

# Interdisziplinäre, länderübergreifende Foren für das technische Referendariat

## Interdisciplinary, transnational forums for the post graduate civil service training

von Klaus Kummer

### Schlagwörter / Keywords

Technisches Referendariat, interdisziplinäre Foren für Referendare, Führungskompetenz, Technische Assessoren, Anforderungsprofil für technische Führungskräfte, Kompetenzprofil für Jobfamilien, Oberprüfungsamt, gesellschaftspolitische Ausbildungsschwerpunkte, Ausbildungskomponenten, Geodäsie und Geoinformation

post-graduate civil service training, interdisciplinary forums for trainees, leadership skills, technical assessors, requirements profile for technical executives, skills profile for job families, high board of examinations, socio-political training focus, training components, geodesy/surveying and geoinformation

### Zusammenfassung / Summary

Kernansatz der jetzt beim Oberprüfungsamt vor dem Abschluss stehenden grundlegenden Reform des technischen Referendariats ist die Management-Qualifikation für den Führungskräfte-Nachwuchs im technischen Bereich für Verwaltung und Wirtschaft. Schwerpunkt ist dabei die Ausprägung von personalen, Handlungs-, Kommunikations- und methodischen Kompetenzen bezogen auf die jeweilige Fachrichtung. Eine der 13 technischen Fachrichtungen ist die Fachrichtung Geodäsie und Geoinformation. Die vier Ausbildungskomponenten wissenschaftliches Studium (Fachkenntnisse), Basisseminare in den Mitgliedsverwaltungen (ergänzender, systematischer Kenntnisaufbau), Praxis in der Ausbildung (Methoden-/Prozesskompetenz) sowie fachliche Vertiefung (Fachanwendung zur Ausprägung der Management-Kompetenz) werden grundlegend beibehalten. Jedoch wird die fachliche Vertiefung nunmehr anforderungsgerecht in Form von interdisziplinären, länderübergreifenden Foren ausgeprägt. Dafür ist als Kompetenzzentrum im Anwendungsbereich „Recht/Verwaltung und Führung/Wirtschaftlichkeit“ die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (Uni Speyer) und als Kompetenzzentrum im fachlich geprägten Ingenieurbereich das Institut für Städtebau Berlin (ISB) der Deutschen Akademie für Städtebau und Landesplanung gewonnen worden. Die Inhalte und die Formate für das interdisziplinäre Verwaltungsforum in Speyer und für das interdisziplinäre Fachforum in Berlin werden dargestellt und verdeutlicht. Nicht vergessen wird in diesem Zusammenhang, dass auch die Prüfer/innen und Ausbildungsleitungen ebenfalls in interdisziplinären Foren auf die neuen Ansätze des technischen Referendariats eingestellt werden. Das Oberprüfungsamt bietet als nationales Verwaltungs-/Gebietsnetzwerk, als nationales Netzwerk der technischen Professionen und als nationales Ausbildungsnetzwerk eine dafür förderliche Struktur.

The post-graduate civil service training is facing a fundamental reform. The major changes focus on the management qualification for young executives in the technical field for administration and economy. Special attention will be on training of personal, interaction, communication and methodological skills for the respective field of work. One of the 13 technical disciplines is geodesy/surveying and geoinformation. The four major training components are to be maintained basically. These components are: scientific study (specialized knowledge), seminars in the member administrations (additional systematic knowledge build-up), practice in training (method and process competence) and further technical specialization (management competence). However, technical specialization is now taking place in form of interdisciplinary and transnational forums in cooperation with the University of Administrative Sciences Speyer for the fields of law/administration and leadership/efficiency as well as the Institute for Urban Development Berlin for the engineering area. The contents and formats of these two interdisciplinary forums will be presented and illustrated in this article. It is worth mentioning that also trainers, teachers and auditors work together in interdisciplinary forums in preparation for the new approaches. As a national administrative network, as a network of the technical professions and as a national training network the high board of examinations offers a perfect platform to achieve the ambitions.

## 1 Interdisziplinärheit und Agilität: Die neuen Herausforderungen für Regieren und Verwalten

In früheren Jahrzehnten war die öffentliche Verwaltung geprägt durch eigenständige Fachbehörden, die ihre Aufgaben monokratisch disziplinar geprägt wahrnahmen. Im Mittelpunkt stand hier die Heraushebung der eigenen Profession. Dabei bildeten sich sowohl in der Fachausbildung als auch in der Berufsausübung berufsspezifische Herangehensweisen aus – also Typisierungen der einzelnen Fachrichtungen. Geodäten z.B. wird der Hang zur Befassung mit Genauigkeitsuntersuchungen oder Architekten ein Sinn für Ästhetik zugeordnet.

Seit geraumer Zeit haben sich die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung grundlegend geändert. Allein schon der drastische Stellen- und Personalabbau sorgte für Organisations- und Aufgabenzusammenlegungen sowie Bündelungen über die einzelnen Professionen hinweg. In Ministerien entstanden „Mischabteilungen“ verschiedener, früher eigenständig agierender Fachbereiche und die nachgeordneten Behörden waren weniger „reine Fachverwaltungen“. Immer stärker sind die einzelnen Fachrichtungen heute in übergeordnete gesellschaftspolitische Ziele eingebunden. Sie haben gemeinsam mit anderen Bereichen ihren Anteil an der Lösung multipler Herausforderungen einzubringen, so

- für Umweltschutz und Klimaveränderungen,
- bei der Energieversorgung,
- in der Bewältigung der demografischen Entwicklung und
- bei der Zuwendung und Integration von Flüchtlingen.

Die Folge davon ist, dass die Fachdisziplinen immer stärker zusammenrücken und miteinander schon frühzeitig die Arbeitsprozesse gemeinsam zu gestalten haben. Ausprägungen hierdurch sind, dass

- Mitarbeiter/innen verschiedener Studiengänge direkt zusammenarbeiten müssen,
- interdisziplinäre Herangehensweisen zu beherrschen sind,
- hohe Erwartungen an das Zusammenwirken der Professionen bestehen,
- Verwaltungsziele gemeinsam zu erfüllen sind,
- die öffentliche Wertschöpfung im Vordergrund steht sowie
- die Zusammenarbeit der Bewältigung übergeordneter Herausforderungen dient.

Positiv führen heute heißt somit in erster Linie, interdisziplinär zusammenführen (vergleiche Abbildung 1).

<b>Fokus auf gemeinsame Lösungen anstelle von Einzelproblemen</b>
<b>Fokus auf Zusammenführen der Fähigkeiten anstelle von bereichsspezifischen Defiziten</b>
<b>Fokus auf aktive Gesamtgestaltung anstelle bloßen Einzelvollzugs</b>

**Abb. 1: Positive Führung heute (Hill et al. 2016)**

Zunehmend befinden wir uns heute in einer Welt, die durch „Schwankungsbreite“, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist. Iteratives, schnelles Handeln ist gefragt, experimentelles Vorgehen und übergreifende Kreativität (Hill et al. 2016). Diese neuen Trends sind in Abbildung 2 zusammengefasst.

Agieren im Age of Turbulence und Improvisation
analytische Ansätze sind zu statisch
Plattform-Management und situative Entscheidungen
agile Methoden, kurze Feedback-Schleifen, iteratives Vorgehen
interdisziplinäre Innovationslabore; experimentelles Handeln
mit Pragmatismus zum Erfolg ohne große Master-Pläne
Ablegen von statischem Vorgehen und Ersatz durch Krisenmanagement
Schnelle Ergebnisse für Teilaspekte und Projektaufteilung
Kurze Entwicklungsschritte und schnelle Lösungen

Abb. 2: Neue Trends zur Bewältigung der Herausforderungen

Als Beispiele hierfür seien hier (nur stellvertretend) die Bewältigung von Hochwassersituationen, der Asylproblematik, von Terroranschlägen oder akuten Finanzkrisen erwähnt.

## 2 Paradigmenwechsel: Vom Fachwissen zu dynamischen Kompetenzen

Während früher in monokratisch agierenden reinen Fachverwaltungen die Anwendung von ausgeprägtem Fachwissen im Vordergrund stand, sind heute viel mehr interdisziplinär angelegte Kompetenzen gefragt. Auf Fachwissen kann natürlich nicht verzichtet werden. Hier steht die Forderung im Raum, dass es primär durch das Fachstudium zu vermitteln ist – und zwar berufsorientiert und „gebrauchsfähig“. Ansonsten bietet das Internet wertvolle Ergänzungen (Hill et al. 2016) sowie die berufliche Praxis. Kompetenz dagegen bedeutet, handlungsfähig zu sein und Prozesse zu steuern. Dazu gehören

- Gegenwart und Zukunft gestalten,
- Eigenverantwortung,
- Kreativität,
- Agilität,
- Humor,
- Flexibilität und
- Lernfähigkeit.

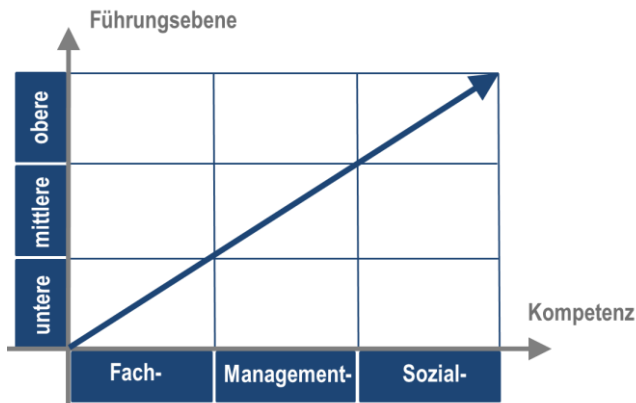
**Kompetenz: Selbstorganisiertes, kreatives Handeln in neuen Situationen auf Grundlage der eigenen Persönlichkeitsentwicklung.**

Kompetenz ist aber auch nicht ohne Fachwissen in Kernbereichen möglich und durch objektiv dargestellte Qualifikation abzusichern (siehe Abbildung 3). Wirksam nach außen ist die Kompetenz, während Qualifikation und Wissen als Grundlagen „intern“ bereitstehen (Hill et al. 2016).



Abb. 3: Kompetenz als Schalenmodell (Hill et al. 2016)

Früher, als Fachwissen eine erhöhte Bedeutung hatte, reichte das in Abbildung 4 dargestellte grobmaschige, einfache Anforderungsprofil für die Qualifikation einer Führungskraft aus.



**Abb. 4: Bisheriges grobmaschiges Anforderungsprofil für Führungskräfte**

Heute ist dagegen die Differenzierung der Kompetenz viel stärker gefragt. Dafür wird deshalb auch ein feinmaschigeres Anforderungsprofil benötigt, das sich auf die mehr subjektive Persönlichkeitsentwicklung gründet. Das „Grund-Tableau“ hierfür besteht aus

- personaler Kompetenz,
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz,
- Kommunikation und Kooperation sowie
- fachlicher und methodischer Expertise.

In einem Matrix-Modell lassen sich darauf aufbauend „Misch“- oder „Unterfelder“ bilden – und zwar für eine jede „Job-Familie“ (Hill et al. 2016). In Abbildung 5 wird beispielgebend ein so differenziertes Kompetenzprofil aufgezeigt, wobei die freigelassenen „Unterfelder“ natürlich auch noch ausgefüllt werden können.

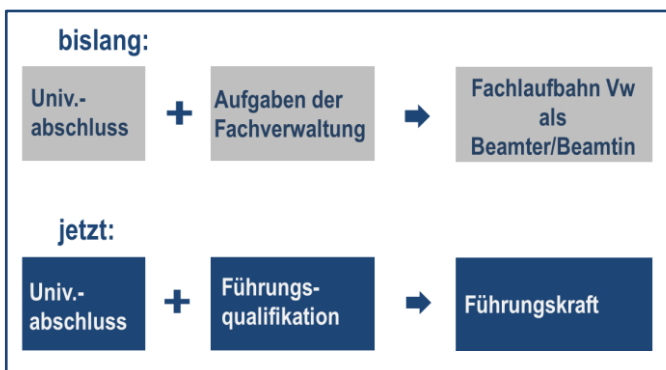
<b>personale Kompetenz</b>	Loyalität	ethische Einstellung					Analytische Fähigkeit
	Glaubwürdigkeit	Verantwortung				Beurteilungsvermögen	
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenz</b>	schöpferische Kraft	Offenheit			Experimentierfreude		
	Einsatzbereitschaft	Selbstmanagement			Schlagfertigkeit		
<b>Kommunikation und Kooperation</b>	Hilfsbereitschaft	Humor		Impulsgebung			
	Fördern	Delegieren	Optimismus				
<b>fachliche und methodische Expertise</b>	Zuverlässigkeit	ganzheitl. Denken					
	Disziplin	Sachlichkeit					
	<b>personale Kompetenz</b>		<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenz</b>		<b>Kommunikation und Kooperation</b>		<b>fachliche und methodische Expertise</b>

**Abb. 5: Beispiel für das Kompetenzprofil einer Job-Familie (nach Richenhagen 2016)**

Nach dem Fachstudium, in dem das Fachwissen angelegt wird, wird die Führungskompetenz ausprägen sein, bevor es in die Berufsausübung gehen kann. Dies ist das Ziel des Referendariats.

### 3 Qualifikation zur Führungskraft: Das neue technische Referendariat in Deutschland

Die dargestellten heutigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung und die sich daraus ergebenden Kompetenzanforderungen haben zu einer umfassenden Reform des technischen Referendariats geführt, die in 2010 in die Wege geleitet wurde und nunmehr kurz vor dem Abschluss steht (u.a. Kummer 2011, 2013, 2014, 2015; Beckmann et al. 2011, Oberprüfungsamt 2016c, 2016d, Neu 2014 sowie Kuratorium des Oberprüfungsamtes 2016). Leitansatz der Reform ist die Qualifikation für Absolventen technisch-wissenschaftlicher Hochschulstudiengänge zur Führungskraft in Verwaltung und Wirtschaft (z.B. Oberprüfungsamt 2016d). Dieser Reformansatz ist in Abbildung 6 dargestellt.



**Abb. 6: Leitansatz für die Reform des technischen Referendariats**

Zweck und Ziel des reformierten technischen Referendariats lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Qualifizierung der Master wissenschaftlich-technischer Studiengänge als Führungskräfte,
- praxismgerechte Vorbereitung auf Leitungsfunktionen auch in der Wirtschaft,
- Heranbildung verantwortungsbewusster Persönlichkeiten,
- Vermittlung grundlegender sozialer, ökologischer und ökonomischer Kompetenzen,
- Einbeziehung der Lösungsstrategien im Recht,
- Förderung von Verantwortungsbereitschaft und Initiative,
- Einschätzung staatspolitischer, wirtschaftlicher, kultureller und sozialer Belange sowie
- Priorität der Interdisziplinarität

(Oberprüfungsamt 2016c).

Für die besonders herausgestellte Priorität der Interdisziplinarität bietet das Oberprüfungsamt die besten Voraussetzungen als Netzwerk (vergleiche Abbildung 7).



**Abb. 7: Oberprüfungsamt als interdisziplinäres Netzwerk**

Die Herausstellung der Interdisziplinarität wird allein schon dadurch deutlich, dass von den jeweils sechs Prüfungsfächern der 13 Fachrichtungen jeweils zwei Prüfungsfächer völlig identisch sind, nämlich Recht/Verwaltung und Führung/Wirtschaftlichkeit. Aber auch für die jeweils vier restlichen Prüfungsfächer sind interdisziplinäre Prioritäten gesetzt:

- Im Vordergrund steht Zusammenarbeit im Team – mit anderen Fachdisziplinen,
- EU-Kompetenz,
- Geodatenmanagement,
- Naturschutz, Umweltechnik, Landschaftspflege, Landesplanung,
- IT-Strategie, E-Government,
- Vergaberecht,
- Kommunalrecht sowie
- Flächenverbrauch, Bodenpolitik.

Zusätzlich sind in den Rahmenausbildungsplänen sämtlicher 13 Fachrichtungen identische gesellschaftspolitische Ausbildungsschwerpunkte vorgegeben, die eine weitere interdisziplinäre Klammer bewirken. Dies sind:

- Der demografischer Wandel,
- die Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse,
- die Infrastrukturpolitik,
- europäische Förderprogramme,
- Natur- und Umweltschutzstrategien,
- kommunale Anwendungsfelder,
- energiepolitische Strategien,
- der Klimawandel sowie
- die Geodateninfrastruktur.

Am Beispiel der sechs Prüfungsfächer der Fachrichtung Geodäsie und Geoinformation wird deutlich, dass Fachmaterien anderer Fachrichtungen mit aufgenommen sind (Fach 5, siehe Abbildung 8).

1. **Allgemeine Rechts- und Verwaltungsgrundlagen**
2. **Führungsaufgaben und Wirtschaftlichkeit**
3. **Liegenschaftskataster und Landesvermessung, Geobasisinformationssystem**
4. **Landentwicklung**
5. **Landesplanung und Städtebau**
6. **Geodatenmanagement und Geodateninfrastruktur**

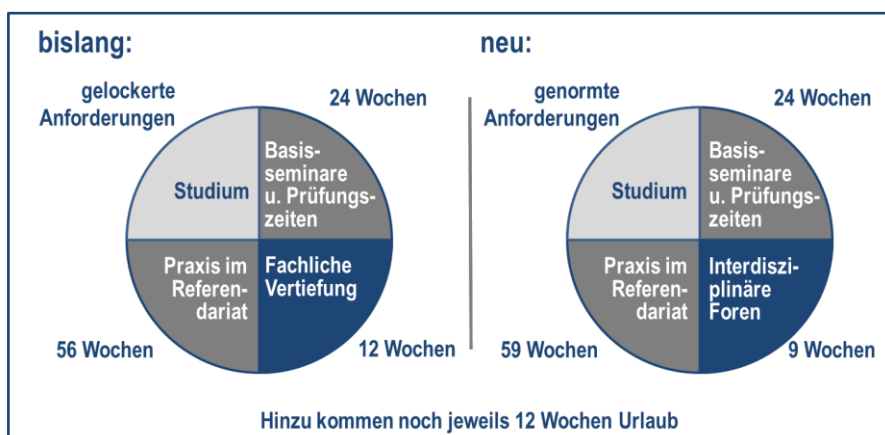
**Abb. 8: Prüfungsfächer der Fachrichtung Geodäsie und Geoinformation**

#### 4 Ausbildungskomponenten: Module zum Aufbau von Kenntnissen und Fähigkeiten

Zur Bildung von Kenntnissen und Fähigkeiten sind bislang folgende vier Ausbildungskomponenten eingerichtet gewesen:

- Fachwissenschaftliches Studium zur Bildung von Fachkenntnissen und Fachkompetenzen,
- Basisseminare in den Ländern / beim Bund zum systematischen, grundlegenden Kenntnisaufbau besonders in den Bereichen Führung und Recht,
- Praxis in der Ausbildung zur Ausprägung von angewandtem Wissen und praktischer Methodenkompetenz sowie
- Fachliche Vertiefung, um den bislang vorherrschenden Anforderungen monokratischer, „reinrassiger“ Fachverwaltungen zu genügen.

Die ersten drei Komponenten haben auch heute ungeschmälert ihre Berechtigung, lediglich die 4. Komponente (fachliche Vertiefung) ist angesichts der heutigen interdisziplinären Herausforderungen von „Mischbehörden“ nunmehr entsprechend verändert ausgerichtet worden. Anstelle monokratischer Fachvertiefung wird jetzt auf interdisziplinäre Fachanwendung gesetzt, die in zentralen Foren fachrichtungs- und länderübergreifend gemeinsam für alle 13 Fachrichtungen angeboten werden. Zur Verdeutlichung sind die bisherigen und die heutigen Ausbildungskomponenten in Abbildung 9 gegenübergestellt.



**Abb. 9: Ausbildungskomponenten für technische Führungskräfte**

Die neue Ausprägung der 4. Ausbildungskomponente muss jedoch nicht zum Verlust von ausgeprägtem Fachwissen der jeweiligen Fachrichtung führen, weil in den Ausbildungs- und Prüfungsvorschriften (Oberprüfungsamt 2016c) erstmals für jede Fachrichtung gezielte Zulassungsvoraussetzungen für das Referendariat aufgenommen wurden. Dabei wird dezidiert festgelegt, welches Wissensspektrum ein Studiengang abdecken muss, damit seine Absolventen zum Referendariat zugelassen werden können. Hierzu wurden intensive Gespräche mit den Hochschulen geführt (z.B. im Fachbereich Geodäsie und Geoinformation oder in der Landespflege). Genormte praxisgerechte Studieninhalte führen dazu, dass während des Referendariats nicht noch mehr monokratisches, spezielles Fachwissen aufgebaut werden muss. Im Übrigen steht ein hoher Spezialisierungsgrad an Fachwissen heute auch nicht mehr so im Vordergrund wie früher.

#### 5 Interdisziplinäre, länderübergreifende Foren: Ein neues Format für die fachliche Vertiefung

Für die Durchführung der interdisziplinären Foren sämtlicher Fachrichtungen konnten als **Kompetenzzentren**

- im Anwendungsbereich Recht/Verwaltung und Führung/Wirtschaftlichkeit die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (Uni Speyer) sowie
- im fachlich geprägten fachrichtungsübergreifenden Bereich das Institut für Städtebau Berlin (ISB) der Deutschen Akademie für Städtebau und Landesplanung

gewonnen werden. Die Funktion dieser beiden Einrichtungen wird jeweils in einem Beitrag in diesem fub-Heft vorgestellt.

**Formate** für die interdisziplinären Foren sind

- Impulsvorträge,
- Workshops und Arbeitsgruppen,
- Diskussionsforen,
- Kaminabende sowie
- Präsentationen der Teilnehmenden.

Den Referendaren wird von dem jeweiligen Kompetenzzentrum bei erfolgreicher Teilnahme ein qualifiziertes Zertifikat ausgestellt. Das Speyer-Forum umfasst vier Wochen, wobei die Referendare auf dem Uni-Campus untergebracht sind und Kontakte zu den Rechtsreferendaren aufgebaut werden. Das ISB-Forum umfasst fünf Wochen.

Das interdisziplinäre verwaltungswissenschaftliche **Forum in Speyer** beinhaltet folgende Themenbereiche:

- Public Management,
- Managementfunktionen im kommunalen Sektor,
- neue Demokratieformen und Bürgerbeteiligung,
- Führungsfunktionen in der Leitung großer Landesbetriebe/Behörden,
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Vergabemöglichkeiten,
- Ausrichtung und Tendenzen der Verwaltungsorganisation,
- Chancen und Grenzen von PPP,
- E-Government, Open-Government, Datenschutz,
- Prozessstrategie und Politikberatung für Bauen, Energie und Infrastruktur,
- demografischer Wandel als gesellschaftliche Herausforderung,
- Verwaltung in der europäischen Union,
- Verhandeln und Entscheiden im öffentlichen Sektor sowie
- Persönlichkeitsentwicklung und Führung.

Exemplarisch werden drei dieser Themenbereiche (Führungsfunktionen im kommunalen Bereich, Führungsfunktionen in der Leitung großer Landesbetriebe sowie Persönlichkeitsentwicklung und Führung) in diesem fub-Heft kurz vorgestellt.

Für das zentrale interdisziplinäre **Fachforum in Berlin** sind folgende Themenbereiche in drei unabhängig voneinander buchbaren Modulen vorgesehen:

Modul 1 (viereinhalb Wochen)

- Demografischer Wandel (mit Zuwanderung),
- Klimawandel,
- Flächenverbrauch/Bodenpolitik,
- Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse,
- Infrastruktur,
- Natur- und Umweltschutz,
- Energiewende,
- Geodateninfrastruktur/Geodatenmanagement,
- soziale Integration,
- Landentwicklung sowie
- Europäische Entwicklungsstrategien (z.B. Metropolen).

Diese Themenbereiche werden anhand folgender interdisziplinärer Fachanwendungen (Instrumente) behandelt:

- Bebauungsplan und Flächennutzungsplan,
- Regionalplan,
- Planfeststellung,



- Landschaftsrahmenplan,
- Umlegung sowie
- Entwicklungskonzepte.

#### Modul 2 (zwei Tage)

Prozessmanagement (z.Z. als Strategisches Umfeldmanagement).

#### Modul 3 (ein Tag)

Internationale Immobilienbewertung und Immobilienwirtschaft (maßgeblich für Geodäten).

Ebenfalls exemplarisch werden die Themenbereiche jeweils für die Module 2 und 3 in diesem fub-Heft kurz vorgestellt.

Schließlich ist es wünschenswert, nicht nur die Referendare, sondern auch die Prüfer/innen und Ausbildungsleitungen in einem fachrichtungsübergreifenden Forum auf die gestellten interdisziplinären Herausforderungen einzustellen. Hierbei sind folgende Themenbereiche vorgesehen:

- Demografischer Wandel,
- Verwalten und Regieren in Zeiten von E-Government (mit Geodateninfrastruktur),
- Mobilität und Infrastruktur,
- Naturschutz und Landschaftspflege,
- Klimawandel und Energiewende,
- Funktionen und Zukunft der Städte,
- Stadtentwicklung, Landentwicklung,
- Einbindung von Führungsaspekten in die Prüfung,
- Bewertungskriterien über das Verständnis von Führung und Management sowie
- Aufbereitung von Fachinformationen und Planungsvorschlägen für politische Entscheidungsprozesse.

Das interdisziplinäre **Prüfer- und Ausbilderforum** wird vom ISB in Berlin angeboten. In diesem fub-Heft wird dieses Forum in einem separaten Beitrag vorgestellt und ein Themenbereich durch einen weiteren Beitrag exemplarisch vorgestellt (Aufbereitung von Fachinformationen und Planung für politische Entscheidungsprozesse).

## **6 Ausblick: Führungskräfteentwicklung in Bund und Ländern**

Die zentralen interdisziplinären Foren für die Referendar/innen werden jeweils zweimal pro Jahr angeboten, so dass die Teilnahme jedes Referendars/ jeder Referendarin sichergestellt werden kann.

Wünschenswert wäre es, wenn parallel zu den länderübergreifenden Foren die Referendarausbildung in jedem Bundesland und beim Bund ebenfalls interdisziplinäre Stationen umfassen könnte – als gemeinsame praktische Abschnitte für die dortigen Fachdisziplinen. Dies dient der gezielten Führungskräfteentwicklung im eigenen Zuständigkeitsbereich und der länder-/bundesinternen Netzwerkbildung.

### **Literatur**

**Arbeitsplatz Erde (2016):** Website [www.arbeitsplatz-erde.de](http://www.arbeitsplatz-erde.de) zur Verbändekampagne von DVW, VDV und BdVI unter der Dachmarke „Die Geodäten“, letzter Zugriff 4/2016.

**Beckmann, K.J., Neu, P., Schultze, K. (2011):** Stärken-Schwächen-Analyse des technischen Referendariats. Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 73, S. 135-144, Verlag Chmielorz, Wiesbaden, 2011.

**Deutsche Geodätische Kommission (2016):** Am Puls von Raum und Zeit. In: [www.dgfi.badw.de](http://www.dgfi.badw.de), letzter Zugriff 4/2016.

**Deutsches Institut für Urbanistik (2016):** Stärken- und Schwächen-Analyse für das technische Referendariat – Projektabschlussbericht. In: [www.oberpruefungsamt.de](http://www.oberpruefungsamt.de), letzter Zugriff 4/2016.

**Ehrhorn, U. (2010):** Theoretisch praxistauglich? Zukünftige ÖbVI und das Referendariat – Teil 2. FORUM 36, S. 358-361, Berlin, 2010.

- Heipke, C., Müller, J., Schulze, K. (2010):** Ausbildung und Qualifikationswege. In: Kummer/Frankenberger (Hrsg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2010, S. 785-814, Wichmann-Verlag, Heidelberg, 2010.
- Heipke, C., Müller, J., Schulze, K. (2011):** Ausbildung und Qualifikationswege. In: Kummer/Frankenberger (Hrsg.): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen 2011, S. 341-359, Wichmann-Verlag, Heidelberg, 2011.
- Hill, H. et al. (2016):** TOP-Seminar für Abteilungsleiter/innen in Ministerien: Herausforderungen und Kompetenzen. Seminarunterlagen (unveröffentlicht), Berlin, 2016.
- Kummer, K. (2002):** Management im Öffentlichen Vermessungswesen: Eine Aufgabe für Geodäten. In: Geodäsie im Wandel – Einhundertfünfzig Jahre Geodätisches Institut. Schriftenreihe des Geodätischen Institutes der TU Dresden, S. 45-59, Dresden, 2002.
- Kummer, K. (2011):** Einheitliche Qualitätsvoraussetzungen für das technische Referendariat festgelegt. Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 73, S. 185, Verlag Chmielorz, Wiesbaden, 2011.
- Kummer, K. (2013):** Umfassende Reform des technischen Referendariats beim Oberprüfungsamt. Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 75, S. 89-90, Verlag Chmielorz, Wiesbaden, 2013.
- Kummer, K. (2014):** Führungsqualifikation für Geodätinnen und Geodäten: Das neue technische Referendariat in Deutschland. Zeitschrift für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement (zfv) 5/2014, S. 324-328, Wißner-Verlag, Augsburg, 2014.
- Kummer, K. (2015):** Direktaufnahme in die RICS für Geodäten mit Staatsexamen – Kooperation von Oberprüfungsamt und Royal Institution of Chartered Surveyors -. Zeitschrift für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement (zfv) 3/2015, S. 129-135, Wißner-Verlag, Augsburg, 2015.
- Kummer, K. (2016a):** Quantensprung in der Referendarausbildung: Zentrale interdisziplinäre Seminare in Speyer und in Berlin. Zeitschrift für Geodäsie, Geoinformation und Landmanagement (zfv) 1/2016, S. 66-67, Wißner-Verlag, Augsburg, 2016a.
- Kummer, K. (2016b):** Führungsqualitäten für Landentwicklung – das neue technische Referendariat in Deutschland. Sonderheft der Deutschen Landeskulturgesellschaft, Mainz 2016b (in Vorbereitung).
- Kuratorium des Oberprüfungsamtes (2016):** Handlungstableau zur Attraktivitätssteigerung des technischen Referendariats und Grundsatzpapier. In: oberpruefungsamt.de, letzter Zugriff 4/2016.
- Neu, P. (2014):** Technisches Referendariat – Managementqualifikation für Hochschulabsolventen. Zeitschrift für das Öffentliche Vermessungswesen des Landes Sachsen-Anhalt (LSA VERM) 20, Heft 1, S. 41-46, Magdeburg, 2014.
- Oberprüfungsamt (2016a):** Programmabläufe der interdisziplinären, länderübergreifenden Foren für das technische Referendariat. In: www.oberpruefungsamt.de (in Vorbereitung).
- Oberprüfungsamt (2016b):** Organisationsplan. In: www.oberpruefungsamt.de, letzter Zugriff 4/2016b.
- Oberprüfungsamt (2016c):** Ausbildungs- und Prüfungsordnung für das technische Referendariat (Blaues Heft). Empfehlung des Kuratoriums (1.10.2013). In: www.oberpruefungsamt.de, letzter Zugriff 4/2016c.
- Oberprüfungsamt (2016d):** Ausbildungsleitbild „Das technische Referendariat – Führungsqualifikation für Hochschulabsolventen“. In: www.oberpruefungsamt.de, letzter Zugriff 4/2016d.
- Richenhagen, G. (2016):** Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck. In: Hill et al. 2016 (unveröffentlicht), Berlin 2016.
- Schultze, K. (2002):** Das technische Referendariat – Managementqualifikation für Ingenieure. Flächenmanagement und Bodenordnung (fub) 64, S. 169-181, Verlag Chmielorz, Wiesbaden, 2002.
- Schultze, K. (2008):** Attraktivitätssteigerung des technischen Referendariats. Zeitschrift für das Öffentliche Vermessungswesen des Landes Sachsen-Anhalt (LSA VERM) 14, S. 153-166, Magdeburg, 2008.

#### **Anschrift des Verfassers:**

*Ministerialdirigent  
 Prof. Dr.-Ing. Klaus Kummer FRICS  
 Vorsitzender des Kuratoriums  
 des Oberprüfungsamtes für das technische Referendariat und  
 Vorsitzender des Prüfungsausschusses  
 Geodäsie und Geoinformation  
 Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr  
 Turmschanzenstraße 30  
 39114 Magdeburg  
 E-Mail: Klaus.Kummer@mlv.sachsen-anhalt.de*