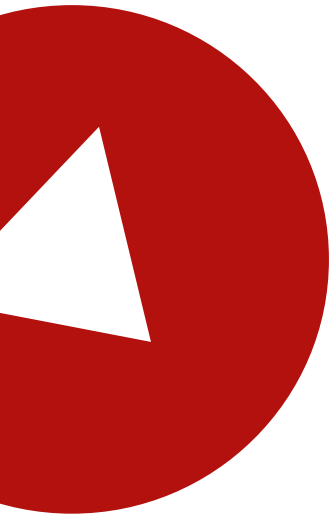




Modulhandbuch Master Public Management

Fakultät Angewandte Wirtschaftswissenschaften (School of Management)

Prüfungsordnung 19.04.2025

Stand: 12.10.2026 09:44

Inhaltsverzeichnis

PM-01 Grundlagen des New Public Management	3
PM-02 Finanzwissenschaft und Accounting	9
PM-03 Steuerungsinstrumente	21
PM-04 E-Government und IT-Verfahren	27
PM-05 Finanzmanagement und Steuern	37
PM-06 Projekt- und Beteiligungsmanagement	45
PM-07 Qualitätsmanagement und Organisation	53
PM-08 Marketing und Personalmanagement	62
PM-09 Recht und Prüfungswesen	80
PM-10 Europäischer Einfluss auf das Kommunalmanagement	90
PM-11 Regional Governance und Internationales Projekt	99
PM-12 Masterarbeit	107



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
Lehrende	Prof. Dr. Wolfgang Dorner Karl Raster Armin Thoma
Semester	1
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	3
ECTS	5
Workload	Präsenzzeit: 45Stunden Selbststudium: 105Stunden Gesamt: 150Stunden
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 PM0101 beinhaltet einen Überblick zur

Entwicklung und zum neuesten Stand des Public Management in Deutschland und im internationalen Vergleich. Der Ansatz des "New Public Management" (NPM) befasst sich im Kern mit der Anwendung von Managementmethoden aus der Privatwirtschaft auf öffentliche Dienstleistungen v.a. mit dem Ziel, effizienter zu werden. Unter der im



deutschsprachigen Raum etablierten Bezeichnung Neues Steuerungsmodell (NSM) wurden betriebswirtschaftliche Elemente bzw. Instrumente als Teil der Verwaltungsmodernisierung in die Führung und Steuerung öffentlicher Verwaltungen eingeführt.

Nach ca. zwei Jahrzehnten wurde das Neue Steuerungsmodell durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) weiterentwickelt. Zu den wichtigen Elementen des Modells zählen nach wie vor die strategische und output-orientierte Steuerung, die sowohl zur Steigerung von Zielgruppenorientierung, Effektivität und effizienter Mittelverwendung als auch der Qualität führen soll.

Die nationalen und internationalen Entwicklungen des öffentlichen Sektors werden inzwischen maßgeblich bestimmt von der digitalen Transformation und dem Agieren in Netzwerken. Innovationen in Politik und Verwaltung werden in der VUCA-Welt bedeutsamer. Den aktuellen Anforderungen kann als Lösungsvorschlag konzeptionell durch Agilität und Nachhaltigkeit begegnet 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 Studierenden 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 aktuell keine Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der TH Deggendorf 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, gesellschaftliche Veränderungen)
- Paradigmenwechsel vom Bürokratiemodell zum Dienstleistungsunternehmen: die Entstehung des "Neuen Steuerungsmodells" (NSM) im deutschsprachigen Raum und dessen Weiterentwicklung ("Kommunales Steuerungsmodell")
- Steuerungsmechanismen in öffentlichen Verwaltungen Ziele als Ausdruck von Wirkungsorientierung und strategischem Management
- Weiterentwicklung durch partizipative Elemente und Nachhaltigkeitsaspekten hin zur Netzwerkverwaltung
- Schnittmengen zur bzw. Einbettung des Steuerungsmodells in die Verwaltungsmodernisierung in einer zunehmend volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Umgebung

Vorlesung Teil 2

- Vertiefung: Klassische betriebswirtschaftlich orientierte Instrumente:
 - Entwicklung einer output- bzw. outcomeorientierten Steuerung (Kriterien zur Steuerung mit Hilfe von Verwaltungsprodukten,



- produktorientiertes Rechnungswesen, strategisches und operatives Controlling als zentrale oder dezentrale Steuerungsunterstützung, Berichtswesen, Budgetierung und Finanzmanagement)
- Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen 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)
- Digitale Transformation als Leitthema in Politik und Verwaltungen inkl. Diskussion der Wechselwirkungen mit anderen Gestaltungsaspekten (z.B. Führungsverhalten, Arbeitsorganisation und Prozessmanagement)
- Bedeutungswandel staatlicher Steuerungskonzeptionen und -medien (Governance und staatliche Legitimation, Verantwortungsteilung und Aktivierung im Mehrebenensystem, hierarchische Steuerung und neue institutionelle Arrangements, Regeln und Anreizstrukturen)
- Die Rolle von Innovationen im New Public Management (Begriff, Arten, Hemmnisse, Erfolgsfaktoren, Relevanz für Politik und Verwaltung)
- Lösungsansätze innovativer und agiler Verwaltungen und Umsetzungsbeispiele für Modernisierungsaktivitäten (New Work/ future of work, Agilität in der öffentlichen Verwaltung, nachhaltiges Verwaltungsmanagement)
- Zusammenfassende Betrachtung und Ableiten von Perspektiven für eine zukunftsfähige Verwaltung

PM0102 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 (z.B. BayernLAB) sind vorgesehen.

Empfohlene Literaturliste

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

Studienbegleitende Literatur:

- Bartonitz M. (Hrsg.), (2018): Agile Verwaltung, Berlin
- 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
- Bertelsmann Stiftung, Weizenbaum Institut (Hrsg.) (2026): Nachhaltige Kommunen und digitale Partizipation, Gütersloh
- Blackman D., (2021), Handbook on Performance Management in the Public Sector, Cheltenham (UK)
- Daum, R. (2012): Public Innovation. Stand und Perspektiven des Innovations-managements 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
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2024): Agilität in der Kommunalverwaltung, KGSt-Bericht 05/2024, Köln
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (2026): Netzwerkkommune, KGSt-Publikation 09/2026, 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
- Richenhagen, G./ Dick, M.(Hrsg.) (2022): Public Management im Wandel, 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

PM0102 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)
Lehrende	Dr. Olaf Münster Dr. Udo Raab Armin Thoma
Semester	1
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	6
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 90Stunden Selbststudium: 120Stunden Gesamt: 210Stunden
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)

Qualifikationsinhalte und -ziele des Moduls



Das am Beginn des Weiterbildungsstudiums stehende Modul mit den Untermodulen Accounting I und II sowie Finanzwissenschaft und Finanzpolitik vermittelt einerseits die Ausprägungen und Bedeutung eines modernen, leistungsfähigen und transparenten Rechnungswesens für öffentliche Verwaltungen und andererseits die Bezüge und Wechselwirkungen der mikroökonomischen Aktivitäten auf die öffentliche Finanzwirtschaft. In einer offenen, partizipativen Gesellschaft gewinnt die Gestaltung öffentlicher Haushalte durch die zunehmende Digitalisierung eine wachsende Bedeutung. Gleichzeitig stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen inhaltliche Anforderungen zur Erhaltung bzw. Erreichung der dauernden Leistungsfähigkeit einer Kommune im Zuge einer geordneten Haushaltswirtschaft, die den Ansprüchen eines nachhaltigen und generationengerechten Vorgehens gerecht werden kann. Dabei sind insbesondere die gesamtstaatlichen fiskalpolitischen und ökonomischen Stabilitäts- und Wachstumsziele in der föderalen Bundesrepublik zu beachten. Ziel ist ein verantwortungsvoller Umgang mit der kommunalen Finanzhoheit, um Handlungsspielräume für innovative und leistungsfähige Angebote der Kommune an ihre Bürger und Unternehmen zu ermöglichen und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Kommune zu gewährleisten.

PM0201 Finanzwissenschaft und Finanzpolitik:

Zunächst wird der Gegenstand von Finanzwissenschaft und Public Choice-Theorie im Rahmen alternativer Staatstheorien umrissen. Die Rechtfertigung der staatlichen Finanzwirtschaft erfolgt auf Basis theorieorientierter Erklärungsansätze wie Marktversagen aufgrund der Existenz von öffentlichen Gütern sowie den Bedingungen für ein pareto-optimales Angebot öffentlicher Leistungen. Das Verständnis für potenzielle Wohlfahrtsgewinne entweder durch Leistungsvariation in unterschiedlichen Teilräumen eines Föderalstaats oder durch Skalenerträge als Folge einer Zentralisierung wird thematisiert.

Neben den Grundlagen der Steuerrechtfertigung nach dem Äquivalenzprinzip und dem Leistungsfähigkeitsprinzip wird die Wirkung von Steuern als wesentliche staatliche Einnahmequelle erörtert. Aus den Erkenntnissen der normativen Theorie optimaler Besteuerung und der positiven Analyse von realen Steuersystemen wird das Verhältnis von Effizienz- und Verteilungszielen der Besteuerung verdeutlicht und problematisiert.

Die Absolventen lernen Modelle zur Erklärung kollektiver Entscheidungen sowie Erklärungsansätze wachsender Staatsausgaben kennen, um die enge Verknüpfung zwischen öffentlicher Finanzwirtschaft und politischem System zu verstehen. Aufbauend auf den Theorien der Stimmenmaximierung und der ökonomischen Theorie der Bürokratie wird der Einfluss der Exekutive sowie der Einfluss der Verbände untersucht und bewertet.

Der Einfluss politischer Entscheidungen über das Leistungsangebot und dessen Finanzierung wird anhand aktuell diskutierter finanzwissenschaftlicher Probleme und finanzpolitischer Reformvorschläge verdeutlicht. So lernen die Studierenden am Beispiel der Theorie externer Effekte, welche Instrumente zur Begrenzung des Kohlendioxid-Ausstoßes und zur Erreichung von Klimazielen geeignet und in der repräsentativen Demokratie umsetzbar sind. Aus der theoretischen Diskussion um



mögliche Lastverschiebung durch Staatsverschuldung, um die Tragfähigkeit einer wachsenden Verschuldung in einer wachsenden Wirtschaft sowie um die Problematik eines europäischen Haftungsverbundes für nationale Staatsschulden erkennen die Studierenden auch die Problematik von Euro-Bonds. Sie werden zugleich befähigt, Reformvorschläge (z.B. die Begrenzung der Einnahmenseite oder der öffentlichen Verschuldung, Privatisierung und Deregulierung, Emissionsrechtvergabe und Zertifikatehandel, CO2-Besteuerung) für den öffentlichen Sektor zu analysieren und zu bewerten.

In der Lehrveranstaltung zur Finanzpolitik werden die in § 1 StWG genannten wirtschaftspolitischen Ziele konkretisiert und mit den Studierenden als Merkmale einer Sozialen Marktwirtschaft problematisiert. Als Schwerpunkt der Finanzpolitik werden den Studierenden die theoretischen Hintergründe zur Stabilisierung des Konjunkturverlaufs ebenso vermittelt wie Möglichkeiten und Grenzen keynesianischer und neoklassischer stabilisierungspolitischer Konzepte.

Die auch als finanzpolitisches Instrument eingesetzte Kreditaufnahme stellt eine wichtige Einnahmequelle in öffentlichen Haushalten dar. Die Wachstums- und Verteilungswirkungen der öffentlichen Verschuldung werden ebenso diskutiert wie die ökonomischen und rechtlichen Grenzen der öffentlichen Kreditaufnahme. Die Studierenden sollen ferner Maßstäbe für die Beurteilung der Einkommens- und Vermögensverteilung im Sinne einer (Verteilungs-) Gerechtigkeit kennen lernen und kritisch beurteilen können. Schwerpunktmäßig werden Möglichkeiten und Begrenzungen finanzpolitischer Instrumente zur Umverteilung von Einkommen und Vermögen beleuchtet.

Als institutionelle Rahmenbedingung der Finanzpolitik wird die Ausgestaltung und Funktionsweise sowohl des bundesdeutschen Finanzausgleichs als auch die des europäischen Finanzierungssystems beleuchtet; etwaige Funktionsprobleme werden mit den Studierenden diskutiert.

PM0202 Accounting I:

Die Studierenden erkennen zunächst die Notwendigkeit eines aussagefähigen Rechnungswesens für die Steuerung von Organisationen. Hierzu wird vor allem auf die Principal-Agent-Theorie als mit der Transaktionskostentheorie eng verwandtem Ansatz aus dem Paradigma der Neuen Institutionenökonomik abgestellt. Die Principal-Agent-Theorie ist für öffentliche Verwaltungen v.a. relevant wegen der Rolle bzw. Bedeutung von Informationsasymmetrien im arbeitsteiligen Verhältnis zwischen politischer Führung und Verwaltung (siehe auch Grundlagen des NPM). Ansatzpunkte aus einem leistungsfähigen Rechnungswesen zum Ausgleich der natürlichen Informationsdefizite der politischen Führung werden aufgezeigt, die zur effektiven Wahrnehmung der Verwaltungssteuerung sowie der Repräsentationsfunktion gegenüber den stake holdern beitragen können. Insbesondere die im digitalen Zeitalter verfügbaren offenen und partizipativen Formen der Informationsbereitstellung (z.B. interaktiver Haushalt) werden anhand existierender Beispiele verdeutlicht.

Die Studierenden lernen die Vorteile eines in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mittlerweile vorrangig existierenden, kaufmännisch ausgerichteten Rechnungs-



wesens für die öffentliche Verwaltung gegenüber dem traditionellen kameralen Rechnungswesen kennen. Die Bedeutung der Elemente Output- bzw. Ergebnisorientierung und Ressourcenverbrauchskonzept für eine effektive und effiziente Verwaltungssteuerung wird vermittelt.

Basierend auf Vorkenntnissen zum kaufmännischen Rechnungswesen (z.B. aus dem grundständigen Studium) beschäftigen sich die Studierenden mit wesentlichen Inhalten und Interdependenzen der Drei-Komponenten-Rechnung als speziellem in der Bundesrepublik vorgegebenen Lösungsansatz. Die Grundlagen einer doppelten kommunalen Buchführung (Rechengrößen, Konten- und Buchungssystematik) werden anhand typischer Geschäftsvorfälle aus der kommunalen Praxis entsprechend vertieft. Die Studierenden erkennen, dass im doppisch ausgerichteten Finanzwesen sowohl die Ermittlung des Erfolgs einer Rechnungsperiode als auch die aus der öffentlichen Kameralistik entlehnte Liquiditätsorientierung gewährleistet ist.

Das Teilmodul Accounting I konzentriert sich im Wesentlichen auf das laufende Rechnungswesen und seine Bedeutung für die Verwaltungssteuerung. Aktuelle Entwicklungen wie die Veränderungen im Umsatzsteuerrecht für Kommunen fließen ein. Der Kurs bereitet auf die vertiefende Behandlung spezifischer Fragen zum Jahresabschluss und zur Haushaltsplanung im Kurs Accounting II vor.

PM0203 Accounting II:

Der Kurs Accounting II thematisiert spezifische Einzelfragen der Buchführung und Rechnungslegung bei öffentlichen Haushalten (insbesondere Bilanzierungs- und Bewertungsfragen von Vermögen und Schulden). Die zur Erstellung der Jahresabschlüsse erforderlichen Vorarbeiten werden verdeutlicht. Aufbauend auf den Kenntnissen des Kurses Accounting I verfügen die Absolventen nach Abschluss dieses Kurses über ein umfassendes Wissen hinsichtlich der Erfassung, des Ansatzes und der Bewertung der Vermögensgegenstände einer Kommune/ Organisation.

Das durch das Bayerische Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration bereitgestellte Kennzahlensystem zur Auswertung der doppischen Jahresabschlüsse wird im Hinblick auf die Beurteilung der Vermögens- Ertrags- und Finanzlage der Kommune/ Organisation diskutiert und dessen Anwendung anhand von Praxisbeispielen verdeutlicht. Weitere Herausforderungen, die aus der mit einem doppischen Kernhaushalt möglichen Konsolidierung von Beteiligungen im Rahmen der bayerischen Vorgaben zur Konzernrechnungslegung erwachsen, werden unter Verweis auf aktuelle Entwicklungen in anderen Bundesländern aufgezeigt.

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.

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) in zunehmend digitaler Form 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.

- 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 aktuell keine Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der TH Deggendorf 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 mit Proportional- und Progressionszonen
- 4 Wirkungen der Besteuerung: Steuerinzidenz bei einer Mengensteuer, Wohlfahrtsverluste durch die Besteuerung (Excess Burden), Einkommen- vs. Ausgabensteuer, Unternehmensbesteuerung, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnzusatzkosten, 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, CO₂-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 (accrual accounting)
- Rechtliche Grundlagen (Schwerpunkt Rechtslage in Bayern)
- Gestaltungsoptionen und anforderungen eines doppischen Haushalts, auch in Abgrenzung zu traditioneller Kameralistik und Rechnungswesen in Unternehmen
- Wege zu einer transparenteren öffentlichen Haushaltswirtschaft (inkl. partizipativer Elemente)
- Fallbeispiele (Interpretation eines doppischen Haushalts bzw. Jahresabschlusses)
- Komponenten des Jahresabschlusses und Bedeutung für die Steuerung
- Bilanzauffassungen (Bilanztheorien)



- 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 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, Ergebnissrücklage, Verlustvorträge), der Sonderposten und der Rückstellungen erarbeitet.
- Weitere Bestandteile des Jahresabschlusses: Ergebnisrechnung, Finanzrechnung, Anhang
- Konsolidierter Jahresabschluss im kommunalen Bereich
- Entwicklung und Diskussion von Kennzahlen zur Auswertung des doppelten Jahresabschlusses in Kommunen

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. Bund-Länder-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 (10.01.2022)

Studienbegleitende Literatur:

- Bayer. Staatsministerium des Innern : Doppisches Haushaltsrecht (URL: www.stmi.bayern.de/a-z/anzeigen/kommunales-haushaltsrecht/)
- Bertelsmann Stiftung, Kommunalen Finanzreport 2026, Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Kommunalen Nachhaltigkeitshaushalt, Gütersloh, 2023
- Bundesfinanzministerium , Spending Reviews (URL: www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Oeffentliche_Finanzen/Bundeshaushalt/Spending-Reviews/spending-reviews.html)
- 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
- 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:

- Körner/Duhm/Huber : Erfassung und Bewertung kommunalen Vermögens in Bayern, 2009, Haufe Verlag
- Bayer. Staatsministerium des Innern : Reform des kommunalen Haushaltsrechts, online abrufbar unter 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)
- Bayer. Staatsministerium des Innern : Leitfaden für den konsolidierten Gesamtabschluss, (URL: 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
Lehrende	Alfred Bezler Prof. Dr. Franz Boos
Semester	1
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 120Stunden Gesamt: 180Stunden
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 Planungscoordination, 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 berufsbegleitenden MBA-Studiengängen und fachverwandten Studiengängen der TH Deggendorf teilweise anerkannt werden.

Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen

Internes Rechnungswesen: PM0202 Accounting I

Strategisches und operatives/digitales Controlling: PM0202 Accounting I, PM0301 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
Lehrende	Stefan Obermeier Daniel Pritschet Prof. Dr. Roland Zink
Semester	1
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	5
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 90Stunden Gesamt: 150Stunden
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.

Insbesondere die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) spielt eine immer wichtigere Rolle bei der Gestaltung effizienter und bürgerfreundlicher Verwaltungsprozesse.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befähigt, die strategische Bedeutung der Digitalisierung und des Einsatzes von KI für Staat und eine moderne, effiziente und nachhaltige 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 und dabei die Potenziale und Herausforderungen von KI-Anwendungen zu identifizieren,
- Konzepte für die digitale Transformation der Verwaltung für die eigene Organisation einzuschätzen bzw. deren Umsetzung zu koordinieren,
- risikoadäquates Informationssicherheitsmanagement gem. DSGVO
- einzuordnen und dabei die spezifischen Anforderungen an den Datenschutz und die Datensicherheit bei KI-Anwendungen zu berücksichtigen.

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. Aufgabe ist 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.

Fachkompetenz

Anhand praxisrelevanter Bezüge wie etwa dem Bayern-Portal, der 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 verstehen, ihn anwendungsbezogen zu analysieren und anzupassen sowie 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.

Methodenkompetenz

Nach Abschluss des Moduls können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer

- Prozesse des Wissensmanagement anwenden.
- zielgerichtet nach geobaiserten offenen Daten zu ihrer Kommune (Anwendungsbeispiel) suchen und diese in einfachen Beispielen einsetzen.
- kleine eigene Wissensprojekte wie Wiki-Systeme reflektieren und einsetzen.
- mit ausgewählten generativen KI-Systemen arbeiten und die Ergebnisse kritisch reflektieren.

Persönliche Kompetenz



Die angewendete Lehrmethodik zielt darauf ab,

- die Kooperations- und Teamfähigkeit der Studierenden zu verbessern
- die Kommunikationsfähigkeit zu stärken
- selbstständiges und logisches Arbeiten zu verbessern

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

Aktuell keine weitere Verwendbarkeit für andere Studiengänge der TH Deggendorf 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 mit Fokus auf die transformative Rolle von Künstlicher Intelligenz bei der Entwicklung intelligenter Verwaltungsdienste und Smart-City-Lösungen.
- 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 der Verwaltungsdigitalisierung einschließlich KI-Awendungen
- Erstellung einer Digitalisierungsstrategie für eine Einzelbehörde unter Berücksichtigung von Effizienzzielen, Nutzerorientierung und Nachhaltigkeitsaspekten
- 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 Digitalgesetz und der Bayerischen Digitalverordnung
- Bürgereinbindung, Barrierefreiheit nach EU-R 2016/2102, Web 2.0, OpenData
- Rolle von europäischen Verordnungen und Richtlinien anhand Beispiele wie eIDAS-Verordnung, KI-Verordnung und EU-Dienstleistungsrichtlinie
- Grundzüge des Datenschutzrechts nach DSGVO, risikoadäquates Informationssicherheitsmanagement im Kontext des Datenschutzes sowie datenschutzrechtliche Herausforderungen und Anforderungen beim KI-Einsatz
- 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
- 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
- KI-Tools und der Einsatz von generativer KI

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:

- Bayerisches Landesamt für Digitalisierung, Breitband und Vermessung (Hrsg.), 2021, Zertifizierungsrichtlinie der Public Key Infrastructure der Bayerischen Verwaltung für die X.509-Zertifizierungshierarchie Bayern-PKI.
- Bayerisches Staatsministerium für Digitales (Hrsg.), 2023, Digitalplan Bayern, Zukunftsstrategie für unsere Heimat.
- Becker, Jörg, u.a., 2009, Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management, 2. Auflage, Berlin



- Best, Eva/Weth Martin, 2010, Process Excellence, Praxisleitfaden für erfolgreiches Prozessmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden.
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.), o.J., Personalausweisportal, online im WWW unter: <https://www.personalausweisportal.de/Webs/PA/DE/startseite/startseite-node.html>.
- IT-Planungsrat (Hrsg.), 2024, Föderale Digitalstrategie für die Verwaltung, online im WWW unter URL: <https://www.it-planungsrat.de/der-it-planungsrat/foederale-digitalstrategie>.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), o.J., Elektronische Identitäten, online unter: https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Oeffentliche-Verwaltung/Elektronische-Identitaeten/elektronische-identitaeten_node.html
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), o.J., BSI TR-03138 Ersetzendes Scannen, online unter: https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Oeffentliche-Verwaltung/Moderner-Staat/Ersetzendes-ScannenTR-Resiscan/ersetzendes-scannentr-resiscan_node.htm
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (Hrsg.), 2019, Technische Richtlinie TR-03107-1.
- Busse, Jürgen, Keller, Johann, Mayer, Hans-Peter (Hrsg.), 2026, Taschenbuch für Gemeinde- und Stadträte in Bayern / Grundwissen für kommunale Mandatsträger, 6. Auflage, Stuttgart / München.
- Denkhaus, Wolfgang, Geiger, Wolfgang, 2025, Praxishandbuch zum Bayerischen Digitalgesetz (BayDiG): Eine prozessorientierte Darstellung, 2. Auflage, Heidelberg, München.
- Der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz (Hrsg.), o.J., Infothek / Orientierungs- und Praxishilfen, online im WWW unter URL: [datenschutz-bayern.de](https://www.datenschutz-bayern.de).
- Eckert, Claudia, 2023, IT-Sicherheit/Konzepte-Verfahren-Protokolle, 11. Auflage, Berlin/Boston
- Götzer, Klaus / Maué, Patrick / Emmert, Ulrich, 2023, Dokumenten-Management / Informationen im Unternehmen effizient nutzen, 6. Auflage, Heidelberg.
- Initiative D21 (Hrsg.), fortlaufend (jährlich erschienen), eGovernment-Monitor, Berlin, online im WWW unter URL: [initiaved21.de](https://www.initiaved21.de)
- Moos, Flemming/Schefzig Jens/Arning Marian (Hrsg.), 2018, Die neue Datenschutz-Grundverordnung, 1. Auflage, Berlin/Boston.
- Paulic, Rainer (Hrsg.), 2014, Verwaltungsmanagement und Organisation, 3. Auflage, Frankfurt
- Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang, 2020, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 9. Auflage, München/Wien
- Rechtsquellen in der jeweils aktuellen Fassung: eIDAS-VO, DSGVO, KI-Verordnung, 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

- Gimpel, H. et al. (2023): Unlocking the Power of Generative AI Models and Systems such as GPT-4 and ChatGPT for Higher Education, A Guide for Students and Lectures. https://digital.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/digital/Generative_AI_and_ChatGPT_in_Higher_Education.pdf
- 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
- Speichert, Horst: Praxis des IT-Rechts, 2. Auflage Vieweg+Teubner, 2008, ISBN 978-8348-0112-8, Kapitel 1, 2, weitere Kapitel bei Bedarf
- Schmeh, 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
Lehrende	Prof. Dr. Franz Boos Prof. Dr. Jürgen Sikorski Simon Wagner
Semester	2
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 120Stunden Gesamt: 180Stunden
Gewichtung der Note	6-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

Qualifikationsziele des Moduls

PM0501 Finanzmanagement

Finanzwirtschaftliche Fragestellungen haben im Bereich der öffentlichen Hand in Zeiten knapper Kassen und Investitionsstau erhebliche Bedeutung. Die Studierenden erlernen im Teilmodul Finanzmanagement das unverzichtbare theoretische und praktische Wissen aus den Bereichen Investitionsrechnung, Kapitalbeschaffung und Risikomanagement, mit denen Kommunen bzw. öffentliche Unternehmen in Berührung kommen. Zusätzlich wird thematisiert, dass Finanzprozesse und Finanzprodukte zunehmend digitalisiert werden.

Die Studierenden erwerben folgende fachlichen Kompetenzen



- Die Studierenden verstehen die Fragestellungen des modernen Finanzmanagements anhand verschiedener finanztheoretischer Grundmodelle.
- Die Studierenden kennen die Bausteine von langfristigen Investitions- und Finanzierungsstrategien inkl. aktueller Problematiken (z.B. Investitionsstau der öffentlichen Hand)
- Die Studierenden verstehen Einsatzmöglichkeiten von KI für die kurz- und mittelfristige Finanzplanung
- Sie erwerben Kenntnisse verschiedener Finanzprodukte zur kurz- und langfristigen Finanzierung einschließlich Public Private Partnerships sowie aktueller Trends der Digitalisierung von Finanzprodukten (z.B. Blockchain, Smart Contracts)
- Die Studierenden kennen die Problematiken von Kassenkrediten und die Bedeutung des Cash-Poolings 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 sowie 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.
- Die Studierenden können Inhalte des Finanzmanagements im Rahmen der Studienarbeit auf eine konkrete Fragestellung ihrer Behörde / Kommune übertragen (z.B. Digitalisierung finanzwirtschaftlicher Prozesse)

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 Verwaltungsverfahrensrecht - 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 kann in den berufsbegleitenden MBA-Studiengängen und fachverwandten Studiengängen der TH Deggendorf teilweise anerkannt werden.

Zugangs- bzw. empfohlene Voraussetzungen

PM-02 Finanzwissenschaft und Accounting

Inhalt

PM0501 Finanzmanagement

- Forschungsansätze und wesentliche Fragestellungen in der Finanzwirtschaft (u.a. Finanzierungstheorien)
- Finanzmanagement im Führungssystem der Kommunen bzw. kommunaler Unternehmen (Begriff, Aufgaben und Hauptfunktionen des Finanzmanagements)
- Aktuelle Herausforderungen der kommunalen Finanzierung (z.B. Investitionsstau)
- Langfristige Investitions- und Finanzierungsstrategie inkl. Beurteilung langfristiger Investitionsvorhaben (z.B. Kapitalwertmethode)
- Grundzüge der Liquiditäts- und Finanzplanung / Haushaltsplanung
- Einsatzmöglichkeiten von KI im Rahmen von Haushaltsplanung und Finanzprognosen
- Ermittlung und Deckung des Kapitalbedarfs inkl. Einsatzmöglichkeiten von KI im kurzfristigen Cashmanagement
- Beurteilung der verschiedenen Varianten der Innen- und Außenfinanzierung bzw. Eigen- und Fremdfinanzierung aus kommunaler Sicht (inkl.



Kassenkredite, Kommunalkredite, Kommunalanleihen, Bürgeranleihen sowie Mischformen / Mezzanine)

- Beispiele für digitale Technologien im Finanzmanagement und für digitale Finanzprodukte (z.B. Blockchain, Smart Contracts, digitale Finanzmarktplätze)
- Projektfinanzierungen / Public Private Partnership
- Zusammenarbeit mit Banken / Rating
- Einführung in das Cash-Management (Theoretische Kassenhaltungsmodelle, Aufgaben und Beurteilung von Cash-Management-Systemen, Cash Pooling)
- Grundlagen des Asset Managements / Finanzanlagen in Kommunen
- Arten von Finanzrisiken (insbesondere Ausfallrisiken und Zinsänderungsrisiken)
- Forderungsmanagement
- Einführung in die Finanzderivate (bedingte und unbedingte Termingeschäfte, Swappeschäfte)
- Einsatzmöglichkeiten von KI im Risikomanagement

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
- Künstliche Intelligenz in der (jur.) Sachbearbeitung



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 Seidel Stiftung: Grundlagen kommunaler Haushaltsführung - kommunalpolitischer Leitfaden Band 3 München 2020
- Perridon L, Steiner M., Rathgeber, A. Finanzwirtschaft der Unternehmung, 18. Auflage, München 2022

Studienbegleitende Literatur:

- Bertelsmann-Stiftung: Kommunaler Finanzreport, jeweils neuester Jahrgang
- Däumler, Klaus Dieter / Grabe, Jürgen / Meinzer Christoph R.: Investitionsrechnung verstehen, 14. Auflage Herne 2019
- KfW-Kommunalpanel, jeweils aktuellste Ausgabe
- Knirsch, Hanspeter: Grundwissen Kommunalpolitik 5. Der kommunale Haushalt, herausgegeben von der Friedrich Ebert Stiftung Abteilung Politische Akademie, 3. aktualisierte Auflage, Kommunalakademie 2019
- Ott, Steven, Investitionsrechnung in der öffentlichen Verwaltung - Die praktische Bewertung von Investitionsvorhaben, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011
- Scharting, Gunnar, Grundwissen Kommunalpolitik, 4. Kommunale Finanzen, herausgegeben von der Friedrich Ebert Stiftung Abteilung Politische Akademie, 3. aktualisierte Auflage, Kommunalakademie 2019
- Schwarting, Gunnar, Kommunales Kreditmanagement. 5. Auflage Erich Schmidt Verlag 2023

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
- Bayerisches Staatsministerium der Finanzen und für Heimat: Der kommunale Finanzausgleich in Bayern, 2025, 11. Auflage, München
- Giehl F., Adolph O., Fabisch H.: Verwaltungsverfahrenrecht in Bayern, rehm Verlag, Heidelberg



PM-06 Projekt- und Beteiligungsmanagement

Modul Nr.	PM-06
Modulverantwortliche/r	Prof. Dr. Marcus Dittrich
Kursnummer und Kursname	PM0601 Projektmanagement PM0602 Beteiligungsmanagement
Lehrende	Thomas Stegner Dr. Andre deBeisac
Semester	2
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 75Stunden Selbststudium: 135Stunden Gesamt: 210Stunden
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 regelmäßig (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 immer wieder 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" kann in den berufsbegleitenden MBA-Studiengängen und fachverwandten Studiengängen der TH Deggendorf teilweise anerkannt werden.

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 Projektablaufvorgaben aus rechtlichen Vorgaben durch
 - öffentliches Normsetzungs- und Planungsrecht
 - privates Planungs- und Vertragsrecht
- Tools zum effizienten Projektmanagement (u.a. Projektstrukturplan, Projektablaufplan 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 projekträgerintern- 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
 - Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weitere Digitalisierungsmöglichkeiten

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".

Die Studierenden werden angeregt, im Zuge der Fallstudien aktuell verfügbare KI-Tools wie BayernKI, ChatGPT, Google Gemini, Microsoft CoPilot o.ä. zu nutzen.

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

Die Studierenden sollen sich im Rahmen der Veranstaltung mit dem Beteiligungsportfolio ihrer Organisation vertraut machen, die organisatorische Einbettung des Beteiligungsmanagements herausfinden und den Beteiligungsbericht als Teil der Rechenschaftsablage der Kommune kennenlernen. Um die Einsatzmöglichkeiten von KI im Zusammenhang mit Beteiligungsmanagement einschätzen zu können, müssen sich die Studierenden mit den Regelungen ihrer Organisation zu der Thematik vertraut machen.

Empfohlene Literaturliste

PM0601 Projektmanagement

Vorbereitende Literatur:

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

Studienbegleitende Literatur:

- Timinger: Modernes Projektmanagement, Wiley, 2. Auflage 2024
- Görtz/Schönert/Thiebus: Programm-Management, Hanser, 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
- Dittmann/Dirbanis: Projektmanagement (IPMA®): Lehrbuch für Level D und Basiszertifikat (GPM) (Haufe Fachbuch), 3. Auflage 2026
- Prof. Dr. Schelle, Heinz: Projekte zum Erfolg führen, DTV, 8. Auflage 2018
- Rietsch: strategisches Projektportfolio-Management, Haufe, 3. Auflage 2023
- Lörz: Der Turbo für das Projektmanagement, Haufe, 2. Auflage 2019
- Krämer/Lammert/Weigang: Führen ohne Vorgesetztenfunktion, Haufe, 2025

PM0602 Beteiligungsmanagement

Vorbemerkung:

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



Vorbereitende Literatur :

- Fabry, B.: Organisationsformen öffentlicher Unternehmen, in: Fabry,B; Augsten, U.: Handbuch Unternehmen der öffentlichen Hand, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2002
- 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
- Tegtmeier, A.: Praxisleitfaden Kommunales Beteiligungsmanagement, Springer Gabler 1. Auflage 2021

Begleitende Literatur:

- Beinert, St.: Steuerrecht, in: Hoppe, W., Uechtritz, M.: Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln: Otto Schmidt Verlag, (§ 11) 2012
- Gaß, A./Popp, J.: Die Gemeinde als Unternehmer, Kommunal- und Schulverlag, 2021, 3. Aufl.
- Hasse: Wettbewerb und die Rolle der öffentlichen Unternehmen in der Europäischen Union, Baden-Baden: Nomos 2004
- Klimke-Stripf, B., Aufsichtsratsarbeit in kommunalen Unternehmen: Eine qualitativ-empirische Analyse zur Rolle des Beteiligungsmanagements, Springer Gabler 2023
- Otting, O., Ohler, F.: Vergaberecht, in: Hoppe, W., Uechtritz, M.: Handbuch Kommunale Unternehmen, Köln: Otto Schmidt Verlag, (§14) 2012
- 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)
- Wurzel/Schraml/Gaß: Rechtspraxis der kommunalen Unternehmen, C.H.Beck-Verlag, 2021, 4. 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
Lehrende	Prof. Dr. Herbert Fischer Stefan Obermeier Armin Thoma
Semester	2
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 150Stunden Gesamt: 210Stunden
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 und 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 Digitalisierung. 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
- Grundkenntnisse zur Künstlichen Intelligenz in Kontext Organisation und im Geschäftsprozessmanagement

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
- Anwendung KI-Methoden und KI-Tools zum Prompt Engineering im Geschäftsprozessmanagement

Persönliche Kompetenz

- Kennenlernen von kollegialen Supervisionsmethoden als Instrument zur Reflexion organisatorischer Gegebenheiten.
- Präsentation und Diskussion von Analyse- und Prozessmodellen
- Kritische Diskussion und Reflexion von Ergebnissen der Organisationstheorie und aus der Anwendung von KI-Tools



Verwendbarkeit in diesem und in anderen Studiengängen

Verwendbarkeit des Moduls für diesen Studiengang

Organisation hat als Querschnittsdisziplin viele Berührungspunkte zu anderen Modulen wie NSM, Digitalisierung 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 Master Risiko- & Compliancemanagement und fachverwandten Studiengängen der TH Deggendorf 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 mit und ohne Verwendung von KI-Tools
- Auswahl von Modellierungswerkzeugen
- Fallstudie zur Analyse von Verwaltungsprozessen mit und ohne Verwendung von KI-Tools

Modellierung von Verwaltungsprozessen

- Business Process Model and Notation (BPMN)
- BPMN-Basiselemente
- Notation zur Modellierung von Ablauflogik
- Ereignistypen in Verwaltungsprozessen
- Fallstudie zur Modellierung von Verwaltungsprozessen mit und ohne Verwendung von KI-Tools

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
- Praktische Aufgabenfelder
- Klassische Org.analyse
- Kommunale Zusammenarbeit
- KI und Organisation

Spannungsfelder

- Aufbau- und Ablauforganisation
- Strategie und Organisation
- Erklärungsansätze

Agile Handlungspotentiale

- Geschäftsprozessmanagement
- Kommunikationskompetenz



- Rollenkompetenz
- Diagnosekompetenz kollegiale Beratung
- Interventionskompetenz Change-Management

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 und 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. and Zischka, S. (2024) Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM. 4.Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, abrufbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43563-9> .
- Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 12.Auflage. Springer, Berlin / Heidelberg 2020
- Bundesministerium des Innern und für Heimat: CAF 2020 (Broschüre), abrufbar unter: www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/caf-2020-deutsch.pdf;jsessionid=9585E8212493E5B62A9AA3F711C5DC0A.live891?__blob=publicationFile&v=6



- Helmold, M. et al. (2023) Qualität Neu Denken: Innovative, Virtuelle und Agile Ansätze Entlang der Wertschöpfungskette, Wiesbaden: Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kamiske, G./ Brauer, J.: ABC des Qualitätsmanagements, 5. Auflage. Hanser, München 2020
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungs-management (KGSt): Qualitätsmanagement Eine Orientierung für die kommunale Praxis, Bericht Nr. 2/2009, Köln 2009
- Reichard, C., Veit, S., Wewer, G. (2019) Verwaltungsreform eine Daueraufgabe, in Veit,S./ Reichard,C./ Wewer,G.: Handbuch zur Verwaltungsreform. 5.Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Springer Reference Sozialwissenschaften), S. 113.
- Stein, A. (2017) Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Chance für ein prozess- und qualitätsorientiertes Management im öffentlichen Sektor. 1. Auflage. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag Wiesbaden (Karriere in der Verwaltung)
- European Foundation for Quality Management (EFQM) - URL: <https://www.efqm.org/> (20.07.2026)
- EIPA (European Institute of Public Administration), URL: www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/ (20.07.2026)
- KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung, Wien, URL: www.kdz.eu/de/leistungen/caf-zentrum (20.07.2026)
- KGSt - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, URL: www.kgst.de (20.07.2026)
- Kreis Soest, URL: www.kreis-soest.de/politik_verwaltung/verwaltung/modern/moderne_kreisverwaltung.php (20.07.2026)

Vorbereitende Literatur:

PM0702

Prozessmanagement und agile Ansätze

- Barton Thomas, et.al.: Geschäftsprozesse Von der Modellierung zur Implementierung, Springer Gabler, 1. Auflage, 2017
- 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
- Keuthen Thomas: Prompt Engineering im Geschäftsprozessmanagement, Springer Gabler, 1. Auflage, 2025
- 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



- Zech Susanne: Erfolg in der agilen Transformation, Springer Gabler, 1.Auflage, 2022

PM0703

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
- Melanie Hasenbein: Mensch und KI in Organisationen : Einfluss und Umsetzung künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern, Berlin 2023
- 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
- Hans Werner Streicher: Die öffentliche Verwaltung im KI-Zeitalter Digital - Intelligent - Effizient: Erfolgreiche KI-Usecases für den Public Sector, Berlin 2026.
- Vahs, D., Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 10. Aufl., Stuttgart 2019
- 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
Lehrende	Dr. Thomas Birner Martina Heim Andreas Koneberg Nora Podehl Emily Slate Dr. Silvio Städter Carmen Uhl
Semester	3
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	7
ECTS	10
Workload	Präsenzzeit: 105Stunden Selbststudium: 195Stunden Gesamt: 300Stunden
Gewichtung der Note	10-fach



Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch
--------------------------	---------

Qualifikationsziele des Moduls

PM0801 Marketing

Teil 1:

Grundlagen des Marketings

1. Konzeptionelle Ansätze des Marketings

Marketing als Philosophie und Leitbild einer marktorientierten Unternehmensführung. Einführung in zentrale Begriffe, Definitionen und die historische Entwicklung. Besonderheiten, Merkmale und Chancen des Marketings im Public Management.

2. Strategische Markenführung

Entwicklung und Steuerung von Marken im öffentlichen Sektor: Vision, Mission, Positionierung, Unique Selling Proposition (USP), Markenidentität und Image. Zielgruppendefinition und Anwendungsmöglichkeiten strategischer Markenführung im Public Management.

3. Marketingkonzeption, -entscheidung und -koordination

Strukturierte Entwicklung von Marketingstrategien: Situationsanalyse, Zieldefinition auf Unternehmens- und Marketingebene, Umsetzung und Implementierung. Einführung in das Marketingcontrolling zur Erfolgsmessung.

4. Dimensionen des Marketing-Mix

Überblick über die klassischen und erweiterten Instrumente des Marketing-Mix (7 Ps): Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik sowie Personal, Prozesse und physische Ausstattung.

5. Online- und Offline-Kommunikationsmaßnahmen entlang der Customer Journey

Zielgerichtete Kommunikation mit Bürger:innen und Stakeholdern: Einsatz von Personas, Entwicklung von Kernbotschaften und Storytelling. Überblick über relevante Kommunikationskanäle von klassischer Pressearbeit bis hin zu Social Media. Integration von Künstlicher Intelligenz in Kommunikations- und Marketingprozesse.

6. Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Branding)

Der öffentliche Dienst als attraktiver Arbeitgeber: Strategien zur Personalgewinnung, Imagepflege und Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte.

7. Erstellung und Bewertung konkreter Marketingkonzeptionen für öffentliche Verwaltungen

Praxisorientierte Entwicklung und Analyse von Marketingstrategien und -maßnahmen für Behörden und andere öffentliche Institutionen. Einsatz von KI im 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. Die Künstliche Intelligenz hat (in unterschiedlichem Maße) Einzug gehalten in den Behörden Bayerns. 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 technische, organisationelle und kulturelle Veränderung in den Verwaltungen geschaffen werden.

Fachkompetenz

Nach Abschluss des Moduls

- 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
- kennen die Studierenden Einsatzmöglichkeiten von KI in der Verwaltung und Hürden, die es zu nehmen gilt (z.B. Kompetenzaufbau gemäß Art. 4 AI Act (KI-VO))

Methodenkompetenz

Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden

- 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



- 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 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.

Hier ist auch das Thema KI als Hilfsmittel zur Erstellung von Reden und Vorträgen vorgesehen.



Ein weiteres Hauptziel des Teilmoduls besteht darin, die Teilnehmenden in ihrer persönlichen Fähigkeit zu fördern, positiven Einfluss auf die Kommunikations- und Beziehungsqualität zu nehmen. Dies indem sie sich darin üben, die Wahrnehmungswelten und Emotionen ihrer Mitmenschen zu feinsinnig erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Das Modul beschäftigt sich daher auch mit den Erkenntnissen des Mimik-Lesens, da die Mimik zuverlässig enthüllt, wie sich ein Mensch fühlt.

Das Entwicklungsziel besteht darin, durch die eigene bewusste aber auch (selbst-) reflektierte Wahrnehmung die nonverbale Sprache des Gegenübers beobachten zu lernen, um darauf aufbauend achtsame und von Empathie getragene Gespräche - auch im interkulturellen Kontext - zu führen.

Die Inhalte erstrecken sich dabei auf die folgenden Aspekte:

- Emotionale Intelligenz: Erfolgsfaktor wirksamer und empathischer Kommunikation
- Die menschliche Wahrnehmung: Wahrnehmungskanäle und -positionen, natürliche Filtersysteme und neuronale Verarbeitungsprozesse
- Zentrum der Emotionen: Der Einfluss des limbischen Systems auf menschliche Entscheidungen
- Die sieben kulturübergreifenden Basisinformationen des Menschen
- Grundlagen des Mimik-Lesens: Achtsames Zuhören und Beobachten zur Förderung der Wahrnehmung der stillen Sprache
- Erkennen von Mikroexpressionen
- Gesprächsführung: Herstellen einer wertschätzenden Gesprächsatmosphäre durch empathische Kommunikation

Praxisübungen (Auszug):

- Der geschulte Blick: Erkennen blitzartig auftauchender Mikroexpressionen
- Beobachten ohne Bewerten: Training der eigenen Beobachtungsgabe
- Fragen statt Sagen: Fragetechniken zur Spiegelung der eigenen Wahrnehmung
- Gesprächsführung: Von der Abwehrhaltung zur Lösungsfindung

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 in den berufsbegleitenden MBA-Studiengängen und fachverwandten Studiengängen der TH Deggendorf teilweise anerkannt 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

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

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

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
- Emotionale Intelligenz: Erfolgsfaktor wirksamer und empathischer Kommunikation
- Die menschliche Wahrnehmung: Wahrnehmungskanäle und -positionen, natürliche Filtersysteme und neuronale Verarbeitungsprozesse
- Zentrum der Emotionen: Der Einfluss des limbischen Systems auf menschliche Entscheidungen
- Die sieben kulturübergreifenden Basisinformationen des Menschen
- Grundlagen des Mimik-Lesens: Achtsames Zuhören und Beobachten zur Förderung der Wahrnehmung der stillen Sprache
- Erkennen von Mikroexpressionen



- Gesprächsführung: Herstellen einer wertschätzenden Gesprächsatmosphäre durch empathische Kommunikation

Praxisübungen (Auszug):

- Der geschulte Blick: Erkennen blitzartig auftauchender Mikroexpressionen
- Beobachten ohne Bewerten: Training der eigenen Beobachtungsgabe
- Fragen statt Sagen: Fragetechniken zur Spiegelung der eigenen Wahrnehmung
- Gesprächsführung: Von der Abwehrhaltung zur Lösungsfindung

Teil 2:

Interkulturelle Kompetenz

- Unterschiedliche Ansätze und Definitionen zur interkulturellen Kommunikation
- Erarbeitung eines Profils "Interkulturelle Kompetenz".
- Zusammenhang von Sprache und Kultur in der interkulturellen Interaktion
- Erwerb von berufsspezifischem Wissen über andere Kulturen
- Funktionsweise von öffentlichen Institutionen in anderen Kulturen Migranten und Behörden: Was prägt den Umgang, was sind die Erwartungen?
- Praktische Probleme in dem behördlichen Umgang mit unterschiedlichen kulturellen Prägungen.
- Wie kann ich KI einsetzen, um länderspezifische Verhaltensweisen abzufragen?
- Was sind die Möglichkeiten bzw. Grenzen von KI in der interkulturellen Psychologie?
- 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 Übungs- sowie Präsentationssequenzen, die die Teilnehmer selbst geben.

2. Interkulturelle Kompetenz

Während des Präsenzwochenendes:

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.

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 Leitfaden 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. Kriffel



- 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 ,Change Management Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, Berlin, 2009
- Innovationsstiftung Bayerische Kommune, Künstliche Intelligenz in der Kommunalverwaltung, München 2025
- Bundesministerium des Inneren, Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnologie, Leitlinien für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Bundesverwaltung, Berlin, 2025

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:

- Birkenbihl, V. F. (2024); Rhetorik - Redetraining für jeden Anlass: Besser reden, verhandeln, diskutieren, Klarsicht Verlag
- 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:

- Navarro, Joe (2010): Menschen lesen: Ein FBI-Agent erklärt, wie man Körpersprache entschlüsselt, mvg Verlag
- Navarro, Joe (2018): Sehen, was andere denken: Der praktische Guide, mit dem Sie jeden durchschauen, mvg Verlag
- Goleman, Daniel (2012): Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bentam
- Nasher, Jack (2023): Deal!: Du gibst mir, was ich will! (aktualisierte und erweiterte Jubiläumsausgabe) Neu: mit Online-Verhandlungen, Campus Verlag
- Rosenberg, Marshall B. (2025): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, Junfermann Verlag.
- 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
Lehrende	Julia Bauer Prof. Dr. Artur Fabisch Holger Meidel
Semester	3
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 150Stunden Gesamt: 210Stunden
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 und Jahrzehnte, wie dezentrale Ressourcenverantwortung (Budgetierung) verbunden mit einer umfassenden Kosten- und Leistungsrechnung, die Umstellung der Haushaltswirtschaft von Gebietskörperschaften (Kommunen, Bundesländer und Stadtstaaten) auf die sog. Doppik (Accounting nach doppelischen Grundsätzen), die Erstellung von (kommunalen) Konzernbilanzen, die umsatzsteuerliche Änderung von § 2b Umsatzsteuergesetz,



mit Auswirkungen zur Implementierung eines Tax Compliance Managements, die Fortschritte in der Verwaltungsdigitalisierung, der verstärkte Einsatz von Home-Office, die Einführung von E-Rechnungen, und aktuell die Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) in der öffentlichen Verwaltung wirken sich auch auf deren Prüfung aus, haben daher Implikationen für die öffentliche Finanzkontrolle. Deren Aufgabenspektrum wird mit neuen Akzenten versehen und inhaltlich erweitert. Dies manifestiert sich in neuen internen Serviceleistungen der Rechnungsprüfung/ Finanzkontrolle, wie einer prüfenden Mitwirkung (ex ante) bei Vermögens- und Finanzfragestellungen sowie Reformprojekten (Grundverständnis der internen Revision) sowie bei der Rechnungslegung/ Bilanzerstellung, und in der Prüfung (ex post) der Jahresabschlüsse und der Ordnungsmäßigkeit des sonstigen Verwaltungshandelns (Prüfungswesen / externe Revision). Damit folgt das Teil-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, die Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz (KI) in der Rechnungs- und Wirtschaftsprüfung 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).
- Im Rahmen der Darstellung der sog. materiellen Rechnungsprüfung (= inhaltliche Prüfung bereits der Ordnungsmäßigkeit des Belegs am Beispiel von Kommunen) sollte auch die Prüfung der gesamten Haushaltswirtschaft, damit einschl. der Ordnungsmäßigkeit des Verwaltungshandelns, in Grundzügen und vertieft anhand von Praxisbeispielen, verinnerlicht werden können; z.B. anhand der (materiellen) Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des Kaufs und Verkaufs bzw. der Vermietung/Verpachtung und Anmietung von Immobilien oder anhand der Erhebung von (kommunalen) Steuern.
- Der Einsatz der Informationstechnik im Prüfungswesen und die Verzahnung zum (teilweise bereits digitalen) Belegwesen des Prüfungsdestinators / Mandanten sind in Grundzügen nachvollziehbar.
- Die Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Rechnungs- und Wirtschaftsprüfung können im Überblick erfasst werden.

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 aktuell keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der TH Deggendorf.

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
- Transparenz öffentlichen Verwaltungshandelns durch Informationszugang
- 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

(Revision/Rechnungsprüfung versus Wirtschaftsprüfung - von Unternehmen vs. von Gebietskörperschaften = Staat und Kommunen)

- 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)
- Methodik: Exkurs zu Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Rechnungs- und Wirtschaftsprüfung



- 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 weitungspannenden 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, 23. Auflage, München 2025
- 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, 27. Auflage, 2026
- Jarass, Hans D., Pieroth, Bodo; Grundgesetz, Kommentar, München, 19. Auflage 2026



- Maurer, Hartmut, Waldhoff, Christian; Allgemeines Verwaltungsrecht, München, 21. Auflage 2024
- 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

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 (Hinweis: immer noch aktuelle Fassung des BMI), u.a. enthalten in: BMI, Regelungen zur Integrität, S. 74 ff, August 2014, Berlin; 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

Begleitend



- Adam, Gutachtliche Stellungnahme zu Abweichungen der IPSAS/EPSAS vom Kommunalen Haushaltsrecht und Einschätzung des resultierenden Umstellungsaufwands, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, 2014
- Bayerischer Kommunaler Prüfungsverband (BKPv), Geschäftsberichte, fachliche Stellungnahmen, u.a. zur Digitalisierung von Verwaltungen, aus überörtlicher Prüfungssicht, fortlaufend bis 2026, München; www.bkpv.de
- Bayerisches Staatsministerium des Innern (StMI Bayern), Kommunales Haushaltsrecht: Gesetzestexte, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, Bekanntmachungen und Muster, kommunalwirtschaftliche Prüfungsverordnung, fortlaufend bis 2026, München; www.stmi.bayern.de/a-z/anzeigen/kommunales-haushaltsrecht/
- Bruckner / Merkt / Fink, Rechnungslegung nach HGB und IFRS: Themensystematischer Kommentar mit synoptischen Darstellungen, Schäffer-Poeschel-Verlag, 2. Aufl., 2025, Stuttgart
- Bundesministerium der Finanzen (BMF), Das System öffentlicher Haushalte, S. 55 ff, hier: Rechnungslegung und Prüfung durch den Bundesrechnungshof, August 2015, Berlin; www.bundesfinanzministerium.de
- Bundesrechnungshof (BRH), Prüfungsordnung des BRH (PO-BRH) und Bericht des BRH mit Gz. I 5 (I 3) - 2014 - 0858: Bericht an die Bundesregierung nach § 88 Abs. 2 BHO über die Verbreitung Interner Revisionen in der Bundesverwaltung, 23.02.2015, Bonn; www.bundesrechnungshof.de
- Coenenberg / Haller / Schultze, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Betriebswirtschaftliche, handelsrechtliche, steuerrechtliche und internationale Grundlagen - HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, Schaeffer-Poeschel-Verlag, 27. Aufl., 2024, Stuttgart
- Deutsches Institut für Interne Revision e.V. (DIIR), Internationale Standards und DIIR-Revisionsstandards Stand 2025, Stellungnahmen fortlaufend bis 2026. Frankfurt am Main; www.diir.de
- 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
- EU-Kommission, MITTEILUNG DER KOMMISSION AN DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT, DEN RAT UND DEN RECHNUNGSHOF: Managementbilanz der Kommission 2010 - Synthesebericht, 2.3 Interne Revision, KOM(2011) 323 endgültig, Brüssel, den 1.6.2011; www.ec.europa.eu
- European Commission - Eurostat, EPSAS-Working-Group Meetings, Papers and Drafts -2026; for example: EU-Commission: Recent developments, current Commission report on public accounting in the



EU (Eurostat presentation), 4-5.11.2025 in Rome; in www.ec.europa.eu/eurostat/web/epsas/expert-groups

- Fiebig / Zeis, Kommunale Rechnungsprüfung, 6. Aufl., 2023, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin
- 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
- Institut der Rechnungsprüfer e.V. (IDR), Prüfungsleitfäden und Standards, u.a. Korruptionsprävention, Arbeitskreise, fortlaufend bis 2026, Köln; www.idrd.de
- Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW), nationale und internationale Rechnungslegungs- und Prüfungsstandards, fortlaufend bis 2026, 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
- Körner / Meidel, Neues Kommunales Rechnungs- und Steuerungssystem Band II, GFF, 2003, Nürnberg
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Arbeitshilfen für die Prüfung kommunaler Jahresabschlüsse, Bände 1 bis 6, in KGSt-Berichte 2011, Köln; www.kgst.de
- Lüder, Ordnungsmäßigkeits-Grundsätze für das Neue Öffentliche Haushalts- und Rechnungswesen, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 9/2006
- Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: der gemeindehaushalt 9/2006, Stuttgart
- Weyland / Nowak, EPSAS als Chance für eine Harmonisierung der öffentlichen Rechnungslegung in Deutschland und in Europa, in: DER KONZERN Nr. 12/ 2016
- Wirtschaftsprüferkammer, KI - Fragen und Antworten zum Einsatz von künstlicher Intelligenz in der WP-Praxis, Online-Artikel vom 24. Januar 2025; www.wpk.de



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
Lehrende	Julia Bauer Klaus Grepmeier Dr. Florian Sax
Semester	3
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	4
ECTS	6
Workload	Präsenzzeit: 60Stunden Selbststudium: 120Stunden Gesamt: 180Stunden
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 Beihilfe Problematik 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 bei gleichzeitiger Betrachtung bereichsübergreifender Grundsätze der Programmierung, wie z.B. dem Querschnittsthema Nachhaltigkeit. 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 aktuell keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der TH Deggendorf.

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 (EU-KI-Verordnung u.a.)
 - Institutionen



- Eigenart und Wirkungen des europäischen Rechts
 - Grundlagen
 - Sekundärrecht
 - Primärrecht
- Beeinflussung des Handlungsrahmens der Kommunen anhand ausgewählter rechtlicher Problemfelder
- Öffentliches Auftragswesen und europäisches Vergaberecht
- EU-Beihilferecht im kommunalen Alltag, insbesondere Sonderstellung der Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse.

Diese beiden Handlungsfelder der Kommunen sind besonders durch europarechtliche Vorgaben determiniert. Ihnen ist gemein, dass die öffentliche Hand durch Auskehrung von Geld oder geldwerten Vorteilen am Markt teilnimmt bzw. diesen beeinflusst.

Das Vergaberecht dient neben dem Beitrag zur Verwirklichung des Binnenmarkts in besonderem Maße der Umsetzung weiterer politischer Ziele der EU. So handelt es sich beim europäischen Vergaberecht um einen Rechtsbereich, der zu einem vergleichsweise frühen Zeitpunkt bereits die vollständige digitale Abwicklung gefordert hat ein Umstand, der zeitweise zu Widersprüchen insbesondere mit kommunalrechtlichen Vorgaben geführt hat, gleichzeitig aber auch diesen Bereich frühzeitig als potentiell Handlungsfeld für KI identifiziert hat. Besonders ist aber hervorzuheben, dass das europäische Vergaberecht die im nationalen Bereich lange verpönte Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien im Recht der öffentlichen Auftragsvergabe ermöglicht und damit die öffentlichen Hand mit dem Handwerkszeug ausstattet, bei der Beschaffung neben dem Preis oder sogar an dessen Stelle Kriterien zu berücksichtigen wie z.B. CO₂-Ausstoß oder Equal Pay. Die auf diesem Wege von den Kommunen einforderbare Nachhaltigkeit wirkt sich im Sinne des Prinzips von Angebot und Nachfrage auf den Markt aus. Beide Aspekte, d.h. sowohl der Einsatz digitaler Mittel und von KI im Beschaffungsprozess, wie auch die Best Practice der nachhaltigen Vergabe, werden im Modul praxisnah erarbeitet.

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, 12. neu bearbeitete Auflage 2023,
 - § 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, 4. Auflage 2022, Band 1, Einleitung
 - A: Allgemeines (Rn. 1 - 44)
 - C: Europäisches Vergaberecht (Rn. 152 - 217)

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, 10. Aufl., 2025, § 26 (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;
- Ziekow, Öffentliches Wirtschaftsrecht, 6. Auflage 2024, § 9 Das Recht der Vergabe Öffentlicher Aufträge
- 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, 2024 (online abrufbar unter <https://www.ebbk.de/service/foerdermittelservice/>)
- Andresen, Rasmus; Neumann, Hannah; Nienaaß, Niklas: EU-Fördergelder für die Kommune Einstieg und Wegweiser. Brüssel: Grüne/EFA im



- Europäischen Parlament, 2022 (online zum download unter https://hannahneumann.eu/wp-content/uploads/2022/01/FoerderFlyer_005.pdf)
- Mainka, Christian: Kommunales Fördermittelmanagement. Erfolgreich finanzieren und umsetzen: Vom einfachen Projekt bis zum komplexen Reallabor. Wiesbaden: Springer Gabler, 2026
 - Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat: Transnationale Zusammenarbeit: Nah dran an Kommune und Region. MORO-Informationen Heft 21/1, Berlin, 2021 (online zum download unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/moro-info/21/moroinfo-21-1-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
 - Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung: Integrierte Stadt- und Regionalentwicklung mit Interreg B. Fördermöglichkeiten der transnationalen Zusammenarbeit 2021 2027 für fach- und ebenenübergreifende Ansätze. Einzelpublikation, Bonn, 2022 (online zum download unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/sonderveroeffentlichungen/2022/interreg-integrierte-stadt-regional-entwicklung-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=2)
 - Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft: Europa und Internationales 2024/25: Projekte und Engagement, München, 2025 (Europaarbeit, EU-Projekte und globales Engagement der Landeshauptstadt München, online zum download unter <https://www.wirtschaft-muenchen.de/produkt/europa-und-internationales-2024-25-projekte-und-engagement/>)
 - Dagmar Köhler: Europa ist kein Luxus: If you're not at the table, you're on the menu. Difu-Magazin Berichte 1/2022 (online abrufbar unter: <https://difu.de/nachrichten/europa-ist-kein-luxus-if-youre-not-at-the-table-youre-on-the-menu>)

Begleitend

- Deutscher Städtetag: Fördermöglichkeiten für Kommunen, Informationen zu wichtigen europäischen Fonds und Programmen der EU, 2024 (online abrufbar unter <https://www.staedtetag.de/publikationen/staedtetag-aktuell/2024/heft-4/eu-foerdermittel-fuer-staedte>)
- Programmdokumente des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung (EFRE) in Bayern (unter <https://www.efre-bayern.de/programm/programmdokumente/>)
- Dach-VO (EU) 2021/1060 vom 24.06.2021 (online abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1060>)
- EFRE-VO (EU) 2021/1058 vom 24.06.2021 (online abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:02021R1058-20250920&qid=1775347430115>)
- Informationen der Europäischen Kommission zur Kohäsionspolitik 2021 - 2027 (unter https://ec.europa.eu/regional_policy/policy_de)



- Informationen des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten zu LEADER in Bayern (unter 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
Lehrende	Armin Thoma Dr. Hildegard Zeilinger Prof. Dr. Roland Zink
Semester	4
Dauer des Moduls	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	5
ECTS	7
Workload	Präsenzzeit: 75Stunden Selbststudium: 135Stunden Gesamt: 210Stunden
Gewichtung der Note	8-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

Qualifikationsziele des Moduls

Qualifikationsziele des Moduls

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.
- Sie kennen die Herausforderung von (digitalen) Partizipationsprojekten auf kommunaler Ebene und können an exemplarisch gewählten Fallbeispielen mitwirken.
- Sie kennen verschiedene Partizipationsformate, um gestalterisch an regionalen/kommunalen Problem- und Aufgabenstellungen zu arbeiten (z.B. Planungs- und Zukunftswerkstatt, Planning for Real, PPGIS oder © Lego Serious Play)

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.
- Die Studierenden lernen Methodenkompetenz bei partizipativen Verfahren sowohl in der Gestaltung der Prozesse als auch bei deren Mitwirkung.

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 aktuell keine weitere Verwendbarkeit in anderen Studiengängen der TH Deggendorf 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/region/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	1Semester
Häufigkeit des Moduls	jährlich
Art der Lehrveranstaltungen	Pflichtfach
Niveau	Postgraduate
SWS	0
ECTS	17
Workload	Präsenzzeit: 0Stunden Virtueller Anteil: 510Stunden Gesamt: 510Stunden
Gewichtung der Note	17-fach
Unterrichts-/Lehrsprache	Deutsch

Qualifikationsziele des Moduls

Mit der Masterarbeit sollen die Studierenden zeigen, dass sie in der Lage sind eine Fragestellung aus dem Gebiet des Public Management auf fortgeschrittenem wissenschaftlichen Niveau selbständig zu bearbeiten und die Ergebnisse angemessen schriftlich und mündlich darzustellen, wissenschaftlich einzuordnen und zu dokumentieren.

Fachkompetenz:

Die Studierenden setzen ihr vorhandenes Fachwissen zur Bearbeitung einer wissenschaftlichen Fragestellung ein. Sie eignen sich neues Fachwissen gezielt zeitnah an und erarbeiten sich ggf. neues Fachwissen.

Methodenkompetenz:

Die Studierenden gehen sicher mit Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens um, setzen diese reflektiert ein und vertreten ihre eigene Arbeit in einem wissenschaftlichen Diskurs (Kolloquium).

Sozialkompetenz:



Die Studierenden entwickeln eine zielgruppengerechte und nachvollziehbare Präsentation im abschließenden Kolloquium und stellen sich hier auch kritischen Fragen.

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.

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 Zentrums für Akademische Weiterbildung zur Erstellung von Masterarbeiten verwiesen. Dies sind in der Online-Lern-Plattform iLearn zu finden.

Weitere Literaturempfehlungen sind jeweils mit dem betreuenden Dozenten abzustimmen.

