichkeiten darstellen und in deren Wahrung unterstützen.

### **Persönliche Kompetenz**

Die Studierenden werden befähigt,

- zielorientiert, nicht nur in Bezug auf ihre Kommune zu handeln, sondern ganzheitlich im Sinne des Gesamtkonzerns Kommune zu handeln;
- die kommunale Unternehmenstätigkeit nicht nur retrospektiv, sondern prospektiv zu betrachten.
- staatliche Eingriffe in das Wirtschaftsgeschehen einzuordnen und zu bewerten

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM06 Projekt- und Beteiligungsmanagement baut zum Teil auf den Kompetenzen der Module PM01 Grundlagen New Public Management bis PM05 Finanzmanagement und Steuern auf.

Kompetenzen aus den Bereichen Projekt- und Beteiligungsmanagement sind für das Verständnis und die Realisierung von Projekt- und Beteiligungsmanagementaufgaben auch in öffentlichen Verwaltungen notwendig und finden in den nachfolgenden Modulen Verwendung.

Das Modul ist Voraussetzung für das Modul PM11 Regional Governance und Internationales Projekt.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Teilmodul "Projektmanagement" ist in den Studiengängen MBA General Management, MBA Unternehmensgründung & -führung sowie MBA Health Care Management verwendbar.

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

Finanzwissenschaft, Finanzmanagement, Controlling

## **Inhalt**

### **PM0601 Projektmanagement**

Die Veranstaltung behandelt folgende Themenschwerpunkte:



- Einführung in das Projektmanagement (genereller Überblick, Projekt- und Projektmanagementdefinition, Merkmale und Arten von Projekten, kritische Erfolgsfaktoren, magisches Dreieck)
- Projektträgerinterne und projektträgerexterne Projektorganisation; dazu die besondere Situation des Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Relevante Aspekte in Hinblick auf ein effektives Stakeholdermanagement als kritischer Erfolgsfaktor in vielen Projekten, v.a. im Public Management.
- Phasenbezogene Projektsteuerung, dazu Projektlaufvorgaben aus rechtlichen Vorgaben durch
  - öffentliches Normsetzungs- und Planungsrecht
  - privates Planungs- und Vertragsrecht
- Tools zum effizienten Projektmanagement (u.a. Projektstrukturplan, Projektlaufplan und CPM- Methodik, Budgetierung und Ressourcenplanung, Vorlagen zu Projektauftrag und Projektstatusbericht)
- Projektcontrolling und integrierte Projektsteuerung einschließlich der Einbindung von in der öffentlichen Verwaltung vorkommenden Kontrolleinrichtungen - Methoden wie Meilensteintrendanalyse oder Earned Value Analyse werden vorgestellt
- Diskussion und Moderation von Projektteams; dazu integrierte Projektarbeit von projektträgerintern- und -extern besetzten Projektteams
- Gegenüberstellung: klassisches Projektmanagement vs. Agiles Projektmanagement
- Agiles Projektmanagement mit Scrum und Kanban
- Bearbeitung von (internationalen) Fallstudien
- Aktuelle Entwicklungen in Literatur und Praxis sowie Wissens- und Anwendungsbedürfnisse der Teilnehmer werden themen- und praxisbezogen aufgenommen.
- Bei allen Themen wird aufbauend auf fundierter Theorie stets auf die Anwendung im Public Management eingegangen.

## **PM0602 Beteiligungsmanagement**

### **Teil 1**

- Staat als Ordnungsgeber versus Staat als Akteur (Institutionenökonomik)
- Wirtschaftsordnung
- Wettbewerbstheorie, Marktformen, Marktversagen, öffentliche Güter
- Organisationshoheit (z.B. Art. 28 Abs. 2 GG)
- Formen der "Privatisierung" und Principal-Agent-Problem
- Optimales Portfolio
- Bestandteile des Beteiligungsmanagements
- Abgrenzung sowie Zusammenspiel zwischen dem Beteiligungsmanagement in Kommunen bzw. staatlichen Verwaltungen und Unternehmensorganen und -funktionen
- Rahmenfaktoren für die Steuerung von öffentlichen Beteiligungen



- Eigentumsverhältnisse
- Rechtsformenwahl (Kriterien)
- Bedeutende Formen öffentlicher Unternehmen (Eigenbetrieb, Kommunalunternehmen als Anstalt des öffentlichen Rechts, gemeinsames Kommunalunternehmen, Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaft)
- Rechtsformabhängige Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Eigentümer
- "Konzern Kommune"
- Public-Private-Partnership-Modelle

## Teil 2

- Zielbildungsprozesse und Leitbild im Konzern Kommune
- Grundsätze guter Unternehmensführung (PCGK)
  - Einordnung, Statuierung, Geltungsbereich
  - Implementierung von Inhalten
  - PCGK und Zielbildungsprozess
- Grundzüge Risikomanagement und Corporate-Social-Responsibility
- Beteiligungscontrolling
  - Strategisches Controlling
  - Operatives Controlling
  - Berichtswesen
  - Digitalisierungsmöglichkeiten
  - Kennzahlen

## Lehr- und Lernmethoden

### PM0601 Projektmanagement

Vorlesung der Dozenten unter Einbindung von praxis- und anwendungsbezogenen Fällen. Moderation von Gruppenarbeiten zur Umsetzung der Lehr- und Lerninhalte.

Verwendung von (internationalen) Fallstudien, die von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Rahmen der Veranstaltung bzw. im Selbststudium vertiefend gelöst werden. Der Dozent leitet daraus allgemeingültige Empfehlungen für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab und nutzt die Fallstudien zum "problem based learning".

Kurzpräsentation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu ausgewählten Problemen des Projektmanagements aus den einzelnen Themenkomplexen - Diskussion und Lösung im Plenum.

### PM0602 Beteiligungsmanagement

Seminaristischer Unterricht mit Diskussionen und Teamarbeit; Praxisbeispiele spielen für die Vermittlung des Stoffs eine wesentliche Rolle. Die Studierenden werden angehalten, eigene Lösungen zu erarbeiten und diese zu präsentieren.



## Besonderes

### PM0601 Projektmanagement

Die Studierenden sollten reflektieren, in welchen Bereichen sie bisher Berührung mit Projektarbeit hatten. Sie sollten für sich die Fragen beantworten

- a) welche Rolle sie persönlich dabei inne hatten und
- b) wie sie den Projektablauf im Nachhinein v.a. in Hinblick auf die Projektphasen "Initiierung", "Planung", "Ausführung" und "Abschluss" und damit v.a. verbunden mit der Zielerreichung ("in time", "in quality" und "in budget"?) bewerten.

### PM0602 Beteiligungsmanagement

Besuch bei einer öffentlichen Verwaltung, z.B. bei einer Kommune, bei der Teilnehmer am Masterstudiengang beschäftigt sind, Vorstellung des dortigen Beteiligungsmanagements durch die Mitarbeiter mit anschließender Diskussion

## Empfohlene Literaturliste

### PM0601 Projektmanagement

#### Vorbereitende Literatur:

- Bundesministerium des Innern, Praxisleitfaden - Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, Berlin, 2012

#### Studienbegleitende Literatur:

- Dittmann, K./Dirbanis, K.: Projektmanagement (IPMA®): Lehrbuch für Level D und Basiszertifikat (GPM) (Haufe Fachbuch), 2020
- Görtz, B./Schönert, S./Thiebus, K. N.: Programm-Management, Hanser, 2018
- Krämer, D. /Lammert, K. /Weigang, S.: Führen ohne Vorgesetztenfunktion, Haufe, 2018
- Lörz, H.: Der Turbo für das Projektmanagement, Haufe, 2016
- Ottmann, R: Der nackte Projektmanager, Ottmann & Partner, 2015
- Preußig, J.: Agiles Projektmanagement (Taschen Guide), Haufe, 2018
- Project Management Institute (PMI): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH) (English Edition), 2021
- Rietsch, J.: Projektportfolio-Management, Haufe, 2015
- Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen, DTV, 2014
- Timinger, H.: Modernes Projektmanagement, Wiley, 2017
- [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) (kostenpflichtiges Abonnement mit vielen Fachartikeln + Literaturtipps) -





- Fallstudien: Es wird eine Auswahl von Fallstudien angeboten, von denen in Abstimmung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein Beispielprojekt simuliert wird.

## **PM0602 Beteiligungsmanagement**

### **Vorbemerkung:**

Sofern nicht anders angegeben, sollte jeweils die aktuelle Auflage verwendet werden

### **Vorbereitend :**

- Fabry, B.: Organisationsformen öffentlicher Unternehmen, in: Fabry, B; Augsten, U.: Handbuch Unternehmen der öffentlichen Hand, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Cronauge, U., Westermann, G.: Kommunale Unternehmen, Berlin: Erich Schmidt Verlag, (insbesondere die Kapitel II, III, V, VI, X), 2. Aufl., 2016
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Grünbuch zu öffentlich-privaten Partnerschaften und den gemeinschaftlichen Rechtsvorschriften für öffentliche Aufträge und Konzessionen, Brüssel, 2004
- Hille, D.: Grundlagen des kommunalen Beteiligungsmanagements, München, Berlin: Jehle-Rehm

### **Begleitend**

- Beinert, St.: Steuerrecht, in: Hoppe, W., Uechtritz, M.: Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln: Otto Schmidt Verlag, (§ 11)
- Otting, O., Ohler, F.: Vergaberecht, in: Hoppe, W., Uechtritz, M.: Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln: Otto Schmidt Verlag, (§14)
- Hasse: Wettbewerb und die Rolle der öffentlichen Unternehmen in der Europäischen Union, Baden-Baden: Nomos
- Klein, B./Kullmann, M.: Kommunen als Unternehmer: Gründung, Umwandlung und Führung kommunaler Betriebe, Loseblattsammlung mit Kommentar, Köln: Wolters-Kluwer Deutschland (Carl Link)
- Weber, M., Moß, O., Bachhuber, F.: Anforderungen und Besonderheiten bei der Finanzierung von PPP-Projekten, in: Weber, M., Schäfer, M., Hausmann, F.L. (Hrsg.): Public Private Partnership, München: C.H. Beck, (§ 12)
- Steadman, T.: Erfahrungen mit Public Private Partnership in Großbritannien (in englischer Sprache), in: Ziekow, J. (Hrsg.): Public Private Partnership, Speyerer Forschungsberichte, Nr. 229, S. 9-24
- Gaß, A./Popp, J.: Die Gemeinde als Unternehmer, Kommunal- und Schulverlag, 2021, 3. Aufl.
- Wurzel/Schraml/Becker: Rechtspraxis der kommunalen Unternehmen, C.H.Beck-Verlag, 2015, 3. Aufl.



## PM-07 Qualitätsmanagement und Organisation

Modul Nr.	PM-07
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Herbert Fischer
Kursnummer und Kursname	PM0701 Qualitätsmanagement PM0702 Prozessmanagement und agile Ansätze PM0703 Organisation und agile Ansätze
Semester	2
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	FWP, Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 45 Stunden Selbststudium: 135 Stunden Virtueller Anteil: 30 Stunden Gesamt: 210 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	7-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0701 Qualitätsmanagement

Die Schwerpunkte von Qualitätsmanagement-Systemen (QMS) sind die kontinuierliche Verbesserung der Abläufe, die Erhöhung der Zuverlässigkeit der Aufgabenerfüllung, Fehlervermeidung und Prozessfähigkeit. Durch den Einsatz von Total Quality Management (TQM) bei kommunalen und anderen öffentlichen Verwaltungen soll einerseits die Kundenzufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen steigen. Andererseits sollen auch Verwaltungsprozesse optimiert werden und zu einer höheren Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung und damit letztlich zur Standortsicherung



beitragen. Ebenso geht es darum, diese Qualitätsziele der öffentlichen Verwaltung in Verbindung zu sehen mit der Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten.

Bei der Umsetzung eines QM kann dies entweder durch ein ganzheitliches Qualitätsmanagement erfolgen, das die gesamte Verwaltung bzw. auch einzelne Fachbereiche im Sinne der genannten Qualitätsausprägungen einbezieht. Hier stehen als denkbare Umsetzungswege der Aufbau eines QM-Systems inkl. regelmäßiger externer Zertifizierungen nach der DIN EN ISO 9000 ff- Normenreihe oder eine aus dem EFQM-Modell abgeleitete Selbstbewertung zur Verfügung. Der erstmalig im Mai 2000 von den EU-Mitgliedsstaaten beschlossene gemeinsame Qualitätsbewertungsrahmen CAF soll ein europaweites Benchmarking und das Lernen der Behörden untereinander ermöglichen. Mit der aktuell veröffentlichten Version des CAF 2020 liegt nunmehr eine Fassung vor, die mit den Themen digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Innovation, Diversität und Agilität aktuelle Handlungsfelder der Verwaltungsmodernisierung beinhaltet.

Alternativ bzw. ergänzend dazu führt der Weg zu einer höheren Qualität in der Verwaltung aber auch über den gezielten Einsatz einzelner Instrumente des QMS. Bei beiden Wegen ist ein aussagekräftiges Qualitätscontrolling ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Umsetzung.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Studierenden folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

- Das Modul befähigt die Studierenden, die Ziele eines Qualitätsmanagements für den Einsatz bei öffentlichen Verwaltungen zu erkennen. Ferner sind die in Betracht kommenden Umsetzungswege für ein ganzheitliches QMS bzw. über den Einsatz einzelner Instrumente des QM bekannt.
- Die Grundelemente eines QMS anhand der DIN-Normenreihe bzw. die bei einer nach dem EFQM-Modell abgeleiteten Selbstbewertung werden den Teilnehmern vertraut.
- Das speziell für den öffentlichen Sektor erstellte Modell des Common Assessment Framework (CAF) als standardisiertes Verfahren zur Selbstbewertung wird mit den Studierenden bzgl. der Inhalte und Anwendung eingehend erörtert.
- Die für ein effizientes Qualitätscontrolling erforderlichen Instrumente werden diskutiert.

### **Methodenkompetenz**

- Die Studierenden setzen die erworbenen Fachkenntnisse nach entsprechender Analyse der lokalen Ausgangssituation ein, um die Entscheidung für ein ganzheitliches QM oder lediglich den Einsatz einzelner mit den zu den Qualitätsmodellen korrelierender Qualitätsinstrumente vorzubereiten.



- Die insbesondere bei Befragungen zu beachtenden Grundlagen der empirischen Sozialforschung werden verdeutlicht.
- Sie sind in der Lage, sich kritisch mit den ganzheitlichen QMS oder einzelner Instrumente des QMS auseinanderzusetzen und können deren Wirkung beurteilen und ggf. in der Praxis selbst zielsicher anwenden.
- Die Teilnehmer können die aus dem Qualitätsbewertungsrahmen CAF abzuleitenden Umsetzungsschritte auf die örtliche Situation adaptieren und zur erfolgreichen Gestaltung eines Organisationsprojektes beitragen.
- Die Studierenden sind in der Lage, die aus dem Einsatz eines QM abzuleitenden Informationen (auch in Verbindung mit den Instrumenten des Qualitätscontrolling) in zunehmend digitaler Form zu verarbeiten und für Verbesserungen der Verwaltungsleistungen einzusetzen. Bedeutung und Problematik der Definition von Qualitätskriterien sowie von für ein Qualitätscontrolling unerlässlichen Kennzahlen sind präsent.
- Die Studierenden können die aus Projekten der Verwaltungsmodernisierung resultierenden Ansätze mit den Ausprägungen eines ganzheitlichen QMS in Einklang bringen.

### **Sozialkompetenz**

- Die Studierenden sind in der Lage, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten bei einer zukunftsorientierten Ausrichtung der Verwaltungen souverän einzusetzen.
- Sie sind in der Lage, selbst sehr vielfältige und komplexe Veränderungen (wie den Aufbau eines QM in der Verwaltung) aktiv mitzugestalten
- Sie können die Entscheider bei der Schaffung von Strukturen unterstützen, die zu einer gesteigerten Kundenorientierung, zu einer höheren Effizienz und auch einer höheren Arbeitgeber-Attraktivität führen. Sie können aber auch die Kritiker von den Vorteilen einer qualitätsorientierten Organisation zu überzeugen.

### **PM0702 Prozessmanagement und agile Ansätze**

#### **PM0703 Organisation und agile Ansätze**

Es gibt wenig Begriffe, die so vielfältig wie auch vieldeutig verwendet werden, wie der Begriff der Organisation. Dies reicht von grundlegenden Strukturen von Unternehmen und Behörden bis zu umgangssprachlichen Redewendungen wie, "mal etwas organisieren", "organisiert sein" etc. Ebenso wird der Begriff Organisation in der betrieblichen Praxis in vielfältigem Kontext verwendet. Durch Verständnis des Begriffs und dessen Bedeutung können viele Sachverhalte besser verständlich gemacht werden.

Nach Begriffsbildung werden aus unterschiedlichen Organisationstheorien Grundlagen herausgearbeitet. Diese werden im besonderen Maße auf die Organisation der Verwaltung übertragen.

Diese Grundlagen werden auf konkrete Problemstellungen der Aufbau- und Ablauforganisation angewendet. Insbesondere das Management von



Verwaltungsverfahren nimmt hierbei einen wichtigen Teil ein. Im Rahmen einer Fallstudie werden die Teilnehmer\*innen Methoden zur Analyse und Modellierung von Verwaltungsverfahren (Prozessmanagement) erproben und agile Ansätze zur digitalen Transformation auf eigene Fälle übertragen.

Darüber hinaus wird der Organisationsbegriff an anderen Modulen gespiegelt und mit ihnen in Verbindung gebracht. Das Neue Steuerungsmodell hat ebenso viel mit Organisation zu tun wie E-Government. Dies soll deutlich gemacht und diskutiert werden.

Organisation korrespondiert immer mit konkreten Sachverhalten. Es wird Möglichkeit gegeben, das Erlernte an den Erfahrungshorizonten der Teilnehmer\*innen zu spiegeln und zu reflektieren. Dies trägt zur Vertiefung der persönlichen Methodenkompetenz bei.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Studierenden folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

- Befähigung, den Begriff Organisation in Theorie und Praxis einzuordnen
- Kenntnisse der wichtigsten Organisationsformen
- Kritische Beurteilung von Organisation im Spiegel anderer Fachgebiete (bzw. Module des Masterstudiengangs)
- Kenntnisse von unterschiedlichen Handlungsfeldern für die organisatorische Gestaltung.
- Kenntnisse zum Prozessmanagement und zu agilen Vorgehensmodellen
- Wissenschaftliche Grundlagen zur Analyse und Modellierung von Verwaltungsprozessen

### **Methodenkompetenz**

- Methodische und angewandte Kenntnisse zur Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisationen (Prozessmanagement)
- Anwendung agiler Methoden zur digitalen Transformation von Verwaltungsverfahren
- Anwendung von Methoden und Tools zur Analyse und Modellierung von Verwaltungsprozessen

### **Persönliche Kompetenz**

- Kennenlernen von kollegialen Supervisionsmethoden als Instrument zur Reflexion organisatorischer Gegebenheiten.
- Präsentation und Diskussion von Analyse- und Prozessmodellen

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Organisation hat als Querschnittsdisziplin viele Berührungspunkte zu anderen Modulen wie NSM, E-Government und Verwaltung. Kenntnisse zur Organisation und zum Qualitätsmanagement in öffentlichen Verwaltungen sind insbesondere für die Bearbeitung



von Praxisprojekten und wissenschaftlichen Arbeiten (Masterarbeit) von Vorteil. Keine weitere Verwendbarkeit im eigenen Studiengang möglich.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Modul PM07 Qualitätsmanagement und Organisation findet im MA Risiko- & Compliancemanagement Verwendung.

### **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

keine

### **Inhalt**

#### **PM0701 Qualitätsmanagement**

TQM stellt einen in hohem Maße integrativen Ansatz dar. Deshalb ist das Modul auch mit einer ganzen Reihe von anderen Modulen thematisch verknüpft. Besonders hervorzuheben sind dabei die Module Grundlagen des New Public Management, Controlling, Informations- und Wissensmanagement sowie Personalmanagement und Leadership sowie Change Management und digitale Transformation.

##### **Wesentliche Inhalte der Lehrveranstaltung Qualitätsmanagement**

- Grundlagen des Qualitätsmanagements
- Funktionalistische Organisationsforschung
- Qualitätsmanagementkonzepte (u.a. DIN- ISO Normen, EFQM/CAF)
- Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung durch Einsatz des CAF
- Qualitätsmanagement-Werkzeuge (Instrumente) mit Bezug zu den Methoden empirischer Organisationsforschung
- Praktische Probleme und Erfolgsfaktoren des QM
- Führungsqualität und Führungsverhalten bei QM
- Qualitätscontrolling
- Qualitätsmessung und objektivierbare Bewertung
- Evaluation und Evaluationskriterien.

#### **PM0702 Prozessmanagement und agile Ansätze**

##### **Verwaltungsprozesse und agile Ansätze**

- Management von Verwaltungsverfahren
- Agile Transformation von Verwaltungsverfahren
- SCRUM - ein agiles Vorgehensmodell

##### **Analyse von Verwaltungsprozessen**

- Anforderungen an Verwaltungsprozesse
- Beschreibungsformen von Verwaltungsprozessen



- Analyse von textuellen Verfahrensbeschreibungen
- Auswahl von Modellierungswerzeugen
- Fallstudie zur Analyse von Verwaltungsprozessen

### **Modellierung von Verwaltungsprozessen**

- Business Process Model and Notation (BPMN)
- BPMN-Basiselemente
- Notation zur Modellierung von Ablauflogik
- Ereignistypen in Verwaltungsprozessen
- Fallstudie zur Modellierung von Verwaltungsprozessen

## **PM0703 Organisation und agile Ansätze**

### **Aufbauorganisation**

- Grundlagen der Organisation
  - Grundbegriffe
  - Organisationstheorien
  - Organisationsformen
  - Zentralisierung und Dezentralisierung
  - Aspekte in der Verwaltungslehre
- Organisationstheorien
  - Organisation und Systemtheorie
  - Organisation und Verwaltung
  - Systemelemente der Verwaltung
- Organisation und Entscheidungstheorie

### **Spannungsfelder**

- Verhältnis Aufbau- und Ablauforganisation
- Strategie und Organisation
- Komplexe Organisation Verwaltung heute
- Organisation und NSM
- Organisation und Digitalisierung

### **Handlungspotentiale**

- Praktische Aufgabenfelder
- Neue org. Ansätze
  - kommunal Zusammenarbeit
  - organisationsübergreifendes Geschäftsprozessmanagement
- Diagnosekompetenz
  - klassische Organisationsanalyse
  - IT-Dienstleister
  - kollegiale Beratung
- Interventionskompetenz
  - Change Management
  - Lernende Organisation
- Kommunikationskompetenz



- Rollenkompetenz

## Lehr- und Lernmethoden

Erarbeitung des Stoffs anhand von Präsentationen und Praxisbeispielen sowie Fallstudien; Seminaristischer Unterricht, Diskussionen und Teamarbeit

## Besonderes

### PM0701 Qualitätsmanagement

Die vom KDZ in Wien federführend für den deutschsprachigen Raum bereitgestellte Fassung des CAF 2020 wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmer exemplarisch für ein Themenfeld selbst angewendet.

### PM0702 Prozessmanagement und agile Ansätze

### PM0703 Organisation und agile Ansätze

Kollegiale Supervision anhand von Fallbeispielen.

## Empfohlene Literaturliste

### PM0701 Qualitätsmanagement

#### Studienbegleitende Literatur:

- European Foundation for Quality Management (EFQM) - URL: <https://www.efqm.org/>, (15.11.2020)
- Common Assessment Framework (CAF) - URL: <https://www.eupan.eu/caf/>, (15.11.2020)
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) - URL: <https://www.dgq.de/>, (15.11.2020)
- Brüggemann, H.; Bremer, P. (2015): Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. 2.Auflage, Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020): Qualitätsmanagement. URL: [https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement\\_node.html](https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/qualitaetsmanagement_node.html), (18.11.2020)
- Kamiske, G. F.; Brauer, J.P. (2011): Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7. Auflage, München: Carl Hanser.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (2017): Qualität im Jugendamt. Eine systematische Umsetzungshilfe mit dem Qualitätsmanagementmodell Common Assessment Framework (CAF). KGSt-Bericht 11/2017, Köln.





- Baur, N.; Blasius, J. (Hrsg.) (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS.

## **PM-07 Organisation**

### **Vorbereitende Literatur:**

#### **PM0702**

##### **2. Prozessmanagement und agile Ansätze**

- Bartonitz Martin, et. al.: Agile Verwaltung, 1. Auflage, 2018
- Becker Jörg: Prozeßorientierte Verwaltungsmodernisierung, 2.Auflage, 2009
- Obermeier Stefan, Fischer Herbert et. al.: Geschäftsprozesse realisieren, 2. Auflage, 2014
- Schenk Birgit et. al.: Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung, 1. Auflage, 2019
- Neun Winfried, Digitale Transformation und Agilität in der Praxis, 1. Auflage, 2020

#### **PM0703**

##### **1. Organisation und agile Ansätze**

- Becker, Labucay: Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management. 2013
- Blanke, B., Bandemer v., S., Nullmeier, F., Wewe, G., (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. völlig überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2005
- Frese, .E., Grundlagen der Organisation, 10., überarb. Aufl., Wiesbaden 2012
- Fuchs, Klaus, Organisationshandbuch für Behörden, Baden-Baden 2002
- Jürgen Kegelmann: New Public Management. Möglichkeiten und Grenzen des Neuen Steuerungsmodells, 2007
- Morgan: Bilder der Organisation, 2018
- Kotter, Rathgeber: Das Pinguin Prinzip, 2017
- Spangler: Kollegiale Beratung. Nürnberg, 2012
- Vahs, D., Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 10. Aufl., Stuttgart 2019
- [www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de)



## PM-08 Marketing und Personalmanagement

Modul Nr.	PM-08
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM0801 Marketing PM0802 Personalmanagement und Leadership PM0803 Change Management und digitale Transformation PM0804 Verhaltensökonomik PM0805 Kommunikation und interkulturelle Kompetenz
Semester	3
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	7
ECTS	10
Workload	Präsenzzeit: 90 Stunden Selbststudium: 195 Stunden Virtueller Anteil: 15 Stunden Gesamt: 300 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	10-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0801 Marketing

##### Teil 1:

Strategische Zielorientierung und wirkungsorientierte Steuerung sind grundlegende Elemente einer Verwaltungskultur im Sinne des Kommunalen Steuerungsmodells



(KSM) und seiner Weiterentwicklungen. Deren Realisierung fördert das Marketing durch Schaffung von Kundenorientierung und von Strukturen, die zu mehr Effizienz und Entbürokratisierung führen, unter Berücksichtigung der Anforderungen, die sich aus der digitalen Transformation für das Public Management ergeben.

- Aufbauend auf die im grundständigen Studium erworbenen Kenntnisse vertiefen die Teilnehmer:innen die konzeptionellen Grundlagen des Marketings und erhalten einen Einblick.
- Die Teilnehmer:innen sollen in die Lage versetzt werden, die theoretischen Konzepte und das erworbene Fachwissen über Marketinginstrumente und -prozesse auf verwaltungsspezifische Sachverhalte zu transferieren. Dies befähigt die Studierenden, Marketingstrategien zu konzipieren bzw. deren Entwicklung zu begleiten und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu steuern.
- Die Studierenden erwerben die Kompetenz durch Marketingaktivitäten Veränderungsprozesse auf dem Weg zu einem erfolgreichen Public Management zu gestalten und so die Qualität und Wahrnehmung öffentlicher Leistungen verbessern.
- Durch das Aufzeigen inhaltlicher Verbindungen zu den Modulen Grundlagen des New Public Management, E-Government und IT-Verfahren, Qualitätsmanagement und Organisation sowie dem Seminar Kommunikation und interkulturelle Kompetenz erkennen die Studierenden die Querschnittsfunktion von Marketing.

## Teil 2

Die Studierenden sind nach der Bearbeitung des Teils Regionalmarketing befähigt...

- das Regionalmarketing wissenschaftlich und als regionales Gestaltungsinstrument einzuordnen
- regionale Images zu analysieren
- die Notwendigkeit regionaler Marketingsysteme in unterschiedlichen räumlichen Aggregationsebenen zu beurteilen
- strategische und operative Planungselemente, Management-Tools und kommunikationspolitische Maßnahmen zu konzipieren
- Regionalmarketing speziell als Instrument regionaler Wirtschaftsentwicklung anzuwenden
- die Anforderungen der Kreativen Klasse an Arbeits- und Lebensräume zu kennen und zielgerichtete Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung von Räumen zu konzipieren

Das Modul *Regional Governance* und *Internationales Projekt* vertieft diese Ansätze und führt sie einer empirischen Überprüfung zu.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Absolvent:innen folgende Kompetenzen:

### Fachkompetenz



Nach Abschluss des Moduls

- kennen die Studierenden diverse wissenschaftliche und praxisbezogene Ansätze und Prozesse des Marketings;
- können diese vergleichen, Folgerungen daraus schließen und für die verwaltungsspezifische Praxis anwenden.

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- verschiedene Marketingstrategien und strategische wie operative Planungselemente analysieren, bewerten und selbst konzipieren;
- durch verschiedene Marketingaktivitäten Veränderungsprozesse für das NPM optimieren.

### **Persönliche Kompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- sich zu Treibern von Veränderungsprozessen entwickeln;
- maßnahmenkritische Marketingprozesse unterschiedlicher Aggregationsebenen reflektieren.

### **PM0802 Personalmanagement und Leadership sowie**

### **PM0803 Change Management und digitale Transformation**

Die Veränderungen in den Öffentlichen Verwaltungen im Kontext eines modernen Verwaltungsmanagements werden tiefgreifender Natur sein - insbesondere mit Blick auf die sozialen Prozesse. Die Führungskräfte der Kommunen bzw. Non-Profit-Organisationen (NPO) haben bei der Neuausrichtung der sozialen Prozesse eine zentrale Rolle zu übernehmen. Einerseits müssen sie selbst ihre Mitarbeiter gemäß den Anforderungen eines modernen Verwaltungsmanagements führen können. Andererseits müssen sie in der Lage sein, die anstehenden Veränderungsprozesse verstehen und gestalten zu können. Das Personalmanagement und das gelebte Change Management beeinflussen in starkem Maße die Kultur in einer öffentlichen Verwaltung. Die Kultur wiederum hat einen Einfluss auf die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber. Nicht zuletzt deswegen sollten die öffentlichen Verwaltungen auf den genannten Gebieten auf dem neuesten Stand sein.

### **Change Management und digitale Transformation**

Die steigende Anspruchshaltung der Kund:innen einhergehend mit einer Verknappung des Fachpersonals und der fortschreitenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung stellen eben diese vor große Herausforderungen. Zudem beeinflussen knapp bemessene finanzielle Mittel und enge gesetzliche Rahmenbedingungen den Verwaltungssektor in erheblichem Maße. Der öffentliche Dienst besitzt den Ruf an bekannten Abläufen und Medien festzuhalten und wenig Offenheit für (technische) Neuerungen oder Bereitschaft für Veränderungen zu zeigen. Gerade deshalb ist es von großer Bedeutung die Führungskräfte von morgen auf die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen vorzubereiten. Es gilt die eigenen Mitarbeiter:innen für anstehende Change-Prozesse zu



sensibilisieren und zu gewinnen. Ebenso muss Offenheit für eine organisationelle und kulturelle Veränderung in den Verwaltungen geschaffen werden.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Absolvent:innen folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls

- kennen die Studierenden die wissenschaftlichen und praxisbezogenen Ansätze des Personalmanagements und können diese in der Praxis umsetzen,
- kennen die Studierenden die verschiedenen Methoden des Change Managements und können diese gewinnbringend zur Realisierung von Projekten anwenden
- können die Studierenden Risiken im Prozess rechtzeitig erkennen. Sie sind in der Lage geeignete Strategien zu entwickeln, um dem Changeprozess erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- die Prozesse des Personalmanagements analysieren, bewerten und verbessern,
- die Prozesse des Personalmanagements analysieren, bewerten und verbessern,
- die Eignung der verschiedenen Instrumente des Change Managements bewerten und verbessern.

### **Persönliche Kompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- authentisch, kooperativ und situativ führen,
- oftmals sensible Prozesse im Arbeitsumfeld moderieren und
- Mitarbeiter:in aktivieren und erfolgreich durch Veränderungsprozesse führen,
- sich zu Treibern von Changeprozessen entwickeln.

### **PM0804 Verhaltensökonomik**

Verhaltensökonomik beschäftigt sich mit den Abweichungen in der Entscheidungsfindung von der Standardtheorie der Ökonomie. Falls Sie schon einmal eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio abonniert haben, aber letztlich niemals hingegangen sind; falls Sie Versicherungen abschließen aber gleichzeitig auch Lotto spielen; falls Sie Blut spenden; oder falls Sie schon einmal einer Versuchung nachgegeben haben alle diese Entscheidungen sind nicht mit der Standardtheorie der Ökonomie erklärbar. Verhaltensökonomik nutzt das Wissen aus der Psychologie, um alternative ökonomische Modelle der Entscheidungsfindung zu entwerfen.

Dieser Kurs hat drei Hauptziele: Zum Ersten sollen die Studierenden die grundlegenden standardökonomischen Theorien der Entscheidungsfindung nochmals vertiefend



behandeln. Das zweite Ziel des Kurses ist es, den Studierenden die vielen Abweichungen von dieser Standardtheorie in der Praxis aufzuzeigen und ihnen die entsprechenden verhaltensökonomischen Modelle näher zu bringen. Das dritte Ziel ist es, den Studierenden ein hinreichendes Wissen über Entscheidungsfindungen zu vermitteln, welches sie in die Lage versetzt, Irrationalitäten in eigenen Entscheidungen (oder den Entscheidungen anderer Personen) zu erkennen und in der Zukunft dadurch bessere Entscheidungen zu treffen.

### **PM0805 Kommunikation und interkulturelle Kompetenz**

Ziel der beiden aufeinander aufbauenden Teilmodule *Kommunikation* und *Interkulturelle Kompetenz* ist es, den Teilnehmer:innen in Theorie und Praxis die grundlegenden Fähigkeiten zu vermitteln, in intra- und interkulturellen berufsspezifischen Kommunikationssituationen, kommunikativ handlungsfähig zu sein.

Die Teilnehmer:innen lernen durch Beobachtung, praxisnahe Übungen und Videofeedback wie Kultur, Sprachwahl, nonverbale und paraverbale Mittel die wechselseitige Wahrnehmung der Sprecher und damit den Prozess der Verständigung beeinflussen.

Im Teilmodul *Kommunikation* sollen die Teilnehmer:innen verstehen, dass Kommunikation die erfolgskritische Variable für die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz sowie für die Gestaltung der digitalen Transformation ist. Den Teilnehmer:innen werden daher grundlegende Fähigkeiten in folgenden Bereichen vermittelt: (Selbst-) reflexion hinsichtlich des Verständnisses der Rolle (in) der Kommunikation, v.a. im digitalen Zeitalter. Einschätzung hinsichtlich der Zweckmäßigkeit und des Einsatzes bestimmter Medien im Bereich der internen Kommunikation. Außerdem lernen die Teilnehmer:innen geeignete / überzeugende Präsentationen vorzubereiten, dabei selbstsicher aufzutreten und qualifiziertes Feedback zu geben bzw. in angemessener Weise zu empfangen.

Hauptziel des Teilmoduls *Interkulturelle Kompetenz* ist es, den Studierenden darüber hinaus zu vermitteln, wo und weshalb es im spezifischen Kontext der Institutionen des öffentlichen Dienstes zu interkulturellen Missverständnissen kommen kann, wie diese erkannt, analysiert, bearbeitet und vermieden werden können.

Um die Qualifikationsziele des Teilmoduls zu erreichen, erwerben die Absolvent:innen folgende Kompetenzen:

#### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls

- kennen die Studierenden wissenschaftliche und praxisbezogene Grundlagen und Ansätze der Kommunikation und können diese in der Praxis umsetzen;
- können die Studierenden in verschiedenen berufsspezifischen Situationen angemessen kommunikativ reagieren;
- verstehen den Zusammenhang von Sprache und Kultur in interkulturellen Interaktionen;

#### **Methodenkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden



- diverse Kommunikationssituationen in unterschiedlichen Kontexten und Schwierigkeitsgraden analysieren, bewerten und aktiv verbessern;
- Verhalten, insbesondere den Einsatz von Körpersprache, bewerten und optimieren;
- den Einsatz diverser Medien beurteilen und planen;
- zielgerichtete Vorträge planen, vorbereiten und durchführen;

### **Persönliche Kompetenz**

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- die eigene Einstellung und Identität in Bezug auf interkulturelles Lernen und Handeln reflektieren;
- kritische Kommunikationsprozesse im Arbeitsumfeld reflektieren;
- Selbstsicherheit ausstrahlen;

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

keine weitere Verwendbarkeit möglich!

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Das Modul PM08 Marketing und Personalmanagement kann sowohl für den MBA "General Management" als auch für den MBA "Unternehmensgründung und -führung" verwendet werden.

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

Grundlagenwissen aus dem Modul "Grundlagen des New Public Management" und "E-Government und IT-Verfahren"

## **Inhalt**

### **PM0801 Marketing**

#### **Teil 1:**

#### **Vertiefung der Grundlagen des Marketing**

- Konzeptionelle Ansätze des Marketings (Philosophie und Ansprüche einer marktorientierten Unternehmensführung; Begriff, Arten, Merkmale, Aufgaben und Umwelt des Marketings)
- Dimensionen des Marketing-Mix, deren Relevanz und Instrumente (Produkt- und Programmpolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik)



- -Entwicklungsstufen und Systematik der Marketingtheorie (Klassische Absatztheorie, Ansätze der modernen Marketingtheorie und neue Paradigmen)

### **Besonderheiten und Bedeutung des Marketing im öffentlichen Sektor**

- Unterschiede zwischen Marketing in öffentlichen Verwaltungen und Marketing in privaten Unternehmen
- Marketing in öffentlich-privater Partnerschaft (z. B. Stadtmarketing, Regionalmarketing)
- Marketingentscheidung und Marketingkonzeption (Strukturelemente der Marketingentscheidung, Situationsanalyse, Unternehmens- und Marketingziele, Marketingstrategien)
- Marketing-Koordination (Integrierte Planung, funktionsübergreifende Koordination, Marketingorganisation, -implementierung und Marketingcontrolling)
- Analyse und Bewertung konkreter Marketingkonzeptionen aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltungen

### **Teil 2:**

#### **Lehrinhalte**

- 1 Grundlagen: Definitionen, Regionale Images, Standorte im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und regionalen Disparitäten
- 2 Einbettung des Regionalmarketings in die Regional Governance (Mehrebenenmodell regionaler Marketingsysteme/Innovative landesplanerische Instrumente/Schnittstellen und Kopplungsinstanzen)
- 3 Strategische Planung: Markentheorie für Regionalsysteme (Übertragungsdiskussion/strategische Markenmanagementansätze/Implementation)
- 4 Operative Planung: Marketing-Mix im Regionalmarketing mit Schwerpunkt Online-Marketing
- 5 Spezialisierung: Standortmarketing und regionale Innovationssysteme  
Spezialisierung: Die Kreative Klasse als Zielgruppe des Regionalmarketings

### **PM0802 Personalmanagement und Leadership sowie**

### **PM0803 Change Management und digitale Transformation**

#### **Teil 1:**

#### **PM0802 Personalmanagement und Leadership**

- Anerkannte wissenschaftliche Theorien des Personalmanagements
- Vorstellung von Ansätzen aus dem Neuen Steuerungsmodell, 4-Ziele-System
- Schritte zum modernen Personalmanagement
- Leitbilder
- Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- das Mitarbeitergespräch als zentrales Instrument





- Möglichkeiten der Personalentwicklung und der strategischen Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Steigerung der Attraktivität der Behörde (speziell im Rahmen neuer Arbeitsmethoden)
- Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen
- Wissenstransfer
- Konfliktbewältigungsmethoden
- Leistungsbewertung
- Rahmenbedingungen der Führung und Personalarbeit im modernen Verwaltungsmanagement;
- (dienst-)leistungsorientierte Personalführungsperspektive;
- das personalwirtschaftliche Leistungssystem; personalwirtschaftliche Handlungsfelder;
- Rolle der Führungskraft;
- Führungskonzepte;
- psychosoziale Kompetenzfelder einer Führungskraft;
- Grenzen des Personalmanagements durch gesetzliche Einschränkungen im Rahmen des Tarifrechts bzw. Dienstrechts

## Teil 2:

### **PM0803 Change Management und digitale Transformation**

- Grundlagen - Wandlungsbedarf - Wandlungsfähigkeit - Wandlungsbereitschaft - Change Management-Prozess
- Verschiedene Change-Management-Ansätze - Lean-Ansätze - Reengineering-Ansätze - QM-Ansätze - Strategische Ansätze
- Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung
- Agilität in der öffentlichen Verwaltung
- Veränderungsphasen in Change-Prozessen
- Die Rolle der Führungskraft in Veränderungsprozessen
- Erfolgsfaktoren von Change-Projekten
- Bedeutung der Kommunikation in Veränderungsprozessen
- Change Controlling
- Veränderungs-"Fahrplan" in der öffentlichen Verwaltung

### **PM0804 Verhaltensökonomik**

#### **Einführung**

- Organisatorische Details
- Was ist Verhaltensökonomik?
- Über den Kurs

#### **Entscheidungen unter Sicherheit**

- Rationale Entscheidungen unter Sicherheit
- Tatsächliche Entscheidungen unter Sicherheit



## **Risiko und Unsicherheit**

- Wahrscheinlichkeitstheorie
- Tatsächliche Einschätzungen von Wahrscheinlichkeiten

## **Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit**

- Rationale Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit Die Erwartungsnutzentheorie
- Tatsächliche Entscheidungen unter Risiko und Unsicherheit

## **Intertemporale Entscheidungen**

- Exponentielles Diskontieren
- Tatsächliche Entscheidungen im intertemporalen Kontext

## **Spieltheorie**

- Grundlegende Konzepte der Spieltheorie
- Verhaltensökonomische Anomalitäten
- Verhaltensökonomische Spieltheorie

## **Soziale Präferenzen**

- Fairness und Reziprozität
- Andere Formen der Sozialen Präferenzen

## **PM0805 Kommunikation und interkulturelle Kompetenz**

### **Teil 1:**

#### **Kommunikation**

- Grundlagen der Kommunikation
- Verhalten bei Präsentationen
- Optimierung von Körpersprache und Auftritt
- Steigerung der Souveränität
- Umgang mit Störungen und schwierigen Teilnehmern in Präsentationssituationen
- Überblick über klassische und aktuelle Medien und deren Wirksamkeit und Grenzen
- Arbeitsplatzspezifische Kommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation
- Herausforderungen virtueller Kommunikation

### **Teil 2:**

#### **Interkulturelle Kompetenz**

- Unterschiedliche Ansätze und Definitionen zur Interkulturelle Kommunikation
- Erarbeitung eines Profils "Interkulturelle Kompetenz".
- Erwerb von berufsspezifischem Wissen über andere Kulturen
- Funktionsweise von öffentlichen Institutionen in anderen Kulturen
- Selbstreflexion der eigenen Einstellungen als Voraussetzung für Interkulturelles Lernen



- Klärung der Begriffe: Differenz, Identität, Kulturstandard, Stereotyp, Vorurteil, Ethnisierung, Kulturalisierung, (Institutionelle) Diskriminierung, Rassismus, Transkulturalität, Hybridität
- Zusammenhang von Sprache und Kultur in der interkulturellen Interaktion
- Analyse von interkulturellen Missverständnissen in berufsspezifischen Situationen
- Verhaltensweisen in verschiedenen berufsspezifischen interkulturellen Situationen

## Lehr- und Lernmethoden

Seminaristischer Unterricht mit Diskussionen und Teamarbeit; die Vermittlung des Stoffs nimmt vielfach Bezug auf Beispiele aus der Praxis. Die Studierenden erarbeiten Lösungen und präsentieren diese. Dabei beziehen sie die in anderen Modulen (z. B. New Public Management) erworbenen Kenntnisse und Qualifikationen mit ein.

### **PM0802 Personalmanagement und Leadership sowie**

### **PM0803 Change Management und digitale transformation**

- Theorieinput
- Diskussion
- Team-Übungen
- Selbstreflexion
- Gruppenarbeit

### **PM0804 Kommunikation und interkulturelle Kompetenz**

#### **1. Kommunikation**

Es erfolgt eine Abwechslung zwischen theoretischem Input des Dozenten und Präsentationssequenzen, die die Teilnehmer selbst geben. Diese werden auf Video aufgenommen, im Plenum gemeinschaftlich analysiert und mittels 360° Feedback ausgewertet. So werden Best Practices für alle Teilnehmer erreicht.

#### **2. Interkulturelle Kompetenz**

##### **Während des Präsenzwochenendes:**

Diskussion und Bearbeitung der Lektüre in Gruppen- und Einzelarbeit.

Erhebung und Bearbeitung von authentischen berufsspezifischen Fallbeispielen (critical incidents) in Gruppenarbeit, auch an Hand von Videomaterial.

Durchführung von Krisenexperimenten in Form von Rollenspielen.

## Besonderes

Die Einbeziehung einer Gastreferentin bzw. eines Gastreferenten zu einem Spezialthema aus dem Marketing im öffentlichen Sektor ist geplant.



## Empfohlene Literaturliste

### PM0801 Marketing

#### Vorbereitend:

- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (2004): Marketing in Kommunen, KGSt-Bericht Nr. 9/2004, Köln
- Wesselmann, S./Hohn, B. (2012): Public Marketing, Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden

#### Studienbegleitend:

- Bayerischer Landkreistag (Hrsg.) (2012): Handlungsempfehlungen für ein service- und kundenorientiertes Landratsamt, München
- Bieger, Th. (2008): Management von Destinationen, Oldenburg
- Birk, F. (Hrsg.) (2006): Stadtmarketing - Status quo und Perspektiven, Berlin
- Breyer-Mayländer, T. / Zerres (2019). Stadtmarketing: Grundlagen, Analysen, Praxis. Wiesbaden
- Bruhn, M. (2019): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 14. Auflage, Wiesbaden
- Bruhn, M. / Meffert, H. /Hadwich, K. (2019): Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung - Umsetzung - Kontrolle, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Chaffey, D. / Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing. 7th. ed., Harlow
- Eisenstein, B. (2013): Grundlagen des Destinationsmanagements, 2. Auflage, Oldenburg
- Gubler, R. E./ Salis Möller, C. (2006): Standortmarketing: Konzeption, Organisation, Umsetzung, Bern
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (2002): "Lebenslagen": Verwaltungsorganisation aus Bürger- und Kundensicht KGSt-Bericht Nr. 5/2002, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (2004): Mittelstandsfreundliches Verwaltungshandeln - der Mittelstand als Kunde - KGSt-Materialien Nr. 1/2004, Köln
- Kreutzer, R.T. (2019). Online-Marketing. Studienwissen kompakt, Wiesbaden
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2018): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 13.Auflage, Wiesbaden
- Penin, L. (2018). An Introduction to Service Design: Designing the Invisible, London.
- Roeske, S. (2006): Der Standort als Marke: Das Konzept des Markenaufbaus übertragen auf Standorte, Saarbrücken
- Schneider, H. (Hrsg.) (2013): Kommunale Bürgerkommunikation, Glückstadt



- Zuberbühler, C. (2006): Herausforderung Dienstleistungsmarketing, Praxisleitfaden für kundenorientiertes Verhalten in der Verwaltung, Renningen
- Richard Linxweiler: Marken-Design. MTP e.V. Alumni (Hrsg.), Springer Gabler Verlag Heidelberg
- Nieschlag, Dichtl, Hörschgen: Marketing. 19. Auflage. Duncker & Humboldt Berlin
- Steffen Spieß: Marketing für Regionen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

### **PM0801 Regionalmarketing**

#### **Grundlagenliteratur:**

- Seidel, M.: Regionalmarketing als räumliches Steuerungs- und Entwicklungsinstrument. Grundlagen - Konzepte - Fallbeispiele. Springer Gabler 2016, 410 S., ISBN 978-3-658-10672-0.

#### **Vertiefungsliteratur:**

- Anholt, S.: Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, 2007.
- Anholt, S.: Place Branding: Is it marketing, or isn't it?, in: Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 4, S. 1-6, 2008.
- Anholt, S.: Definitions of place branding - Working towards a resolution, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 6, S. 1.10, 2010.
- Anholt, S.: What makes a good story?, Place Branding and Public Diplomacy 6, S. 263-267. 2010b.
- Engl, C: Destination Branding. Von der Geografie zur Bedeutung; UVK Verlagsgesellschaft 2016
- Govers, R./Go, F.: Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced, Palgrave Macmillan, 2009.
- Govers, R.: Rethinking Virtual and Online Place Branding, Karavatzis, M./Warnaby, G., Ashworth, G. (Hrsg.): Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions, Springer International Publishing, Switzerland, S. 73-84, 2015.
- Kotler, Philip/Haider, Donald/Rein, Irving: Standortmarketing, ECON-Verlag: Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1994.
- Florida, F.: The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent, Harper-Collins, New York: 2007.
- Florida, R.: The Rise of the Creative Class Revisited, Basic Books, New York: 2014.
- Florida, R.: Who's Your City? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Decision of Your Life?, New York: 2008.
- Florida, R. Reset. Wie wir anders leben, arbeiten und eine neue Ära des Wohlstandes begründen werden, Campus: Frankfurt am Main, 2010.

### **PM0802 Personalmanagement und Leadership**



### **Vorbereitende Literatur:**

- Conze, P. (2008), Personalbuch Tarifrecht öffentlicher Dienst, Beck Juristischer Verlag
- Stewart, I.; Joines, V. (2008): Die Transaktionsanalyse: eine Einführung, Herder, Freiburg

### **Studienbegleitende Literatur:**

- Holtbrügge, D. (2007): Personalmanagement; Springer Verlag
- Deresky, H. (2008): International Management. Managing Across Borders and Cultures. Pearson; Prentice Hall.
- Gaugler, E., Oechsler, W., Weber, W. (Hrsg.) (2004): Handwörterbuch des Personalwesens. 3. Auflage Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Gührs, M.; Novak, C. (2006): Das konstruktive Gespräch: ein Leitfadens für Beratung, Unterricht, und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse, Neumünster.
- Robbins, S. P. (2008): Organizational Behaviour, Pearson; Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Coulter, M. (2007): Management, Pearson; Prentice Hall
- Rosenstiel von, L./Regnet, E./Domsch, M. (2003): Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Auflage, Stuttgart
- Thom, N., Zaugg, R. (Hrsg.) (2001): Excellence durch Personal- und Organisationsentwicklung. Bern
- Wittkuhn, K./Bartscher, T. (2001): Improving Performance - Leistungspotenziale in Organisationen entfalten. Kriftel
- Fallstudie: Info AG, aus: Thom, N., Wenger, A., Zaugg, R. (Hrsg.) (2000): Fälle zu Organisation und Personal. 3. Auflage, Bern

### **PM0803 Change Management und digitale Transformation**

#### **Vorbereitende Literatur:**

- Doppler, K., Change: wie Wandel gelingt , Campus Verlag, Frankfurt 2017

#### **Studienbegleitende Literatur:**

- Doppler Klaus, Lauterburg Christoph, Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 14. Auflage, Campus Verlag 2019
- Claßen, Martin, Spannungsfelder im Change Management, Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf 2019
- Fischer-Korp. Christa, Erfolgreiche Change-Prozesse im öffentlichen Bereich, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2018
- Noé Manfred, Change-Prozesse effizient durchführen, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2014
- Schäfer, F., Kommunales Change Management, Schmidt-Verlag, Berlin 2018
- Vahs Dietmar, Weiland Achim, Workbook Change Management, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2020



- Berner, Winfried, Change!: 20 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung (Systemisches Management), Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2015
- Kindt, Angelika, Change-Management, Kommunal- und Schul-Verlag, Wiesbaden 2014
- Reiss Michael, Rosenstiel Lutz, Lanz Annette, Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 1997
- Deutinger, Gerhild. Kommunikation im Change, Springer-Verlag GmbH Deutschland, Berlin 2017
- Bartscher Thomas, Stöckl Juliane, Veränderungen erfolgreich managen, Haufe Verlag, Freiburg 2011
- Gattermeyer Wolfgang/Al-Ani Ayad, Change Management und Unternehmenserfolg, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001
- Roth, S. Emotionen im Visier, OE 2/2000 und Spencer/Adams, Life Changes, 1992
- Ritz Adrian, Thom Norbert, Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen, 6. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2019
- Nagel Erik, Stolz Ingo, Organisationaler Wandel gestalten: Fallstudien zum Change Management, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2019
- Die Bundesregierung (2009), Change Management Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung

#### **PM0804 Verhaltensökonomik**

- Angner, E. (2012). A Course in Behavioral Economics. Palgrave Macmillan.
- Ariely, D. (2009). Predictably Irrational. HarperCollins.
- Cartwright, E. (2011). Behavioral Economics. Routledge.
- Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.
- Thaler, R. H. and Sunstein, C. R. (2012). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness. Penguin Books Limited.

#### **PM0805 Kommunikation und interkulturelle Kompetenz**

##### **Vorbereitende Literatur:**

- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H. & JACKSON, D. D. (2011). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (12. Aufl.). Bern: Hans Huber.
- HERRMANN-RUESS, A. (2018). Speak Limbic! Wirkungsvoll präsentieren - Präsentationen effektiv vorbereiten, überzeugend inszenieren und erfolgreich durchführen. BusinessVillage.

#### **1. Kommunikation**



### Studienbegleitende Literatur:

- Argyle, M. (2013). Körpersprache und Kommunikation. Nonverbaler Ausdruck und soziale Interaktion. Paderborn: Junfermann Verlag
- Bischoff, I. (2007). Körpersprache und Gestik trainieren. Auftreten in beruflichen Situationen. Ein Arbeitshandbuch. Weinheim: Beltz Verlag.
- Deekeling, E., BARGHOP, D. (2017). Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Engelhardt, K. (2020). Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workplace. Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kirf B., Eicke K.N., Schömburg S. (2020) Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation. In: Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krauss, Robert M. (2002). The psychology of verbal communication. International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences. London: Elsevier, 2002, S. 16161-16165.
- Lubienetzki U., Schüler-Lubienetzki H. (2020). Gestörte Kommunikation. In: Was wir uns wie sagen und zeigen. Psychologie für Studium und Beruf. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Matsching, M. (2016). Die Macht der Wirkung. Selbstinszenierung verstehen und damit umgehen. München: dtv. MATSCHNIG, M. (2016). Körpersprache. Gestik, Mimik & Haltung: Sicher auftreten, Menschen gewinnen. München: Gräfe und Unzer.
- Mehrabian, Albert (2017). Nonverbal communication. New York: Routledge .
- Phutela, Deepika (2015).The Importance of Non-Verbal Communication . IUP Journal of Soft Skills ; Hyderabad Bd. 9, Ausg. 4, (Dec 2015): 43-49.
- Pleil T., Helferich P.S. (2020) Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In: Zerfaß A., Piwinger M., Röttger U. (eds) Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rocci, Andrea & De Saussure, Louis (2016): Verbal Communication. Berlin/ Boston: DeGryter.

### 2. Interkulturelle Kompetenz

- Bertallo, Alain, u.a., (Hrsg.), (2006), Verwirrende Realitäten. Interkulturelle Kompetenz mit Critical Incidents trainieren, 2. Auflage, Zürich: pestalozzianum
- Fetscher, Doris, (2010), "75m Schwimmen: Kritische Fallgeschichten in der interkulturellen Lehre". In: Gabriele Berkenbusch; Doris Weidemann, (Hg), Herausforderung internationale Mobilität. Auslandsaufenthalte im Kontext von Hochschule und Unternehmen, Ibidem, Band 1 Kultur-Kommunikation-Kooperation, Stuttgart 2010, S.67-87





- Fetscher, Doris; Heringer, Hans Jürgen, (2011), Autobauer gegen Autoklauer - Nationalstereotypen gegoogelt. Stuttgart: ibidem
- Heringer, Hans Jürgen, (2017), Interkulturelle Kommunikation. Grundlagen und Konzepte, 5. Auflage
- Hinnenkamp, Volker, (2004), "Die Anderen als Fremde - wir als Fremde: Missverständnisse und Brücken in der interkulturellen Kommunikation." in: W. Rometsch & D. Sarrazin (ed.) Best Practices - in der Arbeit mit suchtmittelabhängigen Russlanddeutschen in der ambulanten Suchthilfe (pp. 7-19). Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe
- Jandt, Fred Edmund (2021). An introduction to intercultural communication: identities in a global community. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen, (2016), Interkulturelle Kommunikation, Stuttgart/Weimar: J.B. Metzler
- Neuliep, James W. (2020). Intercultural Communication: A Contextual Approach. Los Angeles: SAGE.
- Thomas, A.; Kinast E.-U.; Schroll-Machl, S. (2010). Handbook of intercultural communication and cooperation /1: Basics and areas of application. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



## PM-09 Recht und Prüfungswesen

Modul Nr.	PM-09
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM0901 Vertiefung des privaten Rechts PM0902 Vertiefung des öffentlichen Rechts PM0903 Interne Revision und Prüfungswesen
Semester	3
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 60 Stunden Selbststudium: 150 Stunden Gesamt: 210 Stunden
Prüfungsarten	schr. P. 120 Min.
Dauer der Modulprüfung	120 Min.
Gewichtung der Note	7-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM0901 Vertiefung des privaten Rechts

#### PM0902 Vertiefung des öffentlichen Rechts

Die Studierenden erwerben vertiefte instrumentale, kommunikative und systematische Kompetenzen, um die Instrumente des Public Management zur Lösung von organisatorischen und rechtlichen Problemen einzusetzen. Sie beherrschen sowohl die herkömmlichen hoheitlich-imperativen Handlungsformen als auch kooperativ-optionale Werkzeuge.



Sie können kommunale wie auch staatliche Entscheidungsfindungsprozesse mit Hilfe der verschiedenen Instrumente begleiten und unterstützen und die gefundenen Ergebnisse in den verschiedenen Handlungsformen optimal umsetzen.

Sie erwerben die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse der Verwaltungswissenschaften und sind vertraut mit den aktuellen Entwicklungen und Diskussionen in diesen Bereichen, etwa der Digitalisierung in der Verwaltung, der Impact-/ Outcome Betrachtung oder der De- und Re-regulierung. Sie sind sensibilisiert, im Public Management multipolare Strukturen angemessen zu berücksichtigen und moderne digitale Handlungsmöglichkeiten zu ergreifen.

Da den öffentlichen Verwaltungen auch das privatrechtliche Instrumentarium zur Verfügung steht werden ihre diesbezüglichen Kenntnisse vertieft. Die Studierenden erwerben die Fähigkeit zur Vertrags- und Organisationsgestaltung in Bezug auf konkrete Projekte und können diese Fähigkeiten nutzen, um in der Praxis die geeigneten Mittel für entsprechende Fragestellungen einzusetzen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwerben folgende Fähigkeiten:

### **Fachkompetenz**

- Die Studierenden lernen die verschiedenen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Handlungsformen und -instrumente der Verwaltung vertieft kennen, können die Vor- und Nachteile eines jeden Instruments ermitteln und daraus ableitend für eine konkrete Verwaltungsaufgabe das passende Instrument auswählen und anwenden.

### **Methodenkompetenz**

- Die Studierenden sind in der Lage bei ihrer Verwaltungstätigkeit Konflikte zu erkennen, sie können diese den Entscheidungsträgern vortragen, eröffnen den Parteien Wege zur Konfliktbewältigung und können die Konfliktparteien auf dem Weg zu einer Konfliktlösung Instrumenten der Verwaltung zur Verfügung stellen und den Konflikt so einer Lösung zuführen.

### **Selbstkompetenz**

- Die Studierenden entwickeln ein Bewusstsein für die Relevanz von bürgerlichen Freiheiten im Kontext der Verwaltungstätigkeit und erkennen Gefährdungspotentiale. Sie erfassen das Spannungsfeld von öffentlicher Sicherheit und bürgerlicher Freiheit, insbesondere in Zeiten von großen Gefahrenlagen. Sie berücksichtigen bei ihren Entscheidungen die besondere Bedeutung verfassungsrechtlicher Rechte und Prinzipien.

### **PM0903 Interne Revision und Prüfungswesen**

Die Reformprojekte des öffentlichen Dienstes der vergangenen Jahre, wie Finanzberichtswesen, Kosten- und Leistungsrechnung, dezentrale Ressourcenverantwortung (Budgetierung) und insbesondere die Umstellung der Haushaltswirtschaft von Gebietskörperschaften (Kommunen, Bundesländer und Stadtstaaten) auf die Doppik (Accounting nach doppelischen Grundsätzen) sowie aktuell die umsatzsteuerliche Änderung von § 2b Umsatzsteuergesetz, mit Auswirkungen zur



Implementierung eines Tax Compliance Managements bis 2021, haben Implikationen für die öffentliche Finanzkontrolle. Deren Aufgabenspektrum wird mit neuen Akzenten versehen und zudem erweitert. Dies manifestiert sich in neuen internen Serviceleistungen, wie einer Mitwirkung (ex ante) bei Vermögens- und Finanzfragestellungen sowie bei der Bilanzerstellung (Grundverständnis interne Revision), und in der Prüfung (ex post) der Jahresabschlüsse (Prüfungswesen / externe Revision). Damit folgt das Modul "Interne Revision und Prüfungswesen" sachlogisch auf die Module zum "Accounting".

Den Studierenden gibt dieses Modul insbesondere die qualitätssichernde und externe Perspektive auf das Accounting zu verstehen und leitet in die Anwendung über - wissenschaftlich und mit Praxisbezug. Aktuelle Modernisierungsprozesse werden bei der Inhaltsvermittlung hervorgehoben; dies betrifft beispielsweise den IT-Einsatz im Prüfungswesen oder den Entwicklungsstand von European Public Sector Accounting Standards (EPSAS).

### **Folgende Kompetenzen sind von den Studierenden zu erreichen**

#### **Fachkompetenz**

- inhaltliche Abgrenzung der Begriffe der Revision - in Abhängigkeit vom Prüfungsdestinator (kommunal, staatlich oder privatwirtschaftlich)- bzw. Wirtschaftsprüfung.
- Ziele, Aufgaben und grundsätzliches Vorgehen der kommunalen und staatlichen Finanzkontrolle werden erkannt und können in Beziehung gesetzt werden zu den Managementfunktionen in der Verwaltung. Organisatorische Schnittstellen zur internen und externen Revision können analysiert werden. Zusätzlich gewinnt der Studierende durch den Vergleich mit der internen und externen Revision bei öffentlichen und privatwirtschaftlichen Unternehmen einen vertieften Einblick in das Prüfungswesen auch der Privatwirtschaft.
- Funktionsweise und Methodik der sog. materiellen (inhaltlichen) Rechnungsprüfung sowie Jahresabschlusserstellung, -prüfung und -analyse werden verstanden.
- Im Rahmen der Abhandlung zu internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS, IPSAS) wird die Notwendigkeit von Grundsätzen ordnungsmäßiger öffentlicher Buchführung diskutiert (in Abgrenzung zu GoB des privaten Sektors) und ein Bezug zur aktuellen wissenschaftlichen Diskussion hergestellt. Der Entwicklungsstand harmonisierter "European Public Sector Accounting Standards" (sog. EPSAS) wird vermittelt und insoweit der Blickwinkel um die europäische Perspektive erweitert.

#### **Methodenkompetenz**

- Neue Methodenkenntnisse aus der Prüfungsperspektive und das Wissen über die Verzahnung von Jahresabschlusserstellung und -prüfung



unterstützen und vertiefen die Anwendung der "Accounting"-Lerninhalte im Rahmen der Bilanzerstellung.

- Prüfungshandlungen können in Teilbereichen durch den Studierenden selbständig vorgenommen werden, wodurch die Übernahme von Aufgaben des Prüfungswesens in Grundzügen gewährleistet sein sollte. Beispielsweise können analytische Prüfungen bei einzelnen Bilanzpositionen angesetzt werden (Entdecken eines fehlerhaften Bilanzansatzes mit ggf. Auswirkung auf Ergebnis- und/oder Finanzrechnung sowie Anhang und Anlagen zum Jahresabschluss; Fehlerkorrektur).
- Der Einsatz der Informationstechnik im Prüfungswesen und die Verzahnung zum (teilweise bereits digitalen) Belegwesen des Prüfungsdestinatoren / Mandanten sind in Grundzügen nachvollziehbar.

### **Selbstkompetenz**

Durch die vermittelten Fach- und methodischen Kenntnisse werden dem Studierenden in Theorie und - je nach beruflichem Einsatzgebiet auch in der Praxis - Verbesserungspotenziale erschlossen und hierdurch zusätzlich Selbstkompetenzen gestärkt, in Bezug auf

- die Kommunikation und Zusammenarbeit mit der Revision - vor, während und nach der Prüfung - ,
- zu erstellende Nachweise und Dokumentationen (formelle Qualitätsverbesserung der Verwaltung allgemein und des Finanzmanagements),
- die Aufgabenwahrnehmung der Verwaltung im Hinblick auf finanzielle und/oder bilanzielle Auswirkungen (materielle Qualitätsverbesserung),
- die Sicht auf das "Wesentliche" im Rahmen der Bilanzerstellung (Wirtschaftlichkeit des Rechnungswesens) und
- das Verständnis für notwendige fachbezogene, organisatorische oder system-technische Änderungen als Reaktion auf den Prüfungsbericht (Change- Management).

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Beim Modul PM09 Recht und Prüfungswesen handelt es sich um ein Vertiefungsmodul, in dem vorhandene Grundlagenkompetenzen vertieft werden. Dies geschieht anhand von praktischen Fallkonstellationen.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Aufgrund der Ausrichtung auf öffentliche Verwaltungen gibt es keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen.



## Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen

Kenntnisse zum externen Rechnungswesen (Module Accounting I und II)  
Grundkenntnisse des öffentlichen und privaten Rechts.

## Inhalt

### PM0901 Vertiefung des privaten Rechts

### PM0902 Vertiefung des öffentlichen Rechts

#### 1. Teil - Öffentliches Recht:

- Rechtsformen öffentlich-rechtlicher Tätigkeit und deren Probleme: Verwaltungsakt, Rechtsnorm und öffentlich-rechtlicher Vertrag
- Grundrechte in Zeiten von Covid-19
- Verwaltungsverfahren und Entbürokratisierung - Aspekte eines veränderten Rollenverständnisses des Staates mit einer Kurzanalyse der Vor- und Nachteile
- PPP in der verwaltungswissenschaftlichen Diskussion - Inhalt und Kritik
- Aktuelle Entwicklungen in der Vertragslehre im öffentlichen Recht
- Digitalisierung als Chance und Herausforderung für den deutschen Verfassungsstaat
- Mediation im Verwaltungsverfahren, Möglichkeiten und Grenzen
- Verbesserung der Verwaltungsleistungen durch E-Government
- Auswirkungen der Europäisierung auf das Verwaltungsverfahren

#### 2. Teil - Privates Recht:

- Möglichkeiten und Grenzen privatrechtlichen Handelns der öffentlichen Verwaltung
- Vertragsfreiheit sowie Einschränkungen und Bindungen
- Vertragsgestaltung, Haupt- und Nebenleistungspflichten sowie Gewährleistungsrechte im Kauf- und Werkvertragsrechts
- Aktuelle Fragen zum privatrechtlichen Handeln der öffentlichen Verwaltung
- Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst
- Die Anbahnung des Arbeitsverhältnisses, insb. Fragerechte, Offenbarungspflichten, Anfechtbarkeit, Benachteiligungsverbote und "positive Diskriminierung" nach AGG
- Der Abschluss des Arbeitsvertrags, insb. Auswahl-, Form- und Gestaltungsfreiheit und einschränkende Normen
- Befristbarkeit, Möglichkeiten der Befristung und geplante Gesetzesänderungen

Aktuelle Entwicklungen in Literatur und Praxis sowie Wissens- und Anwendungsbedürfnisse der Teilnehmer werden themen- und rechtskomplexbezogen aufgenommen.



Bei allen Themen und Rechtskomplexen werden die rechtswissenschaftlichen Ansätze herausgearbeitet und es wird auf die Anwendung im Public Management eingegangen.

### **PM0903 Interne Revision und Prüfungswesen**

#### 1. Vom Amt der Rechnungsprüfung zur Revision und zur Wirtschaftsprüfung

- Überblick zur Prüfungstätigkeit der überörtlichen Prüfung am Beispiel des Bayerischen Kommunalen Prüfungsverbands (BKPV)
- Kommunale und staatliche Finanzkontrolle (= öffentliche Finanzkontrolle) versus interner und externer Revision von privaten Unternehmen
- Implikationen des Neuen Haushaltsrechts auf das Prüfungswesen (von der Kameralistik von Gebietskörperschaften zur Haushaltswirtschaft nach Grundsätzen der Doppik)
- Grundlagen der materiellen Rechnungsprüfung - hier im Fall von Kommunen

#### 2. Jahresabschlussprüfung und -analyse (= externe Revision) bei Unternehmen und bei Gebietskörperschaften (JA-Prüfung bei Unternehmen im Vergleich / unter Hervorhebung der Besonderheiten der JA-Prüfung bei Gebietskörperschaften)

- Grundlagen der Jahresabschlussprüfung bei Unternehmen und Gebietskörperschaften
- Methodik der JA-Prüfung: Prüfungsplanung
- Methodik: Prüfungsmethoden
- Methodik: Exkurs zu Stichprobenverfahren (einschl. Verfahren der beschreibenden Statistik / Stochastik)
- Prüfungshandlungen am Jahresabschluss (bei Unternehmen und mit Hervorhebung der Besonderheiten von Gebietskörperschaften)
- Jahresabschlussanalyse und Bilanzpolitik (inkl. Kennzahlensysteme)

Die Vorlesung wird jährlich insbesondere auf der Basis des wissenschaftlichen Fortschritts und von verwertbaren Erfahrungen aus der Prüfungspraxis aktualisiert (z.B. bzgl. der Implikationen der Digitalisierung auf das Prüfungswesen).

Aufgrund des weitemspannenden inhaltlichen Umfangs der Vorlesung "Interne Revision und Prüfungswesen" erfolgt eine Schwerpunktsetzung auch unter Einbezug der Interessenslage der Studierenden.

### **Lehr- und Lernmethoden**

Seminaristischer Unterricht mit Diskussionen, Einzel- und Teamarbeit; Erarbeitung der Lehrinhalte anhand von Präsentationen (klassische Vortragstechnik) mit Veranschaulichung und Diskussion von Praxisfällen (auch optional von Beispielen der Studierenden). Neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Entwicklungen werden diskutiert; teilweise sind Einzelaspekte in Gruppenarbeit eigenständig von den Studierenden zu bearbeiten und zu präsentieren.



## Besonderes

Gesonderte Fallstudie aus der verwaltungswirtschaftlichen oder privatwirtschaftlichen Praxis, soweit gewünscht bzw. zeitlich möglich; Flexibilität bei Praxisbeispielen im Sinne der alternativen oder zusätzlichen Bearbeitung von Praxisfällen und Interessengebieten der Studierenden.

## Empfohlene Literaturliste

### PM0901 Vertiefung des privaten Rechts

### PM0902 Vertiefung des öffentlichen Rechts

#### Vorbereitend

- Detterbeck, Steffen; Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht, 20. Auflage, München 2022
- Katzenmeier, Christian, Grundrechte in Zeiten von Corona, Medizinrecht (MedR) 2020, S. 461 ff.
- Zuck, Rüdiger, Zuck, Holger; Die Rechtsprechung des BVerfG zu Corona-Fällen, Neue Juristische Wochenschrift (NJW) 2020, S. 2302 ff.
- Härtel, Ines; Digitalisierung im Lichte des Verfassungsrechts - Algorithmen, Predictive Policing, autonomes Fahren, Landes- und Kommunalverwaltung (LKV) 2019, S. 49 ff.
- Kopp, Ferdinand O., Ramsauer, Ulrich; Verwaltungsverfahrensgesetz, Kommentar, München, 23. Auflage, 2022
- Jarass, Hans D., Pieroth, Bodo; Grundgesetz, Kommentar, München, 17. Auflage 2022
- Maurer, Hartmut, Waldhoff, Christian; Allgemeines Verwaltungsrecht, München, 20. Auflage 2020
- Medicus, Dieter, Lorenz, Stephan; Schuldrecht I Allgemeiner Teil, München, 22. Auflage 2021
- Medicus, Dieter, Lorenz, Stephan; Schuldrecht II Besonderer Teil, München, 18. Auflage 2018
- Hoffmann, Boris; Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst Individual- und Kollektivarbeitsrecht mit Übungsfällen und Praxistipps, Heidelberg, 2. Auflage 2018
- Krömer, Klaus, Pawlak, Henning Rabe von, Lexikon Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst 2021, Heidelberg, 14. Auflage 2021
- Dütz, Wilhelm, Thüsing, Gregor, Arbeitsrecht, München, 26. Auflage 2021

#### Begleitend

- Weber, Martin, Schäfer, Michael, Hausmann, Friedrich Ludwig; Praxishandbuch Public Private Partnership, München, 2. Auflage 2018





- Schließky, Utz, Digitalisierung - Herausforderung für den demokratischen Verfassungsstaat, Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ) 2019, S. 693 ff.
- Pitschas, Rainer, Walther, Harald; Mediation im Verwaltungsverfahren und Verwaltungsprozess, Beiträge der "Speyerer Mediationsinitiative", Frankfurt/Main 2008
- Ziekow, Jan, Das Verwaltungsverfahren in der Digitalisierung der Verwaltung, Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ) 2018, S. 1169 ff.
- Werner, Wibke, Schutz durch das Grundgesetz im Zeitalter der Digitalisierung, Neue Juristische Online-Zeitschrift (NJOZ) 2019, S. 1041 ff.
- Grüneberg, Christian (vormals Palandt): Bürgerliches Gesetzbuch, Kommentar, München, 81. Auflage 2022
- Heldt, Amelie: Facebook suspends accounts of German Covid 19-deniers: Can "Coordinated Social Harm" be a justification for limiting freedom of expression?, VerfBlog, 2021/9/28, <https://verfassungsblog.de/querdenker-suspension-fb/> (Zugriff: 14.12.2021)
- Thielbörger, Pierre; Behlert, Benedikt: COVID-19 und das Grundgesetz: Zur (Un)tauglichkeit des verfassungsrechtlichen "Immunsystems", VerfBlog, 2020/3/19; <https://verfassungsblog.de/covid-19-und-das-grundgesetz-neue-gedanken-vor-dem-hintergrund-neuer-gesetze/> (Zugriff: 14.12.2021)
- Mangold, Anna Katharina: Germany and COVID-19: A Most Eventful Year, VerfBlog, 2021/4/07; <https://verfassungsblog.de/germany-and-covid-19-a-most-eventful-year/> (Zugriff: 14.12.2021)

Weitere noch aktuellere Literatur wird während der Veranstaltung bekannt gegeben.

### **PM0903 Interne Revision und Prüfungswesen**

#### **Vorbereitend**

- Bundesministerium des Innern (BMI), Empfehlungen für Interne Revisionen in der Bundesverwaltung vom 21.12.2007, u.a. enthalten in: BMI, Regelungen zur Integrität, S. 74 ff, August 2014, Berlin; [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)
- Hanns-Seidel-Stiftung e.V., Rechnungsprüfung - Vom Haushaltsansatz zur örtlichen Rechnungsprüfung, 2011, München.
- Arbeitsgemeinschaft der Rechnungsprüfungsämter Hessen, Neue Aufgaben und Betätigungsfelder für die Rechnungsprüfung, April 2001; Fachartikel unter: [www.revisionsamt.de](http://www.revisionsamt.de)

#### **Begleitend (nicht abschließend)**

- Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband (BKPV), Geschäftsberichte, fachliche Stellungnahmen, u.a. zur Digitalisierung von Verwaltungen, aus überörtlicher Prüfungssicht, fortlaufend bis 2021, München; [www.bkpv.de](http://www.bkpv.de)
- Bundesministerium der Finanzen (BMF), Das System öffentlicher Haushalte, S. 55 ff, hier: Rechnungslegung und



- Prüfung durch den Bundesrechnungshof, August 2015, Berlin;  
[www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de)
- Bundesrechnungshof (BRH), Bericht an die Bundesregierung nach § 88 Abs. 2 BHO über die Verbreitung Interner Revisionen in der Bundesverwaltung, 23.02.2015, Bonn; [www.bundesrechnungshof.de](http://www.bundesrechnungshof.de)
  - Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR), Internationale Standards und DIIR-Revisionsstandards, 2018, Stellungnahmen fortlaufend bis 2021, Frankfurt am Main; [www.diir.de](http://www.diir.de)
  - Fiebig / Zeis, Kommunale Rechnungsprüfung, 5. Auflage 2018, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
  - Hauser / Diekhaus, Leitfaden kommunale Rechnungsprüfung in Niedersachsen: Planung, Durchführung und Dokumentation nach NKR, 3. Aufl. 2020, Springer-Gabler, Wiesbaden.
  - Institut der Rechnungsprüfer e.V. (IDR), Prüfungsleitfäden und Standards, Korruptionsprävention, Arbeitskreise, fortlaufend bis 2021, Köln; [www.idrd.de](http://www.idrd.de)
  - Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW), nationale und internationale Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards, fortlaufend bis 2021, insbesondere IDW PS 200, IDW PS 201, IDW PS 230, IDW PS 240, IDW PS 450, IDW PS 460, IDW EPS 730 (Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts einer Gebietskörperschaft), IDW-Verlag, Düsseldorf; [www.idw.de](http://www.idw.de)
  - Adam, Gutachtliche Stellungnahme zu Abweichungen der IPSAS/EPAS vom Kommunalen Haushaltsrecht und Einschätzung des resultierenden Umstellungsaufwands, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, 2014.
  - Buchholz, Internationale Rechnungslegung: Die wesentlichen Vorschriften nach IFRS und HGB - mit Aufgaben und Lösungen, Erich-Schmitt-Verlag, 15. Aufl. 2021, Berlin.
  - Coenenberg / Haller / Schultze, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, USGAAP,
  - DRS, Schaeffer Poeschel Verlag, 26. Auflage 2021, Stuttgart.
  - Ernst & Young, Vergleich der International Public Sector Accounting Standards mit den Standards staatlicher Doppik, Studie im Auftrag des BMF vom 31.03.2016, Stuttgart; [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de)
  - European Commission - Eurostat, EPSAS-Working-Group Meetings, Papers and Drafts 2021; for example: EU-Commission: Recent developments, current state of play and next steps for EPSAS Working Group 28 - 29 April 2021; in [www.ec.europa.eu/eurostat/web/epsas/expert-groups](http://www.ec.europa.eu/eurostat/web/epsas/expert-groups) - European Commission - European Anti-Fraud Office, Investigations 2021; in [www.ec.europa.eu/anti-fraud/investigations\\_en](http://www.ec.europa.eu/anti-fraud/investigations_en)



- EU-Kommission: Managementbilanz der Kommission 2010 - Synthesebericht, 2.3 Interne Revision, KOM(2011) 323 endgültig, Brüssel, den 1.6.2011; [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu)
- Innenministerkonferenz (IMK), Bericht Präventions- und Bekämpfungskonzept Korruption, 06.10.2006, Anlage Nr. 15 zur IMK 2015; hier S. 24 f, mit Überblick zur - staatlichen Innenrevision in den Bundesländern, Berlin; [www.innenministerkonferenz.de](http://www.innenministerkonferenz.de)
- Körner / Meidel, Neues Kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem Band II, GFF, 2003, Nürnberg.
- Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: der gemeindehaushalt 9/2006, Stuttgart.
- Scherrer, Rechnungslegung nach neuem HGB, Vahlen, 3. Aufl. 2011, München.
- Weyland / Nowak, EPSAS als Chance für eine Harmonisierung der öffentlichen Rechnungslegung in Deutschland und in Europa, in: DER KONZERN Nr. 12/ 2016.



## PM-10 Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement

Modul Nr.	PM-10
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM1001 Rahmenbedingungen der Kommunen durch die EU PM1002 Europäische Ausrichtung des Kommunalmanagements
Semester	3
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 60 Stunden Selbststudium: 120 Stunden Gesamt: 180 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	6-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### Ziele des Gesamtmoduls

#### PM1001 Rahmenbedingungen der Kommunen durch die EU

Mit dem Vertrag von Lissabon ist der europäische Integrationsprozess noch weiter vorangeschritten. Mehr als 80 % aller Gesetzgebungsmaßnahmen der Europäischen Union wirken sich direkt oder indirekt auf die Kommunen aus. Kaum eine kommunale Maßnahme, Entscheidung oder Planung bleibt unbeeinflusst von europäischen Vorgaben. Exemplarisch genannt seien hier nur der Umwelt- und Gesundheitsbereich (mit Feinstaub-Richtlinie, Trinkwasserwerten, Abfallverwertung), die Daseinsvorsorge,



die Dienstleistungs-Richtlinie, das Vergaberecht, die Diskriminierungsverbote der EU, das Planungsrecht (Einheimischenmodelle), die Wirtschaftsförderung mit der damit verbundenen Beihilfeproblematik und vieles mehr. Ebenso werden mit EU-Geldern Projekte auf lokaler Ebene finanziert. Für künftige Führungskräfte in der Verwaltung ist es unverzichtbar, über die Auswirkungen europäischer Politik und Entscheidungen auf die kommunale Ebene nicht nur informiert zu sein, sondern sie müssen in der Lage sein, kommunale Handlungsstrategien daran auszurichten zu können.

Ziel der Lehrveranstaltung ist es daher, die Studierenden zu befähigen, den Einfluss europarechtlicher Fragestellungen sowohl in der täglichen Verwaltungspraxis angemessen zu berücksichtigen als auch frühzeitig und sachgerecht in Steuerungs- und Leitungsentscheidungen einzubeziehen.

Dazu werden in der Lehrveranstaltung die Kenntnisse über die Europäische Union und deren Einflüsse auf das nationale und bayerische Recht sowie auf kommunale Entscheidungen vertieft.

Zunächst werden Grundlagen und Arbeitsweise der EU aus dem besonderen Blickwinkel der Kommunen behandelt. Dabei wird unter anderem die Sonderstellung der EU als Staatenverbund diskutiert.

Im Folgenden sollen sich die Studierenden mit dem Verhältnis des europäischen Rechtssystems zum nationalen Recht und dessen Auswirkung auf die kommunale Verwaltungs- und Entscheidungspraxis auseinandersetzen. Dafür werden zunächst die verschiedenen Begründungsansätze für den (Anwendungs-)Vorrang des Unionsrechts erörtert (europarechtliche Begründung des EuGH bzw. völkerrechtlicher Ansatz des BVerfG).

Die Wirkung des Unionsrechts auf das nationale Recht einschließlich seines Beitrags zur digitalen Transformation der Verwaltungstätigkeit der Kommunen wird anschließend exemplarisch anhand einschlägiger Normen des Primär- und Sekundärrechts sowie grundlegender Entscheidungen des EuGH behandelt. Insbesondere sollen sich die Studierenden mit der Rechtsprechung des EuGH in wichtigen Handlungsfeldern der Kommunen (insbesondere dem europäischen Beihilfe- und Vergaberecht) über die Wirkung von Richtlinien sowie zur Bedeutung und innerstaatlichen Auswirkung der europäischen Grundfreiheiten informieren.

Um die Qualifikationsziele des Moduls zu erreichen, erwerben die Absolventen folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, den Einfluss des unmittelbar geltenden Unionsrechts auf kommunale Entscheidungsprozesse zu erkennen und neben anderen aktuellen Fragestellungen insbesondere die Anwendbarkeit des europäischen Beihilfe- und Vergaberechts und deren Auswirkungen im konkreten Einzelfall zu beurteilen.

### **Methodenkompetenz**



Die Studierenden erwerben insbesondere die Kompetenz, die Vorgaben des Unionsrechts einschließlich der wichtigsten EuGH-Rechtsprechung in ihren Auswirkungen auf das kommunale Management zu verstehen und im Wege des Transfers auf den konkreten Einzelfall anzuwenden. Darüber hinaus lernen sie die Methoden zur Auslegung unionsrechtlicher Regelungen kennen.

### **Persönliche Kompetenz**

Ein zentraler Baustein des Masterstudiengangs ist die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden. Durch die Fokussierung auf unionsrechtskonforme Entscheidungsstrategien werden die Studierenden mit diesem Modul befähigt, zielorientiert und ganzheitlich zu handeln,

- ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern und
- durch Änderungen des Unionsrechts bedingte Auswirkungen auf die kommunalen Entscheidungsprozesse proaktiv zu begleiten.

### **PM1002: Europäische Ausrichtung des Kommunalmanagements**

Förderprogramme der Europäischen Union haben Einfluss, auch auf kommunaler Ebene. Der Ruf nach einer aktiveren Rolle der kommunalen und regionalen Ebene bei der Implementierung europäischer Politiken und Ziele wird immer lauter. (Inter)kommunale Initiativen zur Regionalentwicklung bedürfen einer gekonnten Vorbereitung und immer häufiger der Nutzung europäischer Fördermittel. Erfahrungen zeigen, dass die Kommunen und Regionen am erfolgreichsten sind, die eine klare Vorstellung von ihrer Entwicklung haben, dazu die entscheidenden Maßnahmen vorbereiten und die passenden Managementstrukturen aufstellen. Effektive (transnationale) Kooperationen von Unternehmen, Wissenschaft und Verwaltung werden dabei immer wichtiger.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden in diesem Modul befähigt, relevante Trends der Förderprogrammausrichtung in Europa zu überschauen und zu verstehen. Ihnen werden grundlegende Zusammenhänge und Instrumente europäischer Politiken mit Relevanz für eine dynamische Kommunal- und Regionalentwicklung nähergebracht. Dadurch sollen sie ein Gespür dafür entwickeln, wie ein kommunaler oder regionaler Entwicklungsprozess effektiv angestoßen wird und durch offensive Beteiligung Eigendynamik erlangt.

Im Hinblick auf die aktive Nutzung europäischer Förderprogramme durch kommunale und regionale Einrichtungen werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die inhaltlichen Ausrichtungen der relevantesten Strukturprogramme nähergebracht. Sie erwerben auf dieser Grundlage die fachlichen Kompetenzen, beurteilen zu können, welche Programmansätze unter welchen Rahmenbedingungen für den eigenen Tätigkeitsbereich nutzbar sind, welche rechtlichen und formalen Vorgaben für die Nutzung von Strukturprogrammen bestehen und somit zu wissen, auf was es im Umgang mit europäischen Förderprogrammen ankommt.

Eine wichtige **methodische Kompetenz**, die das Modul vermittelt, ist die Identifikation und Nutzung wichtiger regionaler und europäischer Netzwerke. Hierfür werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern methodische Kompetenzen für den Aufbau effizienter



Projektmanagementstrukturen im Rahmen der europäischen Programmstrukturen und für eine effiziente Kommunikation innerhalb der Netzwerke für europäische Projektimplementierungen vermittelt. Damit soll erreicht werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, eigene Projekte zu gestalten und hierfür EU-Förderungen gezielt zu nutzen. Dies erfolgt anhand der Antrags-, Umsetzungs- und Berichtsstrukturen gängiger europäischer Förderprogramme. Diese in der Regel digital angebotenen europäischen Projektstrukturen werden im Seminar vorgestellt und auf Grundlage gemeinsam erarbeiteter fiktiver Projektansätze auch digital erprobt. Dadurch erwerben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die notwendigen fachlichen und methodischen Kompetenzen, ein kommunales Projekt europäisch aufzustellen, einen europäischen Förderantrag erarbeiten zu können und das notwendige Berichtswesen komplikationslos umsetzen zu können. In entsprechenden Rollenspielen erwerben sie zudem die persönliche Kompetenz, durch die Präsentation fiktiver, im Modul erarbeiteter Projekte zielorientiert zu handeln und ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern.

## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

### **Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang**

Das Modul PM10 Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement ist Voraussetzung für das Modul PM11 Regional Governance und Internationales Projekt.

### **Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge**

Durch die Ausrichtung auf öffentliche Verwaltungen gibt es keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen!

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

keine

## **Inhalt**

### **Inhalte der einzelnen Lehrveranstaltungen**

#### **PM1001 Rahmenbedingungen der Kommunen durch die EU**

- Der europäische Integrationsprozess aus Sicht der Kommunen
  - Das kommunale Selbstverwaltungsrecht in Europa
- Überblick über Grundlagen und Arbeitsweise der EU
  - Wesen und Struktur der EU
  - Politiken der EU
  - Institutionen
- Eigenart und Wirkungen des europäischen Rechts
  - Grundlagen
  - Sekundärrecht



- Primärrecht
- Beeinflussung des Handlungsrahmens der Kommunen anhand ausgewählter rechtlicher Problemfelder
  
- Öffentliches Auftragswesen und europäisches Vergaberecht (e-Vergabe) in Abgrenzung zur Inhousevergabe
- Beihilfeproblematik durch Wirtschaftsförderung (hier insbes.: Sonderstellung der Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse)

### **PM1002 Europäische Ausrichtung des Kommunalmanagements**

- Rahmenbedingungen Europäischer Förderprogramme: Kohäsion, Konvergenz, territoriale Zuschnitte
- Überblick über die Europäischen Förderinstrumente in den Bereichen EFRE, ESF, ELER, 7. FP, ...
  - Thematische Inhalte
  - Strukturelle Rahmenbedingungen
  - Nutzbarkeit für die kommunale und regionale Ebene
- Entwicklung und Implementierung strategischer Projekte mit regionalen und europäischen Partnern
  - Sprache und Mentalitäten
  - Partnerstrukturen der Programme
  - Notwendige Projektstrukturen im Hinblick auf die formalen Anforderungen
- Förderinstrumente zur Regionalentwicklung anwenden
  - Antragsinhalte und Genehmigungsverfahren
  - Notwendige vertragliche Grundlagen
  - Berichtswesen und First Level Control
  - Publizitätsvorschriften
- EU-Trends, EU-Strategien, absehbare Entwicklungen und laufende Diskussionen
- Besichtigung von Praxisbeispielen vor Ort, Kontakt zu Akteuren

### **Lehr- und Lernmethoden**

Seminaristischer Unterricht, Diskussion und Teamarbeit.  
Erarbeitung des Stoffs anhand von Rechtsprechung und Praxisbeispielen.  
Übungen anhand von bestehenden digitalen Vorlagen der EU.  
Besichtigung von Praxisbeispielen und Diskussion mit Akteuren vor Ort.

### **Besonderes**

### **PM1002 Europäische Ausrichtung des Kommunalmanagements**





Exkursionen zu ausgewählten umgesetzten EU-Förderprojekten im Umfeld der Technischen Hochschule Deggendorf

## Empfohlene Literaturliste

### PM1001 Rahmenbedingungen der Kommunen durch die EU

#### Vorbereitend

- Oppermann, Th., Die Europäische Union von Lissabon, DVBl 2008, 473 - 483;
- Streinz, Rudolf, Europarecht, 11. völlig neu bearbeitete Auflage 2019,
  - § 5: Quellen des Unionsrechts, Geltung und Anwendung im nationalen Recht
  - § 10: Grundrechte und rechtsstaatliche Verfassungsgarantien
  - § 11: Der Binnenmarkt;
  - § 14: Die Wettbewerbspolitik (Kapitel VII: staatliche Beihilfen)
- Wienbracke, M., Rechtsnatur der EU und unmittelbare Geltung des EU-Rechts im nationalen Recht, DVP 2013, 59 - 62
- Wienbracke, M., Verfassungsrechtliche Grundlagen und Grenzen der EU-Integration (Art. 23 Abs. 1 GG), DVP 2013, 227 - 231; DVP 2013, 315 - 319
- Manger-Nestler C., Noack G., Europäische Grundfreiheiten und Grundrechte, JuS 2013, 503 - 507
- Herrmann, Christoph / Michl Walther, Wirkungen von EU-Richtlinien, JuS 2009, 1065 - 1070.
- Neun/Otting: Die EU-Vergaberechtsreform 2014; EuZW 2014, 446
- Dr. Zimmermann, D., Ausgestaltung kommunaler Daseinsvorsorge unter Berücksichtigung des europäischen Beihilferechts, APF 2020, 127 - 128, 156 - 159
- Beck'scher Online-Vergaberechtskommentar, 3. Auflage 2017, Band 1, Einleitung
  - A: Allgemeines (Rn. 1 - 42)
  - C: Europäisches Vergaberecht (Rn. 140 - 205)

#### Begleitend

- Meyer, Hubert, Kommunen als Objekte und wehrlose Verwalter Europas? NVwZ 2007, 20-25.
- Blanke, H.-J.: Kommunale Selbstverwaltung und Daseinsvorsorge nach dem Vertrag von Lissabon, DVBl 2010, 1333 - 1343;
- Oppermann / Classen / Nettesheim, Europarecht, 9. Aufl., 2021, § 21 (Wettbewerbsrecht und der Staat: Beihilfen, Daseinsvorsorge und öffentliche Aufträge);
- Fischer / Fetzer, Europarecht in Fällen, 12. neu bearbeitete Aufl., 2019, Müller, Heidelberg;



- Jennert, C., EU-Beihilferecht für Kommunen und kommunale Unternehmen, KommP spezial 2012, 2 - 11;
- STAFF WORKING DOCUMENT SWD(2013) 53 final/2: Guide to the application of the European Union rules on state aid, public procurement and the internal market to services of general economic interest, and in particular to social services of general interest
- Commission Notice on the notion of State aid as referred to in Article 107(1) of the Treaty on the Functioning of the European Union (2016/C 262/01)
- Calliess C./Ruffert M., Beck-Online-Kommentar zum EUV/AEUV, 6. Auflage 2022, Art. 107 ff. AEUV

## **PM1002 Europäische Ausrichtung des Kommunalmanagements**

### **Vorbereitend**

- Europabüro der bayerischen Kommunen: EU-Förderhandbuch für bayerische Kommunen, Brüssel 2016 (online abrufbar unter <https://maria-noichl.eu/workspace/media/static/foerderhandbuch-bayern-2016-56d6e4dda16dc.pdf>)
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur: Europäische Zusammenarbeit stärkt Städte und Regionen! Bilanz und Ausblick zur Transnationalen Zusammenarbeit (Interreg B 2014 bis 2020), Berlin 2017 (online abrufbar unter [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvi/verschiedene-themen/2017/europaeische-zusammenarbeit-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvi/verschiedene-themen/2017/europaeische-zusammenarbeit-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=1))
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: Wirkungen der Transnationalen Zusammenarbeit in Interreg B. Untersuchung ausgewählter Interreg IVB-Projekte nach erzielten Wirkungen und zentralen Gelingensfaktoren, Berlin 2017 (online abrufbar unter [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvi/verschiedene-themen/2017/wirkungen-interreg-b-dl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvi/verschiedene-themen/2017/wirkungen-interreg-b-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=1))
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie / Bayerisches Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat / Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz: Europäische Territoriale Zusammenarbeit 2014 - 2020. Interreg V im Freistaat Bayern, München 2019 (online abrufbar unter [https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/stmwi/Publikationen/2019/2019-03-25\\_EuropTerritZusammenarbeit\\_Interreg\\_V\\_2019.pdf](https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Publikationen/2019/2019-03-25_EuropTerritZusammenarbeit_Interreg_V_2019.pdf))
- Europäische Kommission: Weißbuch zur Zukunft Europas. Die EU der 27 im Jahre 2025 - Überlegungen und Szenarien, Brüssel 2017 (online abrufbar unter [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/weissbuch\\_zur\\_zukunft\\_europas\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/weissbuch_zur_zukunft_europas_de.pdf))

### **Begleitend**



- Programmdokumente des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) in Bayern unter <https://www.efre-bayern.de/efre-2014-2020-investitionen-in-wachstum-und-beschaeftigung/programmdokumente/>
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie: Zwischenbericht zu den Vorbereitungen für das zukünftige EFRE-Programm Bayern 2021 - 2027 im Ziel "Investitionen in Beschäftigung und Wachstum" (IBW), München 2021 (online abrufbar unter [https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/efre/2021-2027/Zwischenbericht\\_Vorbereitungen\\_EFRE\\_IBW\\_Programm\\_Bayern\\_2021\\_-\\_2027\\_Stand\\_11.05.2021.pdf](https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user_upload/efre/2021-2027/Zwischenbericht_Vorbereitungen_EFRE_IBW_Programm_Bayern_2021_-_2027_Stand_11.05.2021.pdf))
- Dach-VO (EU) 2021/1060 vom 24.06.2021 (online abrufbar unter [https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/efre/2021-2027/Dach-VO\\_2021-2027\\_Amtsblatt\\_30.6.21.pdf](https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user_upload/efre/2021-2027/Dach-VO_2021-2027_Amtsblatt_30.6.21.pdf))
- EFRE-VO (EU) 2021/1058 vom 24.06.2021 (online abrufbar unter [https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user\\_upload/efre/2021-2027/EFRE-VO\\_2021-2027\\_Amtsblatt\\_30.6.21.pdf](https://www.efre-bayern.de/fileadmin/user_upload/efre/2021-2027/EFRE-VO_2021-2027_Amtsblatt_30.6.21.pdf))
- Informationen der Europäischen Kommission zur Kohäsionspolitik 2021 - 2027 unter [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/de/2021\\_2027/](https://ec.europa.eu/regional_policy/de/2021_2027/)
- Informationen des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten zu LEADER in Bayern unter [https://www.stmelf.bayern.de/initiative\\_leader/](https://www.stmelf.bayern.de/initiative_leader/)
- Informationen des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie zum EFRE in Bayern 2021 - 2027 unter <https://www.efre-bayern.de/efre-2021-2027/>



## PM-11 Regional Governance und Internationales Projekt

Modul Nr.	PM-11
Modulverantwortliche/r	Armin Thoma
Kursnummer und Kursname	PM1101 Regional Governance und digitale Partizipation PM1102 Internationales Projekt
Semester	4
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 75 Stunden Selbststudium: 135 Stunden Gesamt: 210 Stunden
Prüfungsarten	PStA
Gewichtung der Note	8-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

#### Qualifikationsziele des Moduls

#### PM-11 REGIONAL GOVERNANCE UND INTERNATIONALES PROJEKT

#### PM1101 Regional Governance und digitale Partizipation

#### PM1102 Internationales Projekt

#### Ziele

Die digitale Transformation und die Verschärfung des globalen Wettbewerbs stellen nicht nur Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. In den internationalen Standortwettbewerb sind auch Staat und öffentliche Verwaltungen einbezogen. Für den Klimawandel, demografischen Wandel und die Sicherung demokratischer Strukturen müssen nachhaltige Lösungen gefunden werden. Neue Ansätze zur Steuerung und



Gestaltung der sich rasant verändernden Rahmenbedingungen sind erforderlich. Neue Formen des "Regierens" im Sinne einer "Regional Governance" umfassen die Steuerung, Koordination, Kommunikation und Partizipation relevanter (privater und öffentlicher) Akteure in regionalen Netzwerken. Ziel ist die Erhaltung oder Steigerung der Innovations-, Wettbewerbs- und Handlungsfähigkeit von Kommunen und Regionen.

Um die Qualifikationsziele des Moduls zu erreichen, erwerben die Studierenden folgende Kompetenzen:

### **Fachkompetenz**

- Das Abschlussmodul befähigt die Studierenden die Situation ihrer Kommune/Region im Standortwettbewerb kritisch zu analysieren und die spezifischen Probleme und Chancen des öffentlichen Sektors in einem von Europa geprägten und national und international vernetzten Umfeld zu erkennen.
- Sie sind in der Lage mit Regional-Governance- und Partizipationsprojekten Lösungsansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu konzipieren sowie kommunale/regionale Entwicklungsstrategien unter Einbeziehung der politischen Gremien umzusetzen.

### **Methodenkompetenz**

- Die Studierenden setzen die erworbenen Methoden ein, um kommunale/regionale Kooperationen nach Zielsetzungen, Organisationsstrukturen und praktischen Handlungsfeldern zu analysieren und kritisch zu überprüfen und Aufgaben mit europäischem/internationalem Bezug eigenständig zu bearbeiten und sinnvolle Lösungsstrategien zu planen und umzusetzen.
- Ihre methodischen Kompetenzen befähigen sie, sich mit (intra- und interkulturell) unterschiedlichen Positionen kritisch auseinanderzusetzen, konkrete Problem- und Aufgabenstellungen zu bewältigen und ihre Konfliktfähigkeit und kommunikativen Stärken zu beweisen, um Lösungen durch Kooperationen herbeizuführen.

### **Sozialkompetenz**

- Die Studierenden sind in der Lage ihre kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zum Management von Gruppen mit unterschiedlichen Positionen einzusetzen, um partizipative Projekte zu begleiten und zu steuern.
- Neue und komplexe Fragestellungen bewältigen sie selbständig und flexibel, indem sie ihre Fähigkeit zu abstraktem und vernetztem Denken und ihre Offenheit für Innovationen nutzen, aber auch den Umgang mit digitalen Hilfsmitteln und neuen Medien beherrschen.
- Ihre Fähigkeiten zum Selbstmanagement, ihre persönlichen Begabungen, Motivation und Leistungsbereitschaft befähigen die Studierenden anspruchsvolle Projekte umzusetzen und Führungsverantwortung zu übernehmen.



## Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen

### Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang

Das Modul PM11 Regional Governance und Internationales Projekt baut zum Teil auf die Kompetenzen der Module PM01 Grundlagen des New Public Management, PM06 Projekt- und Beteiligungsmanagement, PM08 Marketing und Personalmanagement, sowie PM10 Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement auf.

### Verwendbarkeit des Moduls für andere Studiengänge

Das Modul PM11 Regional Governance und Internationales Projekt findet keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen durch die kommunale Ausrichtung des Studiengangs.

## Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen

keine

## Inhalt

### PM1101 Regional Governance und digitale Partizipation

- Rahmenbedingungen für die Entwicklung von neuen regionalen Governance-Strukturen in Europa (Globalisierung, wandelndes Staatsverständnis, Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland und der Europäischen Union)
- Konzeptionelle Grundlagen und Begründungen für regionale Governance-Ansätze (Governance-Begriff, Multi-Level-Governance, funktionale und territoriale Ansätze, Neuere Theorien regionaler kollektiver Entwicklung, Institutionenökonomie, Theorie der internationalen Beziehungen)
- Merkmale und Arten regionaler Governance-Ansätze (Ziele, Abgrenzung, Akteure, Organisation, Handlungsfelder, Kommunikations- und Kooperationsformen, Handlungsmotive und Anreizmechanismen, Erfolgsfaktoren und Grenzen)
- Konzeptionelle Grundlagen aus der Partizipations-Forschung samt internationalen Best-Practice-Beispielen insbesondere auch für digitale Bürgerbeteiligung (z.B. Betri Reykjavik aus Island oder PUBinPLAN der TH Deggendorf)
- Analyse vorhandener Ansätze konkreter interkommunaler und regionaler Kooperationen zur regionalen Selbststeuerung (z. B. Euregios, Europäische Metropolregionen; Integrierte Ländliche Entwicklungen (ILEs); Analyse-Dimensionen: strukturell/prozessural, endogen/exogen, vertikal/horizontal, bottom up/top down)



- Darstellung und Analyse interkommunaler und regionaler Kooperationen anhand von Praxisbeispielen (Ziele, rechtliche Grundlagen für interkommunale Zusammenarbeit, Hauptanwendungsfelder, staatliche Unterstützung für Kooperationen).
- Dienstleistungszentren/ Shared Service Center als ökonomischer Ansatz für interkommunale Kooperationen (Abgrenzung zum Outsourcing, prozessorientierte Betrachtung der Eignung für die Auslagerung in Dienstleistungszentren, steuerrechtliche Problematik, Analyse öffentlicher Pilotvorhaben)
- Einbeziehung von Privaten in ÖPP-Dienstleistungszentren (Identifikation der für die Einbeziehung Privater geeigneten Prozesse, besondere Gestaltungsmerkmale zur Einbeziehung Dritter, Analyse von Pilotvorhaben)

### **M1102 Internationales Projekt**

Die Schwerpunkte des Internationalen Projekts variieren und werden bestimmt von jeweils aktuellen Fragestellungen und dem zum Teil im Ausland umgesetzten Studienprogramm.

- Theorien zur Entwicklung regionaler Wettbewerbs- und Standortvorteile (Begriff und Ebenen des Wettbewerbs, Eigenständige Regionalentwicklung, Innovations- und Netzwerkansätze, Neue Institutionenökonomik, Konzept vom Wettbewerb der Regionen, Clusteransätze)
- Die Rolle der Kommunen und Regionen aus ordnungspolitischer Sicht (Standorttheorien und Anforderungswandel im Standortwettbewerb, Wettbewerb als Ordnungsprinzip und politisches Gestaltungsmittel)
- Internationale und europäische Themen mit Relevanz für Kommunen und Regionen (Global Cities, Kommunale Entwicklungspolitik; EU-

Regionalpolitik, Stärkung und Festigung der Demokratie auf EU-Ebene; EU- Programme "Digitales Europa", "Green Deal" u.a.)

- Relevanz der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen für das Handeln von Kommunen/Regionen
- Erarbeitung relevanter interdisziplinärer Kriterien zur Analyse und zum Vergleich ausgewählter Kommunen/Regionen in deutschen Grenzregionen oder mit angrenzenden Nachbarländern (bezüglich Staats- und Verwaltungsreformen, Public Management und Modernisierungsansätzen, Institutionen, Kooperationen und Netzwerken sowie Entwicklungsstrategien auf der Mikro-, Meso- und Makroebene)
- Ausarbeitung und Bewertung von Lösungsstrategien für die gewählten Analysebeispiele unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielsetzungen des Public Managements, der Kommunal-/Regional- oder EU-Politik (Internationales Verwaltungs- oder Regionenbenchmarking, Probleme und Chancen grenzüberschreitender und internationaler Kooperationen unter Berücksichtigung interkultureller Aspekte)



## Lehr- und Lernmethoden

Seminaristischer Unterricht mit Diskussionen und Teamarbeit. Der fachlichen Inhalte werden zum Teil anhand von Umsetzungsbeispielen erarbeitet. Die Studierenden müssen dabei vorhandene Ansätze analysieren und ihre Ergebnisse präsentieren.

## Besonderes

Gastvorträge von Expertinnen und Experten (aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung) zu praktischen Umsetzungserfahrungen mit Regional-Governance-Ansätzen, Partizipations-Projekten und grenzüberschreitenden Projekten. Im Rahmen des Internationalen Projekts ist ein Studienprogramm im Ausland vorgesehen.

## Empfohlene Literaturliste

### PM1101 Regional Governance und digitale Partizipation

#### Vorbereitend:

- Benz, A. (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. Wiesbaden 2004
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (Hrsg.): Stadt-Land-Partnerschaften - Wachstum und Innovation durch Kooperation, Berlin 2012
- Schmuderer, S. / Zink R. / Gamerith W.: Citizen Participation via Digital Maps: A Comparison of Current Applications. GI\_Forum 2: 34 - 46. Wien, 2019. doi: 10.1553/giscience2019\_02\_s34.

#### Studienbegleitend:

- Adamascheck, B. / Pröhl, M. (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Gütersloh 2003
- Arnstein, S.: A Ladder Of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners 35 (4): 216 - 224. 1969. doi: 10.1080/01944366908977225.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung(BBR) (Hrsg.): Aktionsraum Region - Regional Governance, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/9, Bonn 2003
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung(BBR) (Hrsg.): Informeller Urbanismus, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 2, Bonn 2014
- Fürst, D. / Knieling, J. (Eds.): Regional Governance: New Modes of Self Government in the European Community, 2002





- Hill, H.: Von Good Governance zu Public Leadership: Verwaltung und Management, 2006, S. 81-84
- Hollbach-Grömig, B./Floeting, H.: Interkommunale Kooperation in der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik. Ansätze - Konzepte - Erfolgsfaktoren, Berlin 2005
- Kleinfeld, R. / Plamper, H. / Huber, A. (Hrsg): Regional Governance - Steuerung, Koordination und Kommunikation in regionalen Netzwerken als neue Formen des Regierens. Bände 1 - 2, Göttingen 2006
- Küspert, S. / Zink R.: Concept of a Digital Communication Platform to Increase the Citizens' Interest in Spatial Planning. In JoDLA. Journal of Digital Landscape Architecture, 2-2017, hrsg. Erich Buhmann, Stephen Ervin, Sigrid Hehl-Lange, und James Palmer, 136 - 143. Berlin/Offenbach: Herbert Wichmann Verlag. 2017.
- Schuppert, G. F. (Hrsg.): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Schriften zur Governance-Forschung, Vol. 1, Baden-Baden 2006
- ÖPP Deutschland AG (Partnerschaften Deutschland) (Hrsg.): Dienstleistungszentren (DLZ) in Form von Öffentlich-Privaten Partnerschaften (ÖPP), insbesondere im interkommunalen Bereich, Konzeption und rechtliche Grundlagen, Berlin 2014
- Schuppan, T.: Shared Service Center, in Veit, S./ Reichard, C./ Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden 2019
- Wegener, A.: Kommunale Dienstleistungspartnerschaften. Mit Shared Services zu einer effektiveren Verwaltung, Bertelsmann Stiftung & Deutscher Städte- und Gemeindebund Gütersloh 2007
- Wind, M./ Schuppan, T.: Der Modellversuch "Vernetzte Verwaltung" (Abschlussbericht), Bochum 2010

### **PM1102 Internationales Projekt**

#### **Vorbereitend:**

- Benz, A. (2019): Verwaltung als Mehrebenensystem. In: Veit, S. / Reichard, C. / Wewer, C. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden, S. 87-98
- Heidbreder, E. G.: (2019): Europäischer Verwaltungsraum/Europäische Mehrebenenverwaltung. In: Veit, S. / Reichard, C. / Wewer, C. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden, S.77-86

#### **Studienbegleitend:**

- BBSR - Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (2019): Die Unterschiede bestimmen die Vielfalt Europas. Ein Atlas ausgewählter Aspekte der räumlichen Strukturen und Entwicklungen, Bonn



- BMI - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019) (Hrsg.) Europäische Vernetzung - ein Treiber für die Entwicklung vor Ort, Ideen und Ansätze für Kommunen, MORO Praxis-Heft 14/2019, Bonn
- BMI - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2019): Digitale Infrastruktur als Entwicklungsfaktor für Regionen, MORO-Praxis 13/2019, Bonn
- Engagement Global gGmbH - Service für Entwicklungsinitiativen (2014) (Hrsg.): Handreichung zur Kommunalen Entwicklungspolitik - Ein Theorie- und Praxisleitfaden, Dialog Global Nr. 28, Bonn
- European Commission (2019): EU Budget for the Future, Ein EU-Haushalt für die Zukunft, o. O.
- European Commission (2022): eGovernment Benchmark 2022, Synchronising Digital Governments. Inside Report, DG Communications Networks, Content & Technology, Luxemburg
- European Commission (2020): Exploring Digital Government Transformation in the EU, Understanding Public Sector Innovation in a Data Driven Society, Luxemburg
- European Commission (2021): EU Adaptation Strategy to climate change, DG Research & Innovation, Brussels
- European Commission (2022): REGIOFLASH: latest news on Regional and Urban Policy, URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/regio/newsletter-archives/view/service/273> (30.11.2021)
- European Council: A New Strategic Agenda 2019-2024, Brussels
- European Union (2022): Key Publications of the European Union, Spring 2022, Luxemburg
- Prognos AG (2019): Zukunft der EU-Strukturpolitik in Deutschland ab 2021, Umsetzung der Ziele der EU-Strukturpolitik - insbesondere des EFRE - in Deutschland und Handlungsoptionen für deren Fortführung in der Förderperiode ab 2021, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), Bremen
- Störmann, Wiebke (2018): Regionale Wirtschaftspolitik, In: ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung, Hannover, S. 1985-2005
- UNRIC- Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen (2021): Bericht über die Ziele für nachhaltige Entwicklung 2021
- vbw - Verband der bayerischen Wirtschaft e.V. (2021) (Hrsg.): Industrielle Standortqualität Bayerns im internationalen Vergleich, vbw Studie, erstellt von Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH, München
- Vereinte Nationen, Department of Economic and Social Affairs (2015): Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development



## PM-12 Masterarbeit

Modul Nr.	PM-12
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM1201 Masterarbeit PM1202 Abschlusskolloquium
Semester	4
Dauer des Moduls	1 Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	0
ECTS	17
Workload	Präsenzzeit: 0 Stunden Virtueller Anteil: 510 Stunden Gesamt: 510 Stunden
Gewichtung der Note	17-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

### Qualifikationsziele des Moduls

Zur Erlangung des Mastergrades ist eine Masterarbeit anzufertigen. In ihr soll der Student seine Fähigkeit nachweisen, die im Studium erworbenen Kenntnisse in einer selbständigen wissenschaftlichen Arbeit auf Projekte aus dem Bereich General Management anzuwenden.

Eine Problemstellung soll innerhalb einer vorgegebenen Frist selbstständig strukturiert, nach wissenschaftlichen Methoden systematisch bearbeitet und schließlich transparent dokumentiert werden.

Im abschließenden, hochschulöffentlichen Vortrag soll eine zielgruppengerechte Präsentation des Projektes und der in der Arbeit erzielten Resultate im Rahmen des Master-Kolloquiums erfolgen.



## **Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen**

keine

## **Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen**

keine

## **Inhalt**

Bei den Themen der Masterarbeit handelt es sich um jeweils individuell vereinbarte Themengebiete zwischen dem Studierenden und dem betreuenden Dozenten.

Die Themenanmeldung erfolgt über das PRIMUSS-Portal.

Das jeweils bearbeitete Thema wird im Rahmen des Master-Kolloquiums dann präsentiert und diskutiert.

## **Lehr- und Lernmethoden**

Anleitung zu eigenständiger Arbeit nach wissenschaftlichen Methoden mit individueller Betreuung des jeweiligen Dozenten, Präsentation und Diskussion im Rahmen des Master-Kolloquiums.

## **Besonderes**

---

## **Empfohlene Literaturliste**

Die Literatur ist abhängig vom individuell gewählten Thema.

Für den formellen Teil zur Erstellung einer Masterarbeit wird auf die Richtlinien des Weiterbildungszentrums zur Erstellung von Masterarbeiten verwiesen. Dies sind in der Online-Lern-Plattform iLearn zu finden.

Weitere Literaturempfehlungen sind jeweils mit dem betreuenden Dozenten abzustimmen.

