



INFORMATIONEN

Jahrgang 70 Heft 2 März/April 2024



Die AWV als Motor der Digitalisierung

AWV-Interview mit Christoph Verenkotte, AWV-Vizepräsident 2010–2024 und Präsident des Bundesverwaltungsamtes a.D., Köln



Projektorientierte Governance der Zeitenwende

Norman Heydenreich, Management Akademie Weimar



Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen

Dr. Petra Notz und Lukas Wozniok, involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Offenbach am Main

Liebe Leserin, lieber Leser,

in dieser Ausgabe lesen Sie ein Interview mit Christoph Verenkotte anlässlich seines Ausscheidens als Präsident des Bundesverwaltungsamtes (BVA).

Christoph Verenkotte engagierte sich seit 2010 im Vorstand der AWV als Vizepräsident und verlässt mit seinem Ausscheiden aus dem BVA auch den Vorstand der AWV. Neugier, Offenheit, Wissen und Begeisterung für die Themen rund um Digitalisierung und Bürokratieabbau sind Bestandteile des Werkzeugkastens, der die ehrenamtliche Facharbeit in den AWV-Arbeitsgremien so besonders macht. Herr Verenkotte brachte sein ganzes Wissen und Know-How mit viel Elan im Rahmen der Facharbeit ein. Das Team der AWV-Geschäftsstelle dankt ihm herzlich für seine Unterstützung, sowohl in Verwaltungs- und Finanzierungsfragen als auch in allen Fachthemen.

Seine Nachfolgerin als Präsidentin des Bundesverwaltungsamtes, Katja Wilken, übernimmt auch seine bisherige Position im AWV-Vorstand. Wir freuen uns auf eine erfolgreiche und lebendige gemeinsame Arbeit mit Frau Wilken als neuer Vizepräsidentin.

Im Rahmen der AWV-Vorstandssitzung am 13. März 2024 gab es aber noch weitere Veränderungen: Dr. Klaus Ritgen, Referent im Deutschen Landkreistag (DLT), übernimmt den Vorstandsposten von Dr. Ariane Berger, welche

den DLT verlassen hat. Dr. Hubert Salm, langjähriger Leiter des Fachausschusses „Informationswirtschaft“, gab bekannt, dass er die Fachausschussleitung sowie den Vorstandsposten abgibt. Wir bedanken uns bei Dr. Ariane Berger und Dr. Hubert Salm und wünschen ihnen für die Zukunft alles Gute. Mit den neu kooptierten Vorstandsmitgliedern ist die AWV weiterhin gut aufgestellt, um die Herausforderungen der nächsten Jahre erfolgreich zu bewältigen.

Im Rahmen der letzten Sitzung hat der Vorstand der AWV ebenfalls beschlossen, den 2018 begonnenen Strategieprozess wieder aufzunehmen und somit sicherzustellen, dass die Facharbeit auch künftig schlagkräftig, fokussiert und zielorientiert arbeiten kann und die vorhandenen Ressourcen bestmöglich nutzt. Hier gilt es, die Alleinstellungsmerkmale Ehrenamt, gleichberechtigte Einbindung aller Stakeholder sowie Optimierung an den Schnittstellen von Wirtschaft und Verwaltung beizubehalten, weiter zu stärken und gleichzeitig die Wahrnehmung der AWV-Ergebnisse in der Fachöffentlichkeit zu erhöhen. Über die weiteren Schritte in diesem Prozess werden wir Sie in den AWV-Informationen und den anderen AWV-Medien auf dem Laufenden halten.

Wir wünschen eine informative und anregende Lektüre!

Ihr AWV-Team

Inhalt

- 4 Die AWV als Motor der Digitalisierung
[AWV-Interview mit Christoph Verenkotte](#)
- 6 Projektorientierte Governance der Zeitenwende
[Norman Heydenreich](#)
- 9 Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen
[Dr. Petra Notz und Lukas Wozniok](#)
- 13 Rezensionen
- 14 Projektgruppe zu raumbezogenen Genehmigungsverfahren veröffentlicht Handlungsvorschlag

Termine

Beilage

AWV-Tätigkeitsbericht 2023

Die AWW als Motor der Digitalisierung AWW-Interview mit Christoph Verenkotte, AWW-Vizepräsident 2010–2024 und BVA-Präsident a.D.

Christoph Verenkotte bildete 14 Jahre lang gemeinsam mit Werner Schmidt das Präsidium der AWW. Im März verabschiedete er sich, sowohl in seiner hauptamtlichen Funktion als Präsident des Bundesverwaltungsamtes als auch als ehrenamtlicher AWW-Vizepräsident in den Ruhestand. Wir haben die Gelegenheit genutzt, um mit ihm gemeinsam zurückzuschauen, aber auch nach vorne. Wir haben ihn gefragt, wie er eigentlich zur AWW kam, welche seine Highlights aus seiner Tätigkeit für die AWW waren und ob er sich im Ruhestand weiterhin ehrenamtlich engagieren möchte.

Seite 4



© Adobe Stock/BillionPhotos.com

Projektorientierte Governance der Zeitenwende



© Adobe Stock / Joke_Phattrapong

Öffentliche Projekte in Deutschland liefern oft nicht die von der Politik erwarteten und den Bürgern versprochenen Ergebnisse, etwa im Rahmen von Infrastrukturprojekten, Rüstungsprojekten zur Sicherung der Verteidigungsfähigkeit oder Programmen, welche die Zukunft Deutschlands nachhaltig gestalten sollen, wie die Digitale Verwaltung oder die Energiewende. Norman Heydenreich (Management Akademie Weimar) erläutert, welche Unterstützung projektorientierte Governance mit Hilfe von Methoden aus dem Projektmanagement hier leisten kann.

Seite 6

Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen

Ein Ansatz, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, besteht darin, das im Unternehmen bereits beschäftigte Personal betrieblich weiterzubilden. Dafür können die Entwicklungen zur Digitalisierung in der beruflichen Weiterbildung genutzt und ein niedrigschwelliges Qualifizierungs- und Wissensmanagement aufgesetzt werden. Von diesem Ansatz können insbesondere kleine- und mittlere Unternehmen profitieren, wie Dr. Petra Notz und Lukas Wozniok (involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH) in ihrem Beitrag erläutern.

Seite 9



© Adobe Stock / murstock

Die AWV als Motor der Digitalisierung

AWV-Interview mit Christoph Verenkotte AWW-Vizepräsident 2010–2024 und Präsident des Bundesverwaltungsamtes a.D., Köln

Seit 2010 gehörten Sie neben Werner Schmidt dem Präsidium des AWW-Vorstands an. Wie kamen Sie zur AWW? Was hat Sie dazu bewogen, sich ehrenamtlich für die AWW zu engagieren?

► Als ich im Jahr 2010 als Vertreter der öffentlichen Verwaltung zum Vizepräsidenten der AWW gewählt worden bin, habe ich mich gefreut, diese „Tradition“ von meinem Vorgänger im Bundesverwaltungsamt (BVA), Dr. Jürgen Hensen, der ebenfalls ehrenamtlich Vizepräsident der AWW war, fortführen zu können.

Die Themen der AWW in Richtung umfassende Verschlinkung von Verwaltungsprozessen, Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung waren für mich schon lange eine Herzensangelegenheit, für die ich mich eingesetzt habe. Und bekanntlich haben diese Themen nicht an Aktualität verloren – im Gegenteil, sie sind heute noch wichtiger als vor zehn Jahren.

Motiviert hat mich in den zurückliegenden 14 Jahren dann vor allem immer wieder auch, dass die Arbeit der AWW sehr praxisbezogen ausgerichtet ist. Das ist bei diesen Themen besonders wertvoll und nicht zu unterschätzen. Denn theorie-lastige Papiere gibt es genug.

Die AWW arbeitete während Ihrer Präsidentschaft an weitreichenden Vereinfachungen von gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien und damit an der Verschlinkung administrativer Prozesse mit. Wie würden Sie die während dieses langen

Zeitraums erreichten Ergebnisse beurteilen? Welche zählen zu Ihren besonderen „Highlights“?

► Neben der Bandbreite an Themen, die die AWW-Facharbeit für mich zu etwas Besonderem machen, zähle ich zu den ausgesprochenen Erfolgen, dass wir uns in den letzten Jahren verstärkt mit eigenen Produkten und Standards an der verwaltungsrelevanten Digitalisierung und damit der Modernisierung Deutschlands beteiligt haben.

Mit dem elektronischen Datenaustauschformat eXtra hat die AWW schon vor Jahren die Grundlage für einen hochautomatisierten Datenaustausch zwischen Wirtschaft und Verwaltung geschaffen, der im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung weiterhin seine Bedeutung hat: 300 Millionen Bescheinigungen und Belege werden jährlich zwischen Arbeitgebern und den Sozialversicherungsträgern ausgetauscht. – Das nenne ich schon eine Hausnummer!

Daneben möchte ich auch ein weiteres elektronisches Datenaustauschformat der AWW hervorheben: die ZUGFeRD-Lösung für den elektronischen Rechnungverkehr. Dieses ebenfalls sehr erfolgreiche Produkt des AWW-Arbeitskreises „Forum elektronische Rechnung Deutschland“ feiert in diesem Jahr sein 10-jähriges Veröffentlichungsjubiläum und wird mit der bevorstehenden E-Rechnungspflicht im B2B-Bereich voraussichtlich einen weiteren Nachfrageschub erhalten.

Die Facharbeit der AWW lebt vom Engagement und Wissen wie auch von der Praxiserfahrung der ehrenamtlich aktiven Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Verwaltung, dem Dritten Sektor und auch der Wissenschaft. In hochspezialisierten Themenfeldern ist Fachwissen ein kritischer Faktor für erfolgreiche Ergebnisse. Ist das Ehrenamt hier noch ein aktuelles Konzept?

► Ja! – Es stimmt schon: Ehrenamtliches Engagement kostet Zeit und Mühe. Aber: Die Beteiligten haben auch etwas davon. So profitiert beispielsweise das BVA vom ehrenamtlichen Engagement vieler seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der AWW-Facharbeit. Der Mehrwert zeigt sich, ganz klar, durch den Gewinn neuer Erkenntnisse, aber vor allem auch dadurch, dass Fragestellungen und Lösungsansätze im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Verwaltungen und anderen Sektoren einer ganzheitlicheren Betrachtung unterzogen werden können. In der Regel ist das eine Win-win-Situation für alle und ich freue mich, dass viele Verantwortungsträger in Wirtschaft und Verwaltung dies genauso sehen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Arbeit in den Arbeitsgruppen der AWW freistellen.

Mit über 1.200 ehrenamtlich Engagierten haben wir auch ein großes Netzwerk etabliert, mit dem wir den Anspruch verfolgen, sowohl die Wirtschaft mit ihren großen, mittleren und kleineren Unterneh-



Christoph Verenkotte (Mitte, weiße Turnschuhe) im Kreis der hauptamtlichen AWV-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern bei seinem Abschiedsbesuch in der Eschborner AWV-Geschäftsstelle im Januar 2024.

men als auch die Verwaltung auf allen drei Ebenen – Bund, Länder, Kommunen – und zunehmend auch auf der europäischen Ebene abzubilden. Und nicht zuletzt haben wir in den vergangenen Jahren auch den Dritten Sektor stärker in unsere Arbeit mit einbezogen. Dies macht uns zu einem gefragten Partner in allen gesellschaftlichen Bereichen.

Werden Sie sich in Ihrem Ruhestand weiterhin ehrenamtlich in einem Verein engagieren? Falls ja, verraten Sie uns in welchem?

► Ich werde mich auch nach meiner Pensionierung in einem Verein ehrenamtlich engagieren. Ich verrate auch gerne in welchem: In der AWV! Ich werde zunächst noch als ehrenamtlicher Leiter den AWV-Arbeitskreis 1.8 „Strategischer Erfolgsfaktor Projektmanagement“ begleiten.

Dieses Thema liegt mir insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung am Herzen. Das Managen von Projekten ist für die Bediensteten oftmals eine zusätzliche Aufgabe neben ihrer alltäglichen Arbeit. Dabei verursachen Projekte je nach Größe einen

erheblichen zeitlichen Aufwand. Zudem sind besondere Anforderungen und Rahmenbedingungen bei Bundesministerien und Bundesbehörden zu berücksichtigen. Die Bundesverwaltung muss heutzutage in der Lage sein, Expertise zu neuen Themen schnell aufzubauen und Maßnahmen in Projektform zu steuern und umzusetzen. Im Bereich Projektmanagement sind in der Bundesverwaltung gute Beratung und Fortbildungsangebote gefragt – das spüren wir im Bundesverwaltungsamt unter anderem auch an der großen Nachfrage im Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2022 mit dem AWV-Arbeitskreis 1.8 eine neutrale Aktionsplattform für die obere Leitungsebene der öffentlichen Verwaltung geschaffen. Wir erörtern dort gemeinsam, welches Umfeld es Projektteams ermöglicht, ihre Projekte erfolgreich durchzuführen. Ziel ist es auch, das Thema Projektmanagement über föderale Ebenen hinweg zu verankern, zu stärken, von guten Erfahrungen zu lernen und Projekte der Verwaltung erfolgreicher zu machen. Hierzu sollen unter anderem die Themen Methodenkompetenz und ein ein-

heitliches Qualifizierungskonzept diskutiert und weiterentwickelt werden.

Die AWV wird in zwei Jahren 100 Jahre alt. Wo sehen Sie die AWV dann?

► Ich sehe die AWV in den nächsten Jahren weiterhin als verlässliche, unabhängige Partnerin, die Menschen aus allen Sektoren mit ihren theoretischen und praktischen Erfahrungen an einem Tisch zusammenbringt. Ich hoffe, dass die AWV ihr Netzwerk auch auf der europäischen Ebene noch stärker ausbauen und etwa die Zusammenarbeit mit Frankreich und anderen europäischen Ländern im Bereich elektronische Rechnung vertiefen kann.

Ich glaube, die AWV kann in der Zukunft noch stärker Motor der notwendigen Digitalisierung in allen Bereichen werden und viele Expertinnen und Experten überzeugen, sich in diesem neutralen Netzwerk zu engagieren. Und, wenn ich mir die vielfältigen Aktivitäten der AWV-Fachgremien anschau, bin ich mir sicher, dass dieser Wunsch in Erfüllung gehen wird. Etwas Optimismus in diesen Zeiten schadet nicht! ■

Projektorientierte Governance der Zeitenwende

Öffentliche Projekte in Deutschland liefern oft nicht die von der Politik erwarteten und den Bürgern versprochenen Ergebnisse und stehen daher seit Jahrzehnten in der Kritik: Infrastrukturprojekte, die Voraussetzungen für wirtschaftliche Entwicklung schaffen, Rüstungsprojekte zur Sicherung der Verteidigungsfähigkeit, aber auch politische Programme, welche die Zukunft Deutschlands nachhaltig gestalten sollen, wie die Digitale Verwaltung oder die Energiewende. Bürger zweifeln daran, dass es mittels demokratischer Politik möglich ist, Zukunft zu gestalten. Auf dem Kongress „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ wurde 2017 ein gleichnamiges Aktionsprogramm diskutiert und an die Bundesregierung übergeben.¹ Einiges wurde seitdem umgesetzt, doch die Herausforderungen wachsen schneller als die Umsetzung. Es müssen zusätzlich zahlreiche komplexe Krisen und Herausforderungen gemeistert und die dafür erforderlichen Projekte erfolgreich durchgeführt werden. Auf dem Spiel steht nicht mehr nur der Ruf von Politikern, sondern unsere Sicherheit und Freiheit und die Erhaltung unserer Demokratie. Vorgeschlagen wird eine projektorientierte Transformation der Organisation von Politik und Verwaltung.

Auf dem ersten Kongress „Mit Projekten Deutschlands Zukunft

gestalten“ im Januar 2015 unter der Schirmherrschaft des Bundeswirtschaftsministers wurde eine gesellschaftspolitische Debatte initiiert: Was ist zu tun, damit Deutschland zu einem Land der erfolgreichen Projekte wird? Das Ergebnis waren die Empfehlungen, die im Rahmen des Aktionsprogramms „Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten“ während des Kongresses 2017 an die Bundesregierung übergeben wurden: Vorbereitung der Führungskräfte auf ihre Rolle in Projekten, Projektmanagementausbildung aller Projektleiter, ein Kompetenzzentrum für Großprojekte, eine verbindliche Richtlinie für die Governance von Projekten, um klare Verantwortungsstrukturen zu schaffen, Ausbau des Projektportfoliomanagements, Reform der gesetzlichen Rahmenbedingungen für öffentliche Projekte, Beteiligung an der Weiterentwicklung von Projektmanagementnormen, Projektmanagementkompetenz als Schlüsselkompetenz in der Weiterbildung, Ausbau der Projektmanagementforschung und -lehre sowie Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen durch ein interdisziplinäres Begleitforschungsprogramm.² Einiges davon wurde seitdem in verschiedenen Behörden unter der Koordination eines Beirats umgesetzt. Von der Politik wurde das strategische transformative Potenzial des Programms kaum genutzt.

Herausforderungen der Zeitenwende

Sich wechselseitig verstärkende Krisen in den Bereichen Klima, Geopolitik, Migration und gesellschaftlicher Zusammenhalt steigern die gesellschaftliche Komplexität und Unsicherheit. Der russische Angriffskrieg auf die gesamte Ukraine hat die Politik zu einer radikalen Neubewertung der Gefahren im Bereich der äußeren Sicherheit und damit auch der strategischen Prioritäten gezwungen („Zeitenwende“³). Die internationale regelbasierte Ordnung, Grundlage der internationalen Zusammenarbeit, wird von untereinander kooperierenden totalitären Regimen und terroristischen Organisationen angegriffen. Die Multikrise neuer und bekannter existenzieller Risiken stellt eine große Bewährungsprobe für die Gestaltungsfähigkeit demokratischer Staaten dar. Bürger zweifeln an der Fähigkeit demokratischer Politik, Zukunft zu gestalten. Autoritäre Systeme und Parteien verweisen auf ihre angebliche Überlegenheit durch ihre Macht-Hierarchie, die rasche Entscheidungen ermöglichen. Allerdings wird notwendige Lernfähigkeit nicht durch Macht-Hierarchien gefördert, die immer wieder durch dramatische Fehleinschätzungen auffallen, mit katastrophalen Folgen für Mensch und Natur.

1 Für nähere Informationen s. <https://bit.ly/3IF1ATE> [20.03.2024].

2 Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (Hg.): Mit Projekten Deutschlands Zukunft gestalten. Memorandum, Nürnberg 2017, online: <https://bit.ly/48X6AxC> [20.03.2024].

3 Regierungserklärung von Bundeskanzler Olaf Scholz am 27. Februar 2022, online: <https://bit.ly/3TB27fD> [20.03.2024].

Gefordert ist die Fähigkeit zu einer lebensfördernden Multi-Missions-Politik, die auf alle Krisen gleichzeitig eine zumindest ausreichende Antwort gibt. Anpassung an sich beschleunigende Veränderungen und die Notwendigkeit, strategische Ziele nicht nur zu formulieren, sondern auch zu erreichen, sind heute für Politik und Verwaltung nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Am Erfolg hängt nicht mehr nur der Ruf von Politikern, sondern das Schicksal unseres Landes. Daher müssen Politik und Verwaltung gewohnte bürokratische Arbeitsweisen entlang definierter Zuständigkeiten und Prozesse durch an der Umsetzung strategischer Ziele orientierte Arbeitsweisen ersetzen, die zugleich einen hohen Grad an Flexibilität und Lernfähigkeit ermöglichen.

Kulturwandel gegen Bürokratie und organisierte Verantwortungslosigkeit

In großen Behörden und Unternehmen haben sich in fetten Jahren bürokratische Organisationskulturen herausgebildet: Immer mehr Mitarbeitende und Organisationseinheiten sind nur für die Einhaltung und Perfektionierung von vorgegebenen Prozessen verantwortlich und nicht für Ergebnisse. Dies macht es schwer, ergebnisorientiert zu führen, und hat insbesondere in Projekten verheerende Auswirkungen: Organisierte Verantwortungslosigkeit.

Projekte brauchen Vertrauen und Gestaltungsspielraum. Sie brauchen Manager, die Verantwortung übernehmen, auf Basis von Erfahrungen situationsbezogen, flexibel und pragmatisch entscheiden, vorangehen und Risiken nicht scheuen, sondern adressieren, immer mit dem Blick auf die Projektziele – und manchmal auch darüber hinaus, um Chancen zu

realisieren. Sie brauchen klare Prinzipien, Verantwortungsstrukturen und eine Kultur, die Selbstverantwortung, Performance und Qualität fördert. Wesentlich dabei ist die Klärung und Stärkung der Verantwortung der Entscheider in Politik und Verwaltung als Projekt-Auftraggeber und -Sponsoren. Die Priorisierung und übergreifende Steuerung der politischen Projekte erfolgt durch ein politisch verantwortetes Portfolio- und Programmmanagement. Die bürokratische Organisation und Kultur der öffentlichen Verwaltung wird durch eine projektorientierte Organisation und Kultur ersetzt, d.h. ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen und Risiken, klare gemeinsame Ziele und klare Verantwortung für die Zielerreichung. Projektorientierte Kultur der Zusammenarbeit bedeutet: „Jeder für die gemeinsame Sache“ statt „Jeder an seinem Platz“.

In der komplexen Welt verbundener sozialer und ökologischer Krisen sind die meisten Organisationen und Projekte komplexe adaptive Systeme. Deren Management ist nicht nur rationale Entscheidungsfindung, sondern auch ein offener politischer Prozess. Handlungsmuster entstehen unvorhersehbar in selbstorganisierenden Prozessen. Um der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit beschleunigter globaler Entwicklungen und sozialer und ökologischer Systemkrisen nachhaltig zu begegnen, ist ein Wandel der Führung und der Managementsysteme zu agilen und adaptiven Ansätzen erforderlich. Über Prozesse hinaus sind Werte, Grundsätze, Mindsets, Kulturen und Kompetenzen von wesentlicher Bedeutung.

Nachhaltige Governance von Projekten sieht diese als Zukunftsgestaltung, vorgegebene Zwecke und Ziele nicht als abschließend, son-

dern als offen für eine gemeinsame Entwicklung ihres Potenzials. Sie fördert Selbstorganisation und -verantwortung durch geeignete Rahmenbedingungen. Förderung nachhaltiger Lösungen in Projekten und Einbindung nachhaltiger Ziele in das Projektmanagement bedeutet, dass langfristige Auswirkungen und ein viel größerer Kreis von Stakeholdern berücksichtigt und mehr Interessenkonflikte bewältigt werden müssen. Wenn Projekte die zusätzliche Komplexität annehmen und mit ihr kreativ umgehen, anstatt sie zu reduzieren oder zu vereinfachen, ergeben sich daraus Chancen für innovative Lösungen.

Fazit

Die Zeitenwende erfordert einen neuen Politik- und Managementansatz. Statt Politik als bloßem „Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung“⁴ mit bürokratischer Umsetzung braucht es eine missionsorientierte Politik, die eine humane Gesellschaft fördert, dem Leben auf diesem Planeten dient und die Risiken seiner Zerstörung mindert – mit einem projektorientierten Umsetzungsansatz und einer agilen, projektorientierten Kultur der Zusammenarbeit und Organisation.

Ein gemeinsames Verständnis von Werten, Prinzipien und Basiskonzepten für das Management und die Governance nachhaltiger Projekte kann dazu einen Beitrag leisten. Die anstehende Revision der deutschen Projektmanagement-Normenreihe DIN 69901 auf der Grundlage der PM²-Initiative der Europäischen Kommission könnte dafür ein erster Schritt sein. Interessierte an einer Mitwirkung bei der Ausarbeitung dieser Perspektive können sich beim Autor dieses Beitrags und Obmann des DIN-Arbeitsausschusses „Projektmanagement“ melden. ■

4 Max Weber: Politik als Beruf, in: Geistige Arbeit als Beruf. Vier Vorträge vor dem Freistudentischen Bund, Bd. 1, München 1919, o. S.



– Kostenfreie Online-Publikation –

Webseiten rechtskonform gestalten

Die Bedeutung von TTDSG, ePrivacy und Datenschutz in der Praxis

AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. (Hg.)

Eschborn 2024, 29 Seiten
AWV-Best.-Nr.: 43241-w



↓ Online-Publikation (1,1 MB)
www.awv-net.de/webseiten_rechtskonform

Mit digitalen Qualifizierungsangeboten und Wissensmanagement der Personalnot begegnen

Der Fachkräftemangel führt in vielen Unternehmen dazu, dass die Belegschaft heterogener wird. Dies hat zur Folge, dass die betriebliche Weiterbildung und Qualifizierung an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig aber führt der Personalmangel dazu, dass für eine adäquate Einarbeitung und Weiterbildung nur geringe zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine mögliche Strategie besteht darin, die Entwicklungen zur Digitalisierung in der beruflichen Weiterbildung zu nutzen und ein niedrighschwelliges Qualifizierungs- und Wissensmanagement aufzusetzen. Von diesem Ansatz können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen profitieren.

Herausforderungen durch Personalmangel

Der gravierende Mangel an Fachkräften stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Aus diesem Grund steigt die Bereitschaft vieler Betriebe, die Personalbeschaffung breiter aufzustellen. Dazu gehört auch eine größere Offenheit gegenüber neuen Bewerbergruppen wie beispielsweise geringer qualifizierte, Quereinsteigende oder Fachkräfte aus dem Ausland. Dies hat jedoch zur Folge, dass die Qualifikationen in der Belegschaft deutlich unterschiedlicher werden.

Daraus resultiert, dass mehr Zeit für die individuelle Einarbeitung und Betreuung jedes einzel-

nen Mitarbeitenden aufgewendet und die strategische Personalplanung intensiviert werden muss. Hinzu kommt die Erwartung, dass das vermehrte Ausscheiden älterer Mitarbeitender – der sogenannten Baby-Boomer – zu weiteren Friktionen in den Betrieben führen wird und dass dabei viel Erfahrungswissen und Prozesswissen verloren geht.

In dieser komplexen Situation gewinnen betriebliche Qualifizierung sowie Wissensmanagement an Bedeutung. Unternehmen sehen sich mit der Anforderung konfrontiert, individuell angepasste Qualifizierungsangebote zu offerieren, um die Weitergabe von betrieblichem Wissen sicherzustellen und die fachliche Integration von neuen Mitarbeitenden in den Betrieb zu gewährleisten. Die effektive Umsetzung dieser Qualifizierungsangebote erfordert die Bereitstellung erhöhter Ressourcen im Unternehmen. Dem steht jedoch oftmals eine dünne Personaldecke im Personal- und Bildungsbereich entgegen. Die Digitalisierung im Bildungsbereich kann gleichwohl Ansätze bieten, die betriebliche Weiterbildung und das Wissensmanagement neu zu denken.

Trends in der Weiterbildung

Digitalisierung der Weiterbildung

Ansetzen lässt sich dabei an Entwicklungen, die sich seit länge-

rem in der Weiterbildung beobachten lassen: Neben der klassischen Weiterbildung mit ein- oder mehrtägigen Präsenzterminen und entsprechenden Abwesenheitszeiten vom Arbeitsplatz gibt es zunehmend eine Weiterbildung, die sich digitaler Technologien bedient, Lerninhalte werden vermehrt als E-Learning zur Verfügung gestellt, Schulungen virtuell umgesetzt oder Inhalte in Blended-Learning-Formaten¹ vermittelt. Befördert wurde und wird dieser Prozess durch die relativ kostengünstige Bereitstellung technischer Infrastruktur. Neben WLAN und Lernplattformen sind dies auch erschwingliche oder gar freie Software-Anwendungen, mittels derer digitale Lernangebote einfach erstellt werden können. Darüber hinaus wurden in den letzten Jahren zunehmend sogenannte OER Materialien (Open Educational Resources) verfügbar gemacht. Dabei handelt es sich um kostenlose und frei zugängliche Lernangebote. Aber auch Lernvideos auf YouTube haben den Trend zu E-Learning im Weiterbildungsbereich befördert. Die Tendenz geht dahin, neben klassischen Kursen in Präsenz und betrieblichen Qualifizierungsangeboten in Blended-Learning-Formaten auch zunehmend ad hoc, arbeitsintegriert und in kleinen Häppchen (Learning Nuggets, Microlearning) bedarfsorientiert zu lernen.

¹ Unter Blended-Learning wird eine Lernform verstanden, bei der Präsenzlernen und E-Learning kombiniert werden.

Personalisiertes technologiegestütztes Lernen

Der Ausbau digitaler Lerntechnologien – E-Learning-Plattformen, Anwendungssoftware und deren niedrigschwellige Nutzung – hat zu maßgeblichen Weiterentwicklungen der beruflichen Weiterbildung geführt. Hierdurch erhielt auch der didaktische Ansatz des personalisierten Lernens² neuen Aufschwung: Lernen wird dabei als individueller Prozess verstanden, der bei allen Menschen aufgrund ihrer biographischen Erfahrungen verschiedenartig geprägt ist. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, an den persönlichen Lernbedarfen anzusetzen. Umgesetzt wird dies beispielsweise durch eine Lernstandsermittlung zu Beginn eines Lernprozesses, auf die die weiteren Lernschritte abgestimmt werden. Lernende erhalten dabei Freiräume, um ihren Lernprozess in der Folge selbstgesteuert anzugehen. Damit dies erfolgreich gelingt, sind vorab Kompetenzen zur Selbststeuerung zu entwickeln.

Niedrigschwellige betriebliche Qualifizierung und Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Problemlagen sind Lösungen zur Qualifizierung einer zunehmend heterogenen Belegschaft zu entwickeln, die möglichst ressourcenschonend umsetzbar sind. Dabei können Unternehmen vom Ausbau digitaler Lernformate und aktuellen lerntheoretischen Erkenntnissen profitieren. Eine Möglichkeit hierfür besteht darin, mit einem niedrigschwelligen digitalen Qualifizierungs- und Wissensmanagement zu starten, das relativ schnell für Arbeitsentlastungen sorgen kann, und dann sukzessive das Angebot zu verbreitern.

Eine große Herausforderung besteht darin, den digitalen Lernprozess zu starten. Folgend dargestellte Lösungsansätze veranschaulichen, wie der Einstieg in den Prozess gestaltet werden könnte:

Qualifizierungsbedarfe identifizieren

Der Prozess beginnt idealerweise mit der Identifizierung der dringendsten Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Prämisse, dass die Umsetzungsmaßnahmen auch Effekte auf zeitliche Einsparungen haben werden. Beispiele für den Einstieg sind:

- **Sich wiederholende Qualifizierungsfelder:** Sicherheitseinweisungen, Datenschutztraining, Compliance-Schulungen – diese Inhalte eignen sich für eine digitale Vermittlung, da alle Mitarbeitenden die Trainings regelmäßig durchlaufen müssen.

- **Typische Fehlerquellen:** Ein sofortiger Nutzen von digitalen Wissensformaten zeigt sich da, wo erfahrungsgemäß Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Aufgaben auftreten, sei es beim Ausfüllen von Formularen, bei der Bedienung von Maschinen oder der Platzierung von Arbeitsmitteln.

- **Betriebsspezifische Fachkenntnisse:** Ebenso sinnvoll kann es sein, sich auf die Vermittlung von betriebsspezifischen Kenntnissen zu konzentrieren, die neue Mitarbeitende in einer konkreten Position zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, etwa erste Schritte zur Bedienung einer Datenbank oder Qualitätskontrollverfahren.

Der erste Prozessschritt richtet sich also auf die Frage, wo aktuell der größte Handlungsdruck besteht

und wie digitale Qualifizierungsangebote zu Entlastungen führen könnten.

Etablierte Digitale Medien nutzen

Sind die dringlichsten Themen identifiziert, ist zu überlegen, wie sich diese möglichst einfach und niedrigschwellig in digitale Formate überführen lassen. Hier einige Beispiele:

- **Videokonferenztool zum Aufnehmen von Informationen:** Anweisungen oder Prozessbeschreibungen können mündlich erklärt und über ein Videokonferenztool aufgenommen werden. Die Sprechenden können den Bildschirm teilen und erläutern, wie etwa ein Formular korrekt auszufüllen ist.

- **Handy-Kameras:** Sicherheitseinweisungen, Pflege von Maschinen, die Platzierung von Arbeitsmitteln, all dies kann bei einer persönlichen Einweisung parallel gefilmt werden. Technikaffine Mitarbeitende lassen sich für die Umsetzung schnell begeistern. Dabei steht die pragmatische Wissensvermittlung im Vordergrund und weniger die Ästhetik.

- **QR-Codes für Maschineneinweisungen:** Um sicher zu stellen, dass Maschinen ordnungsgemäß bedient werden, können QR-Codes angebracht werden, die – wenn sie mit dem Handy aufgerufen werden – alle notwendigen Informationen verlinkt bereitstellen. Neben Dokumenten können Einweisungsvideos offeriert werden.

- **Open Educational Resources (OER):** Für allgemeinere Themen bietet das Internet eine Fülle an digitalen Lernangeboten. YouTube-Videos können mit Hilfe von kostenlos zugänglichen Programmen

2 Für weitere Informationen zu Personalisiertem Lernen mit digitalen Medien: www.innovet-sperle.de.



© Adobe Stock/murrstock

mit Informationen oder Wissensfragen angereichert werden.

■ **Kostenlose Software zur Erstellung digitaler Lernformate:** Zur Fundierung fachlicher Kenntnisse oder zur Weiterentwicklung von Kompetenzen lassen sich mit kostenlosen Tools³ hochwertige Lerneinheiten für die Mitarbeitenden erstellen. Jedoch ist die Umsetzung dieses Vorgehens aufwändiger.

Angesichts begrenzter zeitlicher und finanzieller Ressourcen ist es wichtig, den Aufwand gering zu halten und pragmatisch vorzugehen. Durch die Nutzung vertrauter Werkzeuge wie Videokonferenztools können schnelle Ergebnisse erzielt werden. Sobald der Anfang gemacht ist und erste Erfahrungen gesammelt wurden, gestalten sich die nächsten Schritte einfacher.

Mitarbeitende aktivieren

Liegen erste Ergebnisse vor, profitieren zunächst insbesondere diejenigen Personen im Unternehmen, die für die Einarbeitung, Qualifizierung und Ausbildung zuständig sind. Sie gewinnen Zeit, um die Lernenden bei der Fundierung ihres Wissens zu unterstützen und zu begleiten. Die digitale Aufberei-

tung stellt zudem sicher, dass das Wissen in der notwendigen Qualität und Ausführlichkeit bereitgestellt wird, was sich in einem stör anfälligen Arbeitsalltag bei mündlicher Kommunikation nicht immer gewährleisten lässt. Überdies können die digitalen Lernangebote auch zur Auffrischung der Wissensbestände eines weiteren Kreises von Mitarbeitenden genutzt und zur Verfügung gestellt werden.

Ob und welche Potenziale der weitere Kreis der Führungskräfte und der Mitarbeitenden in der Bereitstellung niedrigschwelliger digitaler Qualifizierungsprodukte sieht, hängt von den praktischen Erfahrungen mit den bereitgestellten Lernangeboten und der Resonanz im Kollegenkreis ab. Meist sind es die Early Adopters, die – aufgrund ihrer positiven Haltung gegenüber Neuem – den Boden für Veränderungen bereiten, indem sie unvoreingenommen ausprobieren und mitmachen. Sehen die Beteiligten einen Mehrwert in ihren jeweiligen Arbeitskontexten, dann sind sie auch bereit, digitale Lernangebote zu nutzen oder bei der Erstellung mitzuwirken.⁴ Insbesondere wenn sich das Unternehmen dafür entschieden hat, einfach zu handhabende Medien für die Entwicklung einzusetzen, lassen sich

mehr Mitarbeitende motivieren, ihr Know-how anderen digital verfügbar zu machen.

Von großer Bedeutung ist dabei die Einbindung in begleitende kommunikative und soziale Prozesse. Denn E-Learning-Angebote dienen nur als Lernmittel. Die Auseinandersetzung mit den bereitgestellten Informationen aber – das Lernen selbst – erfordert den Austausch mit anderen Menschen. Auf diese Weise kann sich eine dynamische Lernkultur etablieren, die eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen langfristig von seinen Qualifizierungs- und Wissensmanagementaktivitäten profitiert.

Nach dem Start: Weitere Erfolgsbedingungen

Unser Ausgangspunkt bestand darin, Lösungen zu identifizieren, die effizient auf die Qualifizierungsbedürfnisse in Unternehmen antworten und dabei gleichzeitig die begrenzten personellen und zeitlichen Ressourcen berücksichtigen. Der Vorschlag bestand darin, im ersten Schritt Qualifizierungsinhalte mit einfach zu handhabenden Medien digital aufzusetzen und die Mitarbeitenden zur aktiven Mitwirkung zu ermutigen. Durch die digitale

3 Einen Überblick über kostenlos zugängliche Software finden Sie auf der Moodle Plattform des Projekts SPERLE von involas (<https://www.innovet-sperle.de/involas/course/view.php?id=100>) oder über den sogenannten MIKA-Campus des Bundesinstituts für Berufsbildung (https://training.leando.de/goto.php?target=cat_101).

4 Vgl. Nathanael Opitz, Thomas Freiling, Ralph Conrads: Lebenslanges Lernen im Blick – Wirkungen von Lernbegleitung anhand des Beispiels der Bundesagentur für Arbeit, in: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 120/45 (2023), S. 5., online: https://www.bwpat.de/ausgabe45/opitz_etal_bwpat45.pdf [19.03.2024].

Bereitstellung lassen sich Ressourcen einsparen, die Qualität der Wissensvermittlung sicherstellen und selbstgesteuertes Lernen ermöglichen. Ein gelingender Start hängt von zeitnahen Erfolgen ab, weshalb wir empfehlen, die Aktivitäten pragmatisch und niedrigschwellig anzugehen. Anschließend ist es wichtig, auf diesen Anfängen aufzubauen und diese zu verstetigen.

Nachhaltigkeit gewährleisten

Um digitale Qualifizierung nachhaltig zu etablieren, ist es wichtig, dass Führungskräfte deren Nutzung aktiv unterstützen. Sie sollten zudem gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden und nicht nur privilegierte Gruppen Zugriff auf die Angebote erhalten. Auf diese Weise wird für Transparenz gesorgt und demotivierenden Effekten vorgebeugt. Dabei ist auch wichtig, dass die technischen Rahmenbedingungen für die Nutzung gegeben sind, insbesondere dort, wo Computertypischerweise kaum zum Einsatz kommen (z. B. bei manuell geprägter Arbeit). Neben WLAN-Zugang für Smartphones müssen hier auch Arbeitsgeräte wie Tablets, Laptops oder stationäre Computer bereitgestellt werden.

Darüber hinaus sollte der schrittweise Aufbau der digitalen Medienkompetenz der Mitarbeitenden gefördert werden, wobei besonderes Augenmerk auf Gruppen zu legen ist, die skeptisch gegenüber digitalen Qualifizierungen und Wissensmanagement eingestellt sind. Es ist wichtig, die Bedenken und Bedürfnisse dieser Gruppen ernst zu nehmen und für angemessene Unterstützung zu sorgen, um niemanden im Unternehmen zurückzulassen.

Schließlich ist es entscheidend, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, ihr erworbenes Wissen gemeinsam mit anderen zu

reflektieren und, falls sie selbst digitale Qualifizierungsangebote entwickeln möchten, dies gemeinsam mit anderen tun können.

Schaffung einer betrieblichen Lernkultur

Letztendlich gilt es, im Betrieb eine positive betriebliche Lernkultur aufzubauen. Führungskräfte nehmen hierbei eine Vorbildfunktion ein, etwa indem sie sich offen für Lernen und persönliche Weiterentwicklung zeigen und ihre Teammitglieder dazu ermutigen, neue Fähigkeiten zu erwerben. Förderlich ist es darüber hinaus, die fachliche Meinung und Expertise von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Zudem trägt eine konstruktive Feedbackkultur dazu bei, dass die Belegschaftsmitglieder ihre individuellen Stärken identifizieren und weiterentwickeln können. Eine solche Lernkultur erfordert zudem, eine positive Fehlerkultur im Unternehmen aufzubauen, also Fehler im Arbeitsprozess als Lerngelegenheiten zu betrachten, durch die Prozesse verbessert werden können. Durch die Schaffung einer aktivierenden betrieblichen Lernkultur sind Unternehmen langfristig deutlich besser gewappnet, um Wandlungsprozesse nicht nur zu überstehen, sondern auch gut gestalten zu können.

Fazit

Der durch den demografischen Wandel erzeugte Fachkräftemangel erfordert passgenaue Antworten von Betrieben; oftmals bedarf es einer mehrgleisigen Strategie. Wie in diesem Beitrag gezeigt, kann eine Möglichkeit darin bestehen, digitale Qualifizierungen aufzusetzen, die in einem überbetrieblichen Wissensmanagement gerahmt sind. Unabhängig davon, ob Fachkräftbedarf und Fluktuation Hand-

lungsdruck erzeugen oder nicht: Jedes Unternehmen kann profitieren, indem es sich selbst als lernendes System versteht und seine Beschäftigten in ihren Lernprozessen bestärkt. Langfristig wird der aufkommende Einsatz von künstlicher Intelligenz bei der Entwicklung von digitalen Angeboten hilfreich sein und zu schnelleren Ergebnissen beitragen. Ein Erfolg solcher Aktivitäten hängt jedoch wesentlich davon ab, dass die digitalen Lernangebote als Hilfsmittel betrachtet werden, die erst im sozialen Austausch ihre Wirkungen entfalten können.

Weiterführende Informationen

Involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik koordiniert das Verbundprojekt SPERLE – Strukturwandel durch personalisiertes Lernen mit digitalen Medien. Das Verbundprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des InnoVET Wettbewerbs gefördert (www.inno-vet.de).

Mit dem Programm InnoVET fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bundesweit Projekte mit dem Ziel, die Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung zu steigern. Durchgeführt wird das Programm vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).

In dem InnoVET-Projekt SPERLE wurden Qualifizierungsangebote für die Aus- und Weiterbildung zur Umsetzung des Personalisierten Lernens mit digitalen Medien entwickelt. Weitere Verbundpartner sind das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. und Weiterbildung Hessen e.V.

Informationen finden Sie auf der Webseite (www.innovet-sperle.de) sowie der Lernplattform des Projekts SPERLE (www.innovet-sperle.de/involas).



Petra Henning

Haufe Lexware Verlag
Freiburg, 2023, 204 Seiten
49,99 Euro (D)
ISBN 978-3-648-16122-7

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten. Ein Praxisleitfaden zur Zielerreichung

Mit dem Onlinezugangsgesetz „OZG 2.0“ sind Bund, Länder und Gemeinden dazu angehalten, die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung weiter voranzubringen. Die Digitalisierung bietet der öffentlichen Verwaltung Chancen wie Herausforderungen. Einerseits ist die Transformation notwendig, um effiziente und nutzerfreundliche Dienstleistungen anzubieten, andererseits sind die gesetzlichen und datenschutzrechtlichen Vorgaben einzuhalten. Dieses Buch bietet einen Überblick über grundlegende Aspekte der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung – von der Analyse der Ausgangssituation über die Begleitung des Veränderungsprozesses bis hin zur erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Anhand der Beschreibung von Best Practices gibt die Autorin, die jahrelang als Verwaltungswirtin im Rechnungshof von Berlin tätig war und heute Inhaberin einer Organisationsberatung in Berlin und Brandenburg ist, konkrete Handlungsempfehlungen und vermittelt praxisorientierte Lösungsansätze.



Deutscher Verein für öffentliche
und private Fürsorge e.V. (Hg.)

Lambertus-Verlag
Berlin, 2023, 207 Seiten
12,90 Euro (D)
ISBN 978-3-7841-3157-3

Bürgergeld, Grundsicherung für Arbeitsuchende. SGB II mit Verordnungen

Das Bürgergeld ist eines der zentralen sozialpolitischen Vorhaben der Bundesregierung in der 20. Legislaturperiode. Es soll die zum 1. Januar 2005 unter der damaligen, rot-grünen Bundesregierung eingeführte und heftig kritisierte Grundsicherung für Arbeitsuchende, die nach dem Leiter der zuständigen Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“, Peter Hartz, auch Hartz IV genannt wurde, grundlegend verändern. Das neue Bürgergeld soll mehr soziale Sicherheit in der modernen Arbeitswelt verankern, mehr Chancengerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen, unnötige bürokratische Belastungen abbauen und einfach sowie digital zugänglich sein. Die Zusammenarbeit zwischen den Leistungsberechtigten und den Mitarbeitenden der Jobcenter soll mit mehr Augenhöhe und weniger Druck gestaltet werden. Diese Ausgabe enthält den Text des Sozialgesetzbuches Zweites Buch – Bürgergeld, Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) – sowie weitere Gesetze, Verordnungen und Anordnungen zum Recht der Existenzsicherung.



Dr. Dr. Hans Steege |
Dr. Kuuya J. Chibanguza (Hg.)

Nomos Verlag
Baden-Baden, 2023, 612 Seiten
129,00 Euro (D)
ISBN 978-3-7560-0245-0

Metaverse. Rechtshandbuch

Das Metaverse eröffnet eine neue, virtuelle Welt, die über das Internet hinausgeht. Es ist von Interesse für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft, denn das Metaverse bietet vielfältige Chancen im beruflichen sowie im privaten Kontext. Es bringt aber auch Herausforderungen mit sich: Im Umgang mit dem Metaverse stellen sich zahlreiche rechtliche Fragen unterschiedlichster Art – vom anwendbaren Recht über Datenschutz- und Urheberrecht bis hin zum Versicherungsrecht. Das Handbuch richtet sich mit einem interdisziplinären Ansatz an Rechtswissenschaft und -praxis gleichermaßen. Die Autorinnen und Autoren geben Antworten auf die juristischen Herausforderungen, denen sich sowohl bereits im Metaverse Tätige als auch diejenigen, die vor den ersten Schritten in der virtuellen Welt stehen, stellen müssen. Die umfassenden rechtsgebietspezifischen Erläuterungen bilden das Herzstück des Werkes. Im ersten Teil des Handbuchs wird darüber hinaus das erforderliche Grundlagenwissen über das Metaverse vermittelt sowie Themen aus anderen Disziplinen erörtert (z. B. Ethik, Technik, Ökonomie).

Projektgruppe zu raumbezogenen Genehmigungsverfahren veröffentlicht Handlungsvorschlag



© Adobe Stock / nikcoa

„Bundesweit und plattformbasiert: Planungs- und Genehmigungsverfahren digital neugestalten!“ lautet der Titel eines Handlungsvorschlages zur Umsetzung des Beschlusses von Bund und Ländern vom 6. November 2023 („Pakt für Planungs-, Genehmigungs- und Umsetzungsbeschleunigung“), den die AWW-Projektgruppe 1.2.1 „Digitalisierung und Beschleunigung raumbezogener Genehmigungsverfahren“ unter der Leitung

der beiden AWW-Vorstandsmitglieder Dr. Christine Brockmann und Marco Brunzel veröffentlicht hat.

Intention und Ziel dieses Handlungsvorschlags ist es, in zentralen Transformationsbereichen einen konstruktiven Dialog zwischen den verschiedenen Stakeholdern zu fördern, um praxisnahe Umsetzungsmaßnahmen zu erarbeiten, die möglichst schnell und flächendeckend zu einer spürbaren Verbes-

serung von Planungs- und Genehmigungsverfahren in Deutschland führen können.

– Handlungsvorschlag –

„Bundesweit und plattformbasiert: Planungs- und Genehmigungsverfahren digital neugestalten!“



Kostenfreier Download
Größe: 0,4 MB
PDF-Datei

Impressum

Herausgeber:

AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
www.awv-net.de
info@awv-net.de

Verantwortlich:

Dr. Ulrich Naujokat,
AWV-Geschäftsführer

Chefredaktion:

Nicole Wengender

Redaktion:

Selina Fritsch

Layout:

Cora Strasdat

Für unverlangte Manuskripteinsendungen übernimmt die Redaktion keine Haftung. Namentlich gezeichnete Artikel geben nicht die Meinung der Redaktion wieder. Erscheinungsweise: 6 x jährlich (zweimonatlich).

ISSN 0342-7927

Termine

- | | | |
|------------------|---|-----------------------------------|
| AK 2.18 | „Vereinheitlichung der Bescheinigungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung“, Fachreferent: Volker Will | 11.04.2024
Neckarsulm |
| AK 2.5 | „Digitale Transformation im Personalwesen“, Fachreferentin: Brigitte Hild | 17.04.2024
Webkonferenz |
| AK 1.1 | „Öffentliche Finanzen und Nachhaltigkeit“, Fachreferentin: Julia Szelag | 22.04.2024
Eschborn |
| AK 3.4 | „GoB beim IT-Einsatz“, Fachreferentin: Silke Schröder | 30.04.2024
Eschborn |
| UAK 3.5.1 | „Operational Transfer Pricing“, Fachreferentin: Silke Schröder | 29.05.2024
Eschborn |
| AK 3.5 | „Verrechnungspreise“, Fachreferentin: Silke Schröder | 04.06.2024
Eschborn |

FeRD-Konferenz

„Die E-Rechnung kommt an“

16. Mai 2024, ab 10 Uhr
im Bundesministerium für
Wirtschaft und Klimaschutz
in Berlin

jetzt
kostenfrei
anmelden

Die E-Rechnung kommt an

Die elektronische Rechnung spielt eine immer größere Rolle, wenn es darum geht, Unternehmen und Verwaltungen digital aufzustellen. Aktuelle Entwicklungen auf europäischer Ebene sowie die geplante Einführung eines elektronischen Umsatzsteuermeldesystems und die damit verbundene Verpflichtung zur E-Rechnung im B2B-Bereich in Deutschland, fördern diese positive Entwicklung: Die elektronische Rechnung kommt also immer stärker in der Praxis an.

Das Forum elektronische Rechnung Deutschland (FeRD) begleitet diese Entwicklungen seit vielen Jahren sowohl auf legislativer Ebene als auch bei der praktischen Umsetzung. Vor zehn Jahren wurde unser kostenfrei verfügbarer E-Rechnungsstandard ZUGFeRD erstmalig veröffentlicht. Unser Wissen und unsere Erfahrung möchten wir gerne mit Ihnen teilen.

Warum sich Ihre Teilnahme lohnt:

- Updates zur Einführung der B2B-E-Rechnungspflicht aus kompetenter Hand
- Praxisberichte von Anwendern unterschiedlicher E-Rechnungsformate
- Austausch- und Vernetzungsmöglichkeit mit E-Rechnungs-Experten aus unterschiedlichen Branchen und Sektoren sowie aus dem Ausland

Programm und Anmeldung unter:
www.ferd-net.de/FeRD-Konferenz-2024

FeRD

Seien Sie dabei!



E-Rechnungs-Gipfel

Der Countdown zur obligatorischen E-Rechnung läuft

10. und 11. Juni 2024 in Berlin

Freuen Sie sich auf diese Highlights aus dem Tagungsprogramm:

- + Zahlen, Daten, Fakten:
Neueste Entwicklung weltweit und die Bedeutung für Deutschland
- + Die EU E-Rechnungs-Norm EN16931:
Aktueller Stand zu Core Amendments und neuer B2B Extension
- + Einführungsstrategie vor dem Hintergrund von ViDA und E-Rechnung
- + Das B2B-Fitness-Programm für die E-Rechnung:
Vorschläge für eine Deutschland-Version
- + Aktueller Regulierungsstand zur E-Rechnung in Europa:
Einblicke anhand eines interaktiven Länder-Dashboards
- + Die Zukunft von E-Rechnung und Tax-Reporting in Deutschland:
Welche Rolle spielen Plattformen?
- + Digitalisierung ganzheitlich Denken:
Die E-Rechnung als Schlüssel zur Optimierung der Geschäftsprozesse
- + Wie Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt und den
Rechnungsprozess für immer revolutionieren wird

Agenda und Anmeldung:

www.e-rechnungsgipfel.de

