



# ProcurComp<sup>EU</sup>

Europäischer Kompetenzrahmen für  
Fachkräfte des öffentlichen  
Beschaffungswesens



EUROPÄISCHE KOMMISSION

Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU

Direktion DDG2.G — Vergabewesen

Referat G.1 – Strategie für das öffentliche Auftragswesen

Europäische Kommission

B-1049 Brüssel

Kontakt: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

E-Mail: [GROW-G1@ec.europa.eu](mailto:GROW-G1@ec.europa.eu)

Website : [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_de](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_de)

# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

–

**ein Europäischer  
Kompetenzrahmen für  
Fachkräfte des öffentlichen  
Beschaffungswesens**

Manuskript abgeschlossen im Juni 2020

Dieses Dokument wurde im Auftrag der Europäischen Kommission von PwC erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt tragen jedoch allein die Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung dieser Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2020

© Europäische Union, 2020



Die Weiterverwendung von Dokumenten der Europäischen Kommission ist durch den Beschluss 2011/833/EU der Kommission vom 12. Dezember 2011 über die Weiterverwendung von Kommissionsdokumenten (ABl. L 330 vom 14.12.2011, S. 39) geregelt.

Sofern nichts anderes angegeben ist, wird dieses Dokument zu den Bedingungen einer Lizenz Creative Commons 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass die Weiterverwendung zulässig ist, sofern die Quelle ordnungsgemäß genannt wird und etwaige Änderungen angegeben werden.

Für jede Verwendung oder Wiedergabe von Elementen, die nicht Eigentum der EU sind, muss gegebenenfalls direkt bei den jeweiligen Rechteinhabern eine Genehmigung eingeholt werden.

Print ISBN 978-92-76-17997-9 doi: 10.2873/024690 ET-01-20-242-DE-C

PDF ISBN 978-92-76-17970-2 doi: 10.2873/40911 ET-01-20-242-DE-N

# INHALT

ProcurComp <sup>EU</sup> - ein Europäischer Kompetenzrahmen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens.....	3
GLOSSAR.....	6
ZUSAMMENFASSUNG.....	8
ÜBERSICHT ProcurComp <sup>EU</sup> - ein Europäischer Kompetenzrahmen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens.....	10
1. Warum ein europäisches Instrument zur Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens?.....	10
2. Was ist ProcurComp <sup>EU</sup> ?.....	16
3. Wozu kann ProcurComp <sup>EU</sup> eingesetzt werden?.....	19
TEIL I. Die ProcurComp <sup>EU</sup> -Kompetenzmatrix.....	26
1. Wie ist die ProcurComp <sup>EU</sup> -Kompetenzmatrix zu lesen?.....	26
2. Die Kompetenzmatrix von ProcurComp <sup>EU</sup> .....	31
TEIL II. Selbstbewertungsinstrument.....	73
1. Der Prozess der Selbstbewertung.....	73
2. Die ProcurComp <sup>EU</sup> -Stellenprofile.....	76
3. Der Fragebogen zur Selbstbewertung.....	81
4. Ergebnisse der Bewertung.....	86
TEIL III. Der Allgemeine Schulungsplan von ProcurComp <sup>EU</sup> .....	90
1. Was ist der allgemeine Schulungsplan?.....	90
2. Die ProcurComp <sup>EU</sup> allgemeinen Schulungsmodule.....	92

## GLOSSAR

<b>Begriff</b>	<b>Definition <sup>1</sup></b>
<b>Bündelung</b>	Der Prozess der Kombination mehrerer Vergabeverfahren (Bündelung der Bedarfe), um ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis und größere Einsparungen zu erzielen.
<b>Allgemeine berufliche Kompetenzen</b>	Eine Kategorie von Kompetenzen im Zusammenhang mit naturgemäß persönlichen, fachunabhängigen Kompetenzen.
<b>Allgemeiner Schulungsplan</b>	Ein strukturiertes Dokument, das die Standard-Ausbildungsinhalte und Lernergebnisse beschreibt, die für eine Reihe von Kompetenzen erwartet werden.
<b>Angestrebtes Kompetenzniveau</b>	Gewünschtes Maß an Kenntnissen und Fähigkeiten, das von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens für eine bestimmte Kompetenz erwartet wird.
<b>Ausschreibungsunterlagen</b>	Alle Unterlagen, die vom öffentlichen Auftraggeber erstellt werden oder auf die er sich bezieht, um Bestandteile des Vergabeverfahrens zu beschreiben oder festzulegen.
<b>Auftragsvergabe</b>	Ein strukturiertes Verfahren, mit dem Bedingungen für den Erwerb von Bauleistungen, Waren und Dienstleistungen auf dem Markt ermittelt und vereinbart werden sollen, häufig im Wege einer Ausschreibung oder eines wettbewerblichen Ausschreibungsverfahrens.
<b>Stellenprofile</b>	Eine Gruppe von Kompetenzen entsprechend den Aufgaben und tatsächlichen Zuständigkeiten einer Fachkraft des öffentlichen Beschaffungswesens und den dafür angestrebten Leistungsniveaus.
<b>Europäische Vergaberichtlinien</b>	Richtlinien zur Festlegung der Verfahrensvorschriften für öffentliche Auftraggeber bei der Vergabe öffentlicher Aufträge sowie im Hinblick auf Wettbewerbe in der Europäischen Union.
<b>E-Vergabe</b>	Der Prozess der Durchführung eines öffentlichen Vergabeverfahrens auf elektronischem Wege.
<b>Fachkräfte des öffentlichen Auftragswesens</b>	Jede bei einem öffentlichen Auftraggeber beschäftigte Person, die für eine oder mehrere Phasen der Auftragsvergabe verantwortlich und/oder daran beteiligt ist.
<b>Fertigkeiten</b>	Durch Berufserfahrung oder praktische Ausbildung erworbene Fähigkeit zur Durchführung einer bestimmten Tätigkeit oder Aufgabe.
<b>Horizontale Kompetenzen im Bereich der Auftragsvergabe</b>	Ein Cluster vergabebezogener Kompetenzen, die für alle Phasen des Beschaffungsprozesses relevant sind. s
<b>Kenntnisse</b>	Theoretische oder praktische Fachkenntnisse auf einem Gebiet, die eine Person durch allgemeine oder berufliche Bildung erwerben kann.
<b>Kompetenz</b>	Kenntnisse und Fähigkeiten, die Einzelpersonen und Organisationen in die Lage versetzen, an einem Arbeitsplatz oder in einer Situation wirksam zu handeln.
<b>Kompetenzen nach der Vergabe</b>	Ein Cluster vergabebezogener Kompetenzen, die nach der Vergabe eines öffentlichen Auftrags erforderlich sind, einschließlich der Vertragsverwaltung.
<b>Kompetenzen bis zur Vergabe</b>	Ein Cluster von Kompetenzen, die für die Ausführung aller Aufgaben und Tätigkeiten vor der Vergabe eines öffentlichen Auftrags benötigt werden.
<b>Kompetenzmatrix</b>	Eine Struktur zur Beschreibung von Kompetenzen, die bei mehreren Stellenprofilen angewendet werden kann.
<b>Kompetenzniveaus</b>	Definiert ein bestimmtes Niveau von Kenntnissen, Fähigkeiten und Zuständigkeiten, über die Fachkräfte des Auftragswesens verfügen bzw. die Fachkräfte des Beschaffungswesens übernehmen können sollten. Bei jeder

<sup>1</sup> <https://europass.cedefop.europa.eu/education-and-training-glossary/>

<b>Begriff</b>	<b>Definition <sup>1</sup></b>
	Kompetenz werden vier Niveaus unterschieden: 1. Grundkompetenzen, 2. Mittleres Niveau, 3. Fortgeschrittenes Niveau, 4. Expertenniveau.
<b>Kompetenzrahmen</b>	Ein Modell, das als Referenzrahmen für Einzelpersonen und Organisationen dient und ihnen Instrumente an die Hand gibt, mit denen sie ihre Kompetenzen definieren, bewerten und ausbauen können.
<b>Kosten-Nutzen-Verhältnis</b>	Die Kombination der Faktoren Kosten, Qualität und Nachhaltigkeit, mit der die Vergabeanforderungen eines öffentlichen Auftraggebers am besten erfüllt werden.
<b>Lebenszykluskosten</b>	Sämtliche über den gesamten Lebenszyklus von Bauleistungen, Lieferungen oder Dienstleistungen anfallenden Kosten.
<b>Leistungskompetenzen</b>	Ein Cluster beruflicher Kompetenzen, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen müssen, um bei öffentlichen Vergabeverfahren ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen.
<b>Lernergebnisse</b>	Beschreibungen der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Einzelpersonen nach Abschluss einer Schulung oder eines Trainings erworben haben sollten.
<b>Öffentliche Aufträge</b>	Erwerb von Bauleistungen, Lieferungen oder Dienstleistungen von Wirtschaftsteilnehmern durch einen oder mehrere öffentliche Auftraggeber.
<b>Öffentlicher Auftraggeber (ausschreibende Stelle)</b>	Der Staat, die Gebietskörperschaften, Einrichtungen des öffentlichen Rechts oder Verbände, die aus einer oder mehreren solcher Behörden oder einer oder mehreren solcher Einrichtungen des öffentlichen Rechts bestehen. Öffentlicher Auftraggeber bezeichnet im Vergaberecht diejenigen Auftraggeber, die bei der Vergabe eines öffentlichen Auftrags in der EU das Vergaberecht zu beachten haben.
<b>Persönliche Kompetenzen</b>	Ein Cluster verhaltensbezogener beruflicher Kompetenzen und Attribute, die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens besitzen sollten, sowie eine erwartete Grundeinstellung.
<b>Selbstbewertungsinstrument</b>	Ein Fragebogen, der dabei hilft, die Kenntnisse und Fähigkeiten von Einzelpersonen und Organisationen anhand der Zielniveaus zu bewerten, um Stärken und Defizite hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen zu ermitteln.
<b>Soziale Kompetenzen</b>	Ein Cluster sozialer Kompetenzen, die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens befähigen, mit anderen Fachleuten zu interagieren und zusammenzuarbeiten.
<b>Strategischer Ansatz für die Vergabe öffentlicher Aufträge</b>	Nutzung des öffentlichen Beschaffungswesens als wirkungsvolles Instrument für eine verantwortungsbewusstere und strategischere Verwendung öffentlicher Gelder, um auf gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen zu reagieren und echten Wettbewerb und Innovation zu fördern.
<b>Vergabespezifische Kompetenzen</b>	Eine Kategorie spezifischer Kompetenzen für die Verwaltung von Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge.
<b>Wirtschaftsteilnehmer</b>	Eine natürliche oder juristische Person oder eine öffentliche Einrichtung, die die Ausführung von Bauleistungen, die Lieferung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen auf dem Markt anbietet.
<b>Zentrale Vergabestelle</b>	Eine zentrale Vergabestelle ist ein öffentlicher Auftraggeber, der Waren oder Dienstleistungen erwirbt, öffentliche Aufträge vergibt und Rahmenvereinbarungen über Bauleistungen, Waren oder Dienstleistungen schließt, die für einen oder mehrere öffentliche Auftraggeber bestimmt sind.

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Professionalisierung der Beschäftigten des öffentlichen Beschaffungswesens trägt entscheidend dazu bei, dass die öffentlichen Auftraggeber über die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und die nötige Integrität verfügen, um ihre Tätigkeiten und Aufgaben wirksam, effizient und strategisch ausgerichtet so ausführen bzw. erfüllen zu können, dass sie ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Bürger erzielen.

Im Jahr 2017 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Empfehlung zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe<sup>2</sup>, um die EU-Mitgliedstaaten dazu anzuhalten, auf nationaler Ebene Strategien und Initiativen zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe zu entwickeln. Diese Empfehlung ist Teil der Strategie für die Vergabe öffentlicher Aufträge<sup>3</sup>, in der die Prioritäten der Vergabepolitik der EU dargelegt werden. Die Europäische Kommission unterstützt die Anstrengungen der Mitgliedstaaten durch die Bereitstellung von Orientierungshilfen und technischer Unterstützung sowie durch die Organisation von Schulungen und die Schaffung von Möglichkeiten zum Austausch bewährter Verfahren und innovativer Ansätze für Praktiker<sup>4</sup>.

In diesem Zusammenhang soll der Europäische Kompetenzrahmen (European Competency Framework) für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens (ProcurComp<sup>EU</sup>) die strategische Bedeutung der einschlägigen Berufstätigkeiten unterstreichen und dazu beitragen, dass die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte auch künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Der Kompetenzrahmen ist ein Instrument, das von der Europäischen Kommission (GD Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU) entwickelt wurde und bereitgestellt wird. Es kann auf freiwilliger Basis dazu herangezogen werden, öffentliche Auftraggeber, Vergabebehörden und Ausbildungsorganisationen dabei zu unterstützen, jene Kompetenzen zu bestimmen und zu fördern, die ausgebaut werden müssen.

Im öffentlichen Beschaffungswesen sind hinsichtlich der erforderlichen Professionalisierung sowie im Personalbereich einige Herausforderungen zu bewältigen. In Organisationen bestehen mit Blick auf Beschäftigten beispielsweise im Bereich der Auftragsvergabe häufig keine klaren Regelungen für eine spezifische Ausbildung oder für Einstellungsanforderungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Vielfach werden Beamte, die möglicherweise nicht über spezifische vergaberelevante Kompetenzen verfügen, zusätzlich zu ihrer regulären Tätigkeit mit vergabebezogenen Aufgaben betraut. Hinzu kommt, dass betriebswirtschaftliche Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung häufig nicht angemessen bewertet werden.

Dies führt zu einer Herangehensweise, die übermäßig auf die Einhaltung geltender Vorschriften fokussiert ist. Im Personalbereich sind Kompetenzrahmen ein Instrument zur Beschreibung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die jeder benötigt, um seine Tätigkeiten und Aufgaben wirksam und effizient ausüben bzw. erfüllen zu können. Bei der Vergabe öffentlicher Aufträge kann ein Kompetenzrahmen zur Erreichung mehrerer Ziele beitragen. Er kann helfen, die eigenen Fähigkeiten und Stärken einzuschätzen, Defizite und Schulungsbedarf zu ermitteln, die persönliche Entwicklung und Karrierewege zu konzipieren und zu planen und bessere Leistungen zu erzielen. Organisationen können den Kompetenzrahmen nutzen, um die Leistung auf Ebene der Organisation sowie auf individueller Ebene zu bewerten und zu verbessern und eine Leistungsfähigkeit des Beschaffungswesens auf einem Niveau zu gewährleisten, auf dem den politischen Prioritäten der Organisation Rechnung getragen werden kann.

ProcurComp<sup>EU</sup> soll den Mitgliedstaaten oder Organisationen keine bestimmte Lösung auferlegen. Ebenso wenig sollen mit ihm Einschränkungen oder Mindestanforderungen für den Zugang zu einschlägigen Tätigkeiten vorgegeben werden. Vielmehr sollte er als Instrument betrachtet werden, das freiwillig genutzt und beliebig angepasst werden kann, um:

- die Einstellung, Schulung und Laufbahnentwicklung aller betroffenen Fachkräfte zu erleichtern,
- den Organisationen die Abstimmung ihrer Personalverwaltung auf ihre Ziele zu ermöglichen,
- das Kompetenzniveau der Beschäftigten des öffentlichen Beschaffungswesens insgesamt zu erhöhen und
- die Wahrnehmung vergabebezogener Tätigkeiten in ihrer bereichsübergreifenden und strategischen Dimension zu verbessern und damit die Attraktivität dieser Tätigkeiten steigern.

Der Prozess zur Entwicklung des ProcurComp<sup>EU</sup> für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens für die Vergabe öffentlicher Aufträge umfasste sowohl die Überprüfung der bestehenden Kompetenzrahmen für die Vergabe öffentlicher Aufträge als auch einen umfassenden Konsultationsprozess mit Interessenträgern aus internationalen Organisationen sowie mit Berufsverbänden, zentralen Vergabestellen, Experten für das öffentliche Beschaffungswesen auf EU-Ebene und Vertretern der EU-Mitgliedstaaten. Wir sind den mehr als 300 Fachleuten und Interessenträgern sehr dankbar, die

<sup>2</sup> Empfehlung (EU) 2017/1805 der Kommission vom 3. Oktober 2017 zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe – Errichtung einer Architektur für die Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_de](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_de)

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_de](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_de)



sich im Beratenden Ausschuss sowie in Interviews, Workshops, Fokusgruppen und Sitzungen von Expertengruppen Zeit zur Erläuterung ihrer Standpunkte genommen und sich an der Pilotaktion unter Einbeziehung von 30 Organisationen in 15 Ländern beteiligt haben.

Das vollständige ProcurComp<sup>EU</sup>-Paket für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens besteht aus mehreren Elementen:

- der **Kompetenzmatrix**, in der die Kompetenzen und Fähigkeiten beschrieben werden, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens je nach ihrer Funktion verfügen sollten;
- dem **Selbstbewertungsinstrument**, mit dem Fachleute und Organisationen des öffentlichen Beschaffungswesens ihr Kompetenzniveau und den Entwicklungsstand ihrer Organisationen hinsichtlich der verschiedenen in der Kompetenzmatrix beschriebenen Kompetenzen einschätzen können;
- dem **Allgemeinen Schulungsplan**, in dem erläutert wird, wie öffentliche Verwaltungen ihre Fachkräfte im Bereich des Beschaffungswesens weiterbilden können;
- einer **Studie über die Professionalisierung der öffentlichen Beschaffungswesen in der EU und darüber hinaus**, die einen Überblick über die Professionalisierungsmaßnahmen im öffentlichen Beschaffungswesen im Zusammenhang mit kompetenzbasiertem Personalmanagement in den Mitgliedstaaten und ausgewählten Drittländern gibt.

# ÜBERSICHT PROCURCOMP<sup>EU</sup> – EIN EUROPÄISCHER KOMPETENZRAHMEN FÜR FACHKRÄFTE DES ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNGSWESENS

## 1. WARUM EIN EUROPÄISCHES INSTRUMENT ZUR PROFESSIONALISIERUNG DES ÖFFENTLICHEN BESCHAFFUNGSWESENS?

### 1.1. Warum ProcurComp<sup>EU</sup>?

Die Professionalisierung der Beschäftigten des öffentlichen Beschaffungswesens trägt entscheidend dazu bei, dass die öffentlichen Auftraggeber über die erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und die nötige Integrität verfügen, um ihre Tätigkeiten und Aufgaben wirksam, effizient und strategisch ausgerichtet so ausführen bzw. erfüllen zu können, dass sie ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Bürger erzielen.

Im Jahr 2017 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Empfehlung zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe<sup>5</sup>, um die EU-Mitgliedstaaten dazu anzuhalten, auf nationaler Ebene Strategien und Initiativen zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe zu entwickeln. Diese Empfehlung ist Teil der Strategie für das öffentliche Beschaffungswesen<sup>6</sup>, in der die Bedeutung eines strategischen Ansatzes für das öffentliche Beschaffungswesen als wirksames Instrument für die Verwendung öffentlicher Gelder anerkannt wurde, um auf gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen zu reagieren und echten Wettbewerb und Innovation zu fördern. Die Europäische Kommission unterstützt die Anstrengungen der Mitgliedstaaten durch die Bereitstellung von Orientierungshilfen und technischer Unterstützung sowie durch die Organisation von Schulungen und die Schaffung von Möglichkeiten zum Austausch bewährter Verfahren und innovativer Ansätze für Praktiker.<sup>7</sup>

In diesem Zusammenhang soll der Europäische Kompetenzrahmen (European Competency Framework) für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens (ProcurComp<sup>EU</sup>) die strategische Bedeutung der einschlägigen Berufstätigkeiten unterstreichen und dazu beitragen, dass die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte auch künftigen Herausforderungen gewachsen sind. Der Kompetenzrahmen ist ein Instrument, das von der Europäischen Kommission (GD Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU) entwickelt wurde und bereitgestellt wird. Es kann auf freiwilliger Basis dazu herangezogen werden, öffentliche Auftraggeber, Vergabebehörden und Ausbildungsorganisationen dabei zu unterstützen, jene Kompetenzen zu bestimmen und zu fördern, die ausgebaut werden müssen.

Im öffentlichen Beschaffungswesen sind hinsichtlich der erforderlichen Professionalisierung sowie im Personalbereich einige Herausforderungen zu bewältigen. In Organisationen bestehen mit Blick auf Beschäftigungen im Bereich der Auftragsvergabe häufig keine klaren Regelungen für eine spezifische Ausbildung oder für Einstellungsanforderungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Vielfach werden Beamte, die möglicherweise nicht über spezifische vergaberelevante Kompetenzen verfügen, zusätzlich zu ihrer regulären Tätigkeit mit vergabebezogenen Aufgaben betraut. Hinzu kommt, dass betriebswirtschaftliche Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung häufig nicht angemessen bewertet werden.

Dies führt zu einer übermäßig auf die Einhaltung geltender Vorschriften fokussierten Herangehensweise.

Ein kompetenzbasierter Ansatz für das Personalmanagement ermöglicht Organisationen das Management der Leistung, der Ausbildung und der Laufbahnentwicklung ihrer Mitarbeiter im Einklang mit dem strategischen Gesamtplan der Organisation. Im Personalbereich sind Kompetenzrahmen ein Instrument zur Beschreibung der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Einzelpersonen benötigen, um ihre Tätigkeiten und Aufgaben wirksam und effizient ausüben bzw.

<sup>5</sup>Empfehlung (EU) 2017/1805 der Kommission vom 3. Oktober 2017 zur Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe – Errichtung einer Architektur für die Professionalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_de](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_de)

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_de](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_de)

erfüllen zu können. Bei der Vergabe öffentlicher Aufträge kann ein Kompetenzrahmen zur Erreichung mehrerer Ziele beitragen. Er kann helfen, die eigenen Fähigkeiten und Stärken einzuschätzen, Defizite und Schulungsbedarf zu ermitteln, die persönliche Entwicklung und Karrierewege zu konzipieren und zu planen und bessere Leistungen zu erzielen. Organisationen können den Kompetenzrahmen nutzen, um die Leistung auf Ebene der Organisation sowie auf individueller Ebene zu bewerten und zu verbessern und eine Leistungsfähigkeit des Beschaffungswesens auf einem Niveau zu gewährleisten, auf dem den politischen Prioritäten der Organisation Rechnung getragen werden kann.

In der neuen europäischen Agenda für Kompetenzen von 2016<sup>8</sup> wird die strategische Bedeutung von Kompetenzen für die Erhaltung von Arbeitsplätzen, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit hervorgehoben. Darüber hinaus wird in der Empfehlung des Rates von 2018 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen<sup>9</sup> auf die Kompetenzen eingegangen, die für die Arbeit und das Leben im 21. Jahrhundert erforderlich sind, und die Verwendung der europäischen Referenzrahmen, einschließlich der Kompetenzrahmen, als Mittel zur Erleichterung der Entwicklung und Bewertung von Kompetenzen und zur Unterstützung von Lernzielen genannt. ProcurComp<sup>EU</sup> sollte nicht als einschränkender oder restriktiver Ansatz, sondern vielmehr als Instrument betrachtet werden, das dazu beitragen kann, die Kompetenzen und Qualifikationen von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens besser zu verstehen und zu vergleichen. Als zentraler Bezugsrahmen soll ProcurComp<sup>EU</sup> ein Orientierungsangebot für nationale Rahmen zur Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens sein, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage von ProcurComp<sup>EU</sup> neu entwickelt wurden oder ob es sich um bestehende Rahmen handelt, die in ein jeweils spezifisches Umfeld eingebettet sind. Dank der Verwendung gemeinsamer und in ganz Europa verstandener Begriffe zur Beschreibung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ProcurComp<sup>EU</sup> als Referenzansatz fungieren, der wahlweise unmittelbar übernommen oder an spezifische Gegebenheiten und Bedürfnisse angepasst werden kann. Die europäische Dimension wird die Transparenz und Vergleichbarkeit verbessern und könnte europäische Ausbildungsinitiativen erleichtern.

Solide Verwaltungskapazitäten der öffentlichen Verwaltungen und professionellere und stärker strategisch orientierte Fachkräfte im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens sind Schlüsselfaktoren für eine verstärkt strategische Ausrichtung von Vergabeorganisationen, -funktionen und -abteilungen. In diesem Sinne soll ProcurComp<sup>EU</sup> dazu beitragen, solide Verwaltungskapazitäten zu entwickeln und Einzelpersonen und Organisationen zu helfen, sich bei der Auftragsvergabe in ihrem Denken und Handeln nicht auf die bloße Wahrung des Grundprinzips der Einhaltung maßgeblicher Rechtsvorschriften und des verfahrenstechnischen Ansatzes zu beschränken. Außerdem sollen Einzelpersonen und Organisationen dabei unterstützt werden, durch eine bessere Handhabung ihrer Vergabetätigkeiten zur Erzielung eines besseren Kosten-Nutzen-Verhältnisses und zum besseren Funktionieren des Binnenmarkts beizutragen. Wenn Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens über bessere unternehmerische Fähigkeiten verfügen und bei der Auftragsvergabe von einem strategischen Ansatz ausgehen, können sie ihr Marktwissen erweitern, die Gestaltung der gesamten Vergabeunterlagen verbessern und Aspekte wie die umweltgerechte, soziale und innovative Auftragsvergabe berücksichtigen.

ProcurComp<sup>EU</sup> soll weder den Mitgliedstaaten noch den Organisationen eine bestimmte Lösung auferlegen. Ebenso wenig sollen mit ihm Einschränkungen oder Mindestanforderungen für den Zugang zu einschlägigen Tätigkeiten vorgegeben werden. Vielmehr sollte er als Instrument betrachtet werden, das freiwillig genutzt und beliebig angepasst werden kann, um:

- die Einstellung, Schulung und Laufbahnentwicklung aller betroffenen Fachkräfte zu erleichtern,
- den Organisationen die Abstimmung ihrer Personalverwaltung auf ihre Ziele zu ermöglichen,
- das Kompetenzniveau der Beschäftigten des öffentlichen Beschaffungswesens insgesamt zu erhöhen und
- die Wahrnehmung vergabebezogener Tätigkeiten in ihrer bereichsübergreifenden und strategischen Dimension zu verbessern und damit die Attraktivität dieser Tätigkeiten steigern.

Das vollständige ProcurComp<sup>EU</sup>-Paket für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens besteht aus mehreren Elementen:

- der **Kompetenzmatrix**, in der die Kompetenzen und Fähigkeiten beschrieben werden, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens je nach ihrer Funktion verfügen sollten,
- dem **Selbstbewertungsinstrument**, mit dem Fachleute und Organisationen des öffentlichen Beschaffungswesens ihr Kompetenzniveau und den Entwicklungsstand ihrer Organisationen hinsichtlich der verschiedenen in der Kompetenzmatrix beschriebenen Kompetenzen einschätzen können,

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>

<sup>9</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>

- dem **Allgemeinen Schulungsplan**, in dem erläutert wird, wie öffentliche Verwaltungen ihre Fachkräfte im Bereich des Beschaffungswesens weiterbilden können.
- einer **Studie über die Professionalisierung der öffentlichen Beschaffungswesen in der EU und darüber hinaus**, die einen Überblick über die Professionalisierungsmaßnahmen im öffentlichen Beschaffungswesen im Zusammenhang mit kompetenzbasiertem Personalmanagement in den Mitgliedstaaten und ausgewählten Drittländern gibt.

## 1.2. Für wen wurde ProcurComp<sup>EU</sup> entwickelt?

ProcurComp<sup>EU</sup> ist ein Referenzrahmen für vergabebezogene Kompetenzen, die für vielfältige Akteure des Beschaffungswesens von Interesse sein können.

In erster Linie richtet sich ProcurComp<sup>EU</sup> an Fach- und Führungskräfte des öffentlichen Beschaffungswesens sowie an alle Arten von öffentlichen Auftraggebern und Organisationen, unabhängig von ihrer Größe sowie von den jeweiligen Kapazitäten, Verfahren und Kulturen. Daher kann ProcurComp<sup>EU</sup> je nach den Zielen einer Organisation, Region oder Regierung unterschiedlich eingesetzt werden. Es soll damit kein Standardansatz vorgegeben werden. Vielmehr kann der Kompetenzrahmen an die vielfältigen Zusammenhänge, Umgebungen und organisatorischen Strukturen angepasst werden, die für die Tätigkeit von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens kennzeichnend sind.

Darüber hinaus kann ProcurComp<sup>EU</sup> auch anderen Akteuren zugutekommen, die eine Schlüsselrolle bei der Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens spielen, d. h. nationalen Regierungen und politischen Entscheidungsträgern, Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen und Zertifizierungsstellen.

### *Einzelpersonen und Berufsverbände*

Als **Einzelpersonen** werden alle Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens bezeichnet, die an einer beliebigen Phase oder einem beliebigen Prozess öffentlicher Vergabeverfahren beteiligt sind. Dazu gehören Fachkräfte mit vielen unterschiedlichen Stellenprofilen: von Vergabefachkräften, auf das öffentliche Beschaffungswesen spezialisierten Juristen und Vergabefachkräften über nachgeordnete und führende Einkäufer (Junior und Senior Buyers), Sachgebietsreferenten, Fachkräfte für die strategische Auftragsvergabe und Führungskräfte mit Zuständigkeit für bestimmte Vergabefunktionen oder Abteilungen bei den öffentlichen Auftraggebern.

**Vergabebezogene Berufsverbände** sind sektorbezogene, regionale, nationale oder internationale Verbände, die als Netzwerke für den Austausch von Fachwissen, Expertentipps und bewährten Verfahren zwischen ihren Mitgliedern fungieren. Solche Netzwerke von Organisationen fördern eine stärker strategische Ausrichtung und eine größere Professionalität ihrer privaten und öffentlichen Mitglieder. Sie unterstützen die Entwicklung vergabebezogener Berufsbilder durch die Beschreibung von Standards und durch ein gemeinsames Verständnis neuer einschlägiger Praktiken sowie durch die Schaffung ökologischer und gesellschaftlicher Werte und die Förderung von Digitalisierung und Innovation. Häufig führen sie eigene Bewertungs-, Ausbildungs- und Zertifizierungsprogramme durch.

### *Organisationen und öffentliche Auftraggeber*

Als **kleine Organisationen** werden öffentliche Auftraggeber bezeichnet, bei denen nur wenige Personen sämtliche Schritte der Vergabeverfahren durchführen. Diese Organisationen verfügen möglicherweise nicht über eine spezielle Personalabteilung, die für die Einstellung und Führung ihrer Mitarbeiter zuständig ist. In kleinen Organisationen verwenden die betreffenden Mitarbeiter nur einen Teil ihrer Arbeitszeit auf Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Vergabe öffentlicher Aufträge. Häufig ist dies bei Beschäftigten in Gemeinden, Kleinstädten und kleinen öffentlichen Stellen der Fall. Mit der Durchführung bestimmter Aufgaben und Tätigkeiten, für die sie nach eigener Einschätzung nicht über das nötige Fachwissen und die erforderliche Erfahrung verfügen, beauftragen kleine Organisationen eher externe Berater.

Als **große Organisationen** werden öffentliche Auftraggeber bezeichnet, bei denen ein Mitarbeiter speziell für die Vergabe öffentlicher Aufträge zuständig ist, und bei denen im Personalbereich diesbezüglich klare Regelungen bestehen. Dabei kann es sich um Ministerien, Regionen oder Städte, zentrale Vergabestellen oder große Einrichtungen wie Krankenhäuser oder Universitäten handeln. Aufgaben und Zuständigkeiten verteilen sich auf verschiedene Stellenprofile. Daher besteht bei den Beteiligten eine stärkere Spezialisierung, beispielsweise im Hinblick auf die verschiedenen Schritte und Phasen eines Vergabeverfahrens, an denen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stellenprofilen beteiligt sind. Mit direkten Vorgesetzten, Teamleitern und Category Managern mit Zuständigkeiten jeweils für bestimmte Arbeitsabläufe

bei der Vergabe öffentlicher Aufträge besteht zudem eine ausgeprägtere Hierarchie unter den mit der Vergabe öffentlicher Aufträge befassten Mitarbeitern. Teilweise beschäftigen größere Organisationen auch eine spezialisierte Fachkraft für Rechtsfragen oder unterhalten eine eigene Rechtsabteilung.

## ***Behörden und politische Entscheidungsträger***

Die für das **öffentliche Beschaffungswesen zuständigen Behörden** und die politischen Entscheidungsträger der Mitgliedstaaten legen die Regeln und Strategien für das öffentliche Beschaffungswesen fest, um einen effizienteren Einsatz öffentlicher Mittel durch die öffentlichen Auftraggeber und Vergabestellen zum Nutzen der Gesellschaft zu fördern. Sie haben Entwicklungs-, Koordinierungs- und Aufsichtsfunktionen, da sie sicherstellen, dass die Vorschriften und Verfahren zutreffend ausgelegt und verstanden werden und dass die Vergabe öffentlicher Aufträge im Einklang mit den geltenden Rechtsvorschriften erfolgt und gleichzeitig das bestmögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis gewährleistet ist. Bei diesen Behörden kann es sich um öffentliche Vergabestellen oder -agenturen oder um eine bestimmte Direktion oder Abteilung innerhalb einer Verwaltungseinheit handeln. Zur Förderung der Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens bieten sie Analysen und rechtliche und fachliche Beratung über Telefon-Hotlines an und stellen Leitlinien, Musterdokumente und praktische Instrumente für den Kapazitätsaufbau bereit (u. a. Schulungen und Seminare).

## ***Ausbildungseinrichtungen und Zertifizierungsstellen***

Als **Ausbildungseinrichtungen** (öffentliche oder private Anbieter von Ausbildungen sowie Institute, Verbände, Schulen für öffentliche Verwaltung und Universitäten) werden öffentliche und private Ausbildungseinrichtungen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene bezeichnet, die vergabebezogene Schulungen und Ausbildungen anbieten. Mit Ausbildungen und Schulungen zu den rechtlichen, verfahrenstechnischen, fachlichen und wirtschaftlichen Aspekten des öffentlichen Beschaffungswesens tragen sie zur Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens bei.

In einigen Mitgliedstaaten bieten **Zertifizierungsstellen** Programme zur verpflichtenden oder freiwilligen Zertifizierung und Akkreditierung für das öffentliche Beschaffungswesen an. Zertifizierungssysteme können verpflichtend (teilweise auf rechtlicher Grundlage), aber auch freiwillig sein und eine Reihe spezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse vorsehen, über die Einzelpersonen verfügen müssen, um bei der Vergabe öffentlicher Aufträge bestimmte Funktionen wahrnehmen zu können. Sie können sich in erster Linie auf die Kenntnisse/Fähigkeiten konzentrieren, die für die Ausschreibungsphase erforderlich sind, oder eine umfassendere Qualifikation einschließlich der kaufmännischen und fachlichen Fähigkeiten zum Gegenstand haben, die in den Phasen vor und nach der Vergabe benötigt werden.

## **1.3. Wie wurde ProcurComp<sup>EU</sup> entwickelt?**

Der Prozess der Entwicklung von ProcurComp<sup>EU</sup> für die Vergabe öffentlicher Aufträge umfasste sowohl die Überprüfung der bestehenden Kompetenzrahmen für die Vergabe öffentlicher Aufträge und die Verfahren zur einschlägigen Professionalisierung in den EU-Mitgliedstaaten und in Drittländern als auch einen umfassenden Konsultationsprozess mit Interessenträgern aus internationalen Organisationen sowie mit Berufsverbänden, zentralen Vergabestellen, Experten für das öffentliche Beschaffungswesen auf EU-Ebene und Vertretern der EU-Mitgliedstaaten. In diesem Zusammenhang wurde in 15 Ländern eine Pilotaktion durchgeführt.

## ***Benchmarking bestehender Strategien und Instrumente***

Bei der Entwicklung von ProcurComp<sup>EU</sup> haben wir eine Reihe anderer Kompetenzrahmen für den Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens und für andere Bereiche überprüft. Viele dieser Kompetenzrahmen dienten als Anregung für die Entwicklung der Struktur und des Inhalts von ProcurComp<sup>EU</sup>. Neben den verfügbaren Materialien des öffentlichen Sektors wurden auch für den privaten Sektor entwickelte und umgesetzte Kompetenzrahmen als Inspiration berücksichtigt.

In den EU-Mitgliedstaaten und darüber hinaus wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt, um den Stand der Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens in den EU-Mitgliedstaaten und in Drittländern zu untersuchen und bewährte Verfahren für die Professionalisierung zu ermitteln. In diesem Zusammenhang wurden länderspezifische Kurzdarstellungen für jeden einzelnen EU-Mitgliedstaat erstellt und Fallstudien zu bewährten Initiativen durchgeführt. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme waren eine wichtige Grundlage für die Gestaltung von ProcurComp<sup>EU</sup> und halfen sicherzustellen, dass bei der Abstimmung aller Elemente des Instruments auf die derzeitigen vergabebezogenen Praktiken, Herausforderungen und Prioritäten die spezifischen nationalen Gegebenheiten berücksichtigt wurden.

## **Beiträge aus den Konsultationen von Interessenträgern**

Der Inhalt von ProcurComp<sup>EU</sup> beruht auf vielfältigen Konsultationen und Interaktionen, die mit Interessenträgern im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens stattfanden, die Erfahrungen mit ProcurComp<sup>EU</sup> oder anderen Kompetenzrahmen gemacht haben und daher Hinweise und Tipps dazu geben können, was sich je nach dem spezifischen Hintergrund von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens bewährt hat. Mehr als 100 qualitative Befragungen wurden unter Interessenträgern des öffentlichen Beschaffungswesens durchgeführt, darunter Vergabebehörden, Aufsichtsbehörden, große und kleine öffentliche Auftraggeber, zentrale Vergabestellen und vergabebezogene Berufsverbände sowie Ausbildungs- und Zertifizierungsstellen innerhalb der EU und in Drittstaaten.

Die im Rahmen dieser Befragungen gesammelten Beiträge trugen zu einem ausgewogenen und umfassenden Verständnis der zentralen Fragen im Zusammenhang mit der Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens in den EU-Mitgliedstaaten bei. Durch die Rückmeldungen der Fachkräfte zu den jüngsten Initiativen und Prioritäten im Bereich der Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens auf nationaler und internationaler Ebene konnte sichergestellt werden, dass ProcurComp<sup>EU</sup> den jüngsten Entwicklungen Rechnung trägt und geeignete Lösungen bietet.

In mehreren Diskussionsrunden und partizipativen Workshops kam es auch zu Interaktionen mit verschiedensten Akteuren des öffentlichen Beschaffungswesens mit ganz unterschiedlichem Hintergrund. Die dabei vorgebrachten Kommentare, Ideen und Anregungen wurden berücksichtigt, um zu gewährleisten, dass ProcurComp<sup>EU</sup> den Anliegen der Zielgruppe, also der Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens, gerecht wird.

## **Rückmeldungen der Nutzer aus einer Pilotaktion**

ProcurComp<sup>EU</sup> soll ein Instrument für die Praxis sein und möglichst von realistischen Szenarien ausgehen. Einige der wichtigsten Beiträge stammen von Personen, die als Teilnehmer der Pilotaktion über Erfahrungen aus erster Hand mit ProcurComp<sup>EU</sup> verfügen. Besonderer Dank gilt den 151 Fachkräften aus insgesamt 33 Organisationen (u. a. Gemeinden, regionale Behörden, Exekutivagenturen, Ministerien und zentrale Vergabestellen in 14 Ländern, nämlich Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Luxemburg, Malta, die Niederlande, Norwegen, Österreich, die Slowakei, Slowenien und Spanien, sowie die Europäische Investitionsbank).

## **Koordination des Projekts**

ProcurComp<sup>EU</sup> wurde im Rahmen eines Kooperationsprozesses unter Beteiligung vielfältiger internationaler Interessenträger entwickelt.

Es wurde ein spezieller Beratender Ausschuss eingesetzt, der im Rahmen regelmäßiger Sitzungen für alle Komponenten von ProcurComp<sup>EU</sup> technische Beiträge einbringt und Sachverständigengutachten vorlegt und wertvolle Hinweise auf relevante Interessenträger gibt, die auf nationaler oder regionaler Ebene gehört werden sollten. Zu den Mitgliedern des Beratenden Ausschusses gehörten Vertreter folgender Organisationen: OECD, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management; LOGY, Finnischer Verband für Einkauf und Logistik; BBG, Bundesbeschaffung GmbH, Österreich; Ministerium für Wirtschaft, Unternehmertum und Handwerk, Kroatien; Wettbewerbs- und Verbraucherschutzbehörde, Dänemark; HSPPA, Hellenic Single Public Procurement Authority, Griechenland; Finanzministerium, Finnland; Ministère de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics, Frankreich; Büro des Premierministers, Ungarn; Office of Government Procurement, Irland; CONSIP, Zentrale Vergabebehörde, Italien; Ministry for Finance and Financial Services, Malta; eSPap, staatliche Vergabestelle, Portugal; Difi, Norwegische Agentur für öffentliche Verwaltung und elektronische Behördendienste; ANAP, Nationale Agentur für öffentliche Ausschreibungen, Rumänien; Ministerium der Finanzen, Spanien; und private Sachverständige.

Das Projekt wurde auch in mehreren Expertengruppen und Veranstaltungen der Europäischen Kommission sowie bei verschiedenen Interessengruppen vorgestellt und erörtert, darunter die EXPP (Expert Group on Public Procurement) und die SEGPP (Stakeholder Expert Group on Public Procurement) und das CPBN (Central Purchasing Bodies Network). Darüber hinaus wurde das Projekt in zahlreichen Konferenzen und Veranstaltungen behandelt, etwa im Jahr 2019 auf der Konferenz von Experten des öffentlichen Beschaffungswesens im Gesundheitssektor und im Rahmen eines Workshops zu diesem Projekt während der Europäischen Woche der Regionen und Städte (EWRC).

Die Arbeit an ProcurComp<sup>EU</sup> wurde innerhalb der Europäischen Kommission von dem Team für die Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens der Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (GD GROW) koordiniert. Das Projekt wurde von einer kommissionsinternen Lenkungsgruppe beaufsichtigt, der die GD GROW, die GD REGIO, die GD TAXUD und die GD EMPL angehörten. Technische Unterstützung bei der Ausarbeitung des Kompetenzrahmens leisteten Berater von PwC.

Wir sind den mehr als 300 Fachleuten und Interessenträgern sehr dankbar, die sich im Beratenden Ausschuss sowie in Interviews, Workshops, Diskussionsrunden und Sitzungen von Expertengruppen Zeit zur Erläuterung ihrer Standpunkte genommen und sich an der Pilotaktion beteiligt haben.

## 2. WAS IST PROCURCOMP<sup>EU</sup>?

### 2.1. Die Hauptkomponenten von ProcurComp<sup>EU</sup>

Das ProcurComp<sup>EU</sup>-Paket umfasst drei Instrumente, die gemeinsam oder unabhängig voneinander genutzt werden können. Die Komponenten von ProcurComp<sup>EU</sup> sollen einander ergänzen und aufeinander aufbauen, gleichzeitig aber auch eigenständige Instrumente sein, die unabhängig voneinander eingesetzt werden können.

#### **TEIL I. Die ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix**

In der Kompetenzmatrix von ProcurComp<sup>EU</sup> werden die Kernkompetenzen (Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen) beschrieben, die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens benötigen, damit sie ihre Aufgaben wirksam und effizient erfüllen und Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge so durchführen können, dass ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt wird.

Die üblichen Kerntätigkeiten, Aufgaben und Zuständigkeiten von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens werden beschrieben und etwa 30 Kompetenzen zugeordnet.

Die Kompetenzen sind in **zwei Hauptkategorien** unterteilt: vergabespezifische Kompetenzen und berufliche Kompetenzen. Diese Kategorien werden wiederum in **sechs Cluster** unterteilt, drei je Kategorie:

- Vergabespezifische Kompetenzen:
  - Horizontal
  - Vor der Vergabe
  - Nach der Vergabe
- Allgemeine berufliche Kompetenzen:
  - Persönlich
  - Miteinander
  - Leistung

Bei jeder Kompetenz werden **vier Niveaus** unterschieden: 1. Grundkompetenzen, 2. Mittleres Niveau, 3. Fortgeschrittenes Niveau, 4. Expertenniveau.

Die Kompetenzmatrix dient vor allem dazu, die Kompetenzen von Einzelpersonen und Organisationen anhand vorab festgelegter Ziele zu bewerten. Insoweit kann sie genutzt werden, um die berufliche Entwicklung des Personals oder die Verwirklichung der Vergabeziele einer Organisation zu unterstützen.

In Verbindung mit den übrigen ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumenten kann die Matrix dazu beitragen,

- Die **verschiedenen benötigten vergaberelevanten Funktionen** in einem Vergabeteam und in einer Organisation sowie die im Rahmen einer bestimmten Funktion zu erfüllenden Aufgaben zu ermitteln und zu strukturieren,
- Eine **Bewertung der individuellen Defizite** vorzunehmen, um das tatsächliche Kompetenzniveau einer Person anhand der Zielvorgaben zu bewerten,
- Die **Defizite innerhalb einer Organisation zu analysieren**, um Stärken und Schwächen hinsichtlich der verfügbaren Kompetenzen innerhalb einer Organisation zu ermitteln, und
- **Maßnahmen** zum Erwerb der in den Zielvorgaben für die verschiedenen Stellenprofile geforderten Kompetenzen festzulegen, z. B. durch Schulungen oder Neueinstellungen, und die politischen Leitlinien der gesamten Organisation zu unterstützen.



## **TEIL II Das ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstrument**

Das ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstrument besteht aus verschiedenen Schlüsselementen:

- einem Fragenkatalog zur Selbstbewertung,
- Vorlagen für Stellenprofile,
- einem Instrument zur Berechnung individueller und organisatorischer Bewertungsergebnisse.

Die Matrix unterstützt Einzelpersonen, die das Selbstbewertungsinstrument nutzen, um ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf jede der mit dem Instrument abgefragten Kompetenzen korrekt zu bewerten. Die Kompetenzbeschreibungen der Kompetenzmatrix geben an, was Einzelpersonen wissen sollten, und bilden insoweit die Grundlage für die Ermittlung von vorhandenem Wissen. Die für die einzelnen Kompetenzen festgelegten Niveaus dienen als Grundlage für die Beantwortung der Fragen. Einzelpersonen können das Selbstbewertungsinstrument nutzen, um ihr aktuelles Kompetenzniveau für das jeweilige Beschäftigungsprofil zu prüfen.

Die Organisation sollte das gewünschte Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten festlegen, das von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens erwartet wird, indem sie für alle Stellenprofile innerhalb der Organisation Zielkompetenzniveaus vorgibt. Stellenprofile sind beispielsweise: öffentlicher Auftraggeber, Vergabefachkraft, Vergabemanager, Rechtsberater, Sachbearbeiter, Einkäufer oder Vergabereferent. Diese Stellenprofile sind je nach Organisation unterschiedlich und können sich im Laufe der Zeit ändern. Dazu können Organisationen die im ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstrument vorgeschlagenen gemeinsamen Stellenprofile anhand der Beschreibungen der Kompetenzen und Kompetenzniveaus in der Kompetenzmatrix verwenden oder anpassen oder neue Profile erstellen.

Auf der Grundlage der Einzelbewertungen können die betreffenden Personen rasch feststellen, in welchen Bereichen ihr derzeitiges Leistungsniveau den Zielvorgaben entspricht, die Vorgaben übertrifft oder die Zielvorgabe für das jeweilige Beschäftigungsprofil verfehlt.

Organisationen können individuelle Ergebnisse zusammenstellen und bündeln und eine Bewertung auf Ebene der Organisation erhalten, um Kompetenzdefizite in Bezug auf die einzelnen Stellenprofile und die gesamte Organisation zu erkennen.

## **TEIL III Der ProcurComp<sup>EU</sup>-Referenzschulungsplan**

Der ProcurComp<sup>EU</sup>-Referenzschulungsplan enthält alle Lernergebnisse, die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens sich angeeignet haben und nachweisen können sollten, nachdem sie eine Schulung für ein bestimmtes Kompetenzniveau absolviert haben.

Auf der Grundlage der auf individueller Ebene sowie auf Ebene der Stellenprofile und der jeweiligen Organisation festgestellten Kompetenzdefizite kann die Organisation anhand der Kompetenzmatrix und insbesondere des Allgemeinen Schulungsplans entscheiden, wie diesen Defiziten am besten begegnet werden kann, u. a. durch Lernen und Entwicklung (Schulungen, e-Learning, Maßnahmen zum Kapazitätsaufbau usw.), Hinzuziehen bzw. Einstellen externer Fachkräfte oder Änderung der Strategie oder Politik der jeweiligen Organisation (z. B. durch Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Auftraggebern unter Austausch bewährter Verfahren), gemeinsame Auftragsvergabe oder Übertragung an zentrale Vergabestellen.

Die Organisation kann auf der Grundlage eines Überblicks über die bestehenden Kompetenzen auch die strategische Entwicklung der Organisation insgesamt nach ihren künftigen politischen Prioritäten planen. Will die Organisation beispielsweise eine nachhaltige oder innovationsfördernde Auftragsvergabe entwickeln oder modernste elektronische Vergabeverfahren einführen, kann sie ihre Ausbildungs- und Einstellungsstrategie so ausrichten, dass sie den richtigen Kompetenzmix erhält.

## **2.2. Die Aufgabe von ProcurComp<sup>EU</sup>**

Zur Unterstützung der Nutzer von ProcurComp<sup>EU</sup> und zur Anleitung der Entwickler, die für die Umsetzung der ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente auf nationaler, regionaler und organisatorischer Ebene zuständig sind, bietet die folgende Aufgabenbeschreibung einen Überblick über die Philosophie und die Grundsätze, die der Ausarbeitung und der anschließenden Überarbeitung der ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente zugrunde liegen.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> – ein kostenloses Instrument zur freiwilligen Verwendung***

ProcurComp<sup>EU</sup> ist ein Schlüsselement der Professionalisierungspolitik der Europäischen Kommission. Es bietet eine Struktur und Inhalte zur Anwendung durch vielfältige Nutzer aus nationalen Regierungen, Vergabebehörden, Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, einschließlich Hochschul- und Zertifizierungsanbietern, und Fachkräften. In diesem umfassenden Anwendungskontext soll ProcurComp<sup>EU</sup> Initiativen und Strategien zur Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens unterstützen. Mit der Professionalisierung des Beschaffungswesens, der Planung der Humanressourcen und dem kompetenzbasierten Management befasste Einzelpersonen und Organisationen sollten diese Initiativen und Strategien so nutzen, dass sie die Verwirklichung ihrer eigenen Professionalisierungsziele möglichst gut unterstützen.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> soll Möglichkeiten eröffnen***

ProcurComp<sup>EU</sup> wurde als Rahmen konzipiert, der Nutzer nicht einschränken, sondern ihnen Möglichkeiten eröffnen und ihre Tätigkeiten aufwerten soll. Die Anwendung von ProcurComp<sup>EU</sup> soll bei Einstellungsverfahren nicht die Einführung von Einschränkungen aufgrund der Staatsangehörigkeit oder des Wohnsitzes zur Folge haben. Außerdem sollte es keine unverhältnismäßigen Anforderungen begründen<sup>10</sup>. Die Kompetenzen sind als „erwünschte“ oder „ideale“ Kompetenzen zu verstehen, keinesfalls aber als „Mindestanforderungen“ zu sehen, mit denen der Zugang zu den Vergabefunktionen eingeschränkt würde. In diesem Sinne soll das Selbstbewertungsinstrument nicht nur einen Überblick über die derzeitigen Kompetenzen und Fähigkeiten der Nutzer und den Entwicklungsstand der jeweiligen Organisationen vermitteln, sondern auch die Nutzer anregen, neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben und in ihren Funktionen bewusst Fortschritte zu erzielen, während Organisationen insgesamt befähigt werden sollen, ihre strategischen Ziele zu erreichen.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> kann individuell angepasst werden***

ProcurComp<sup>EU</sup> beschreibt eine Gruppe allgemeiner Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die Einzelpersonen und Organisationen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge benötigen, um ihre Tätigkeiten gut ausführen zu können. Da an der Auftragsvergabe jedoch unterschiedliche Fachleute und Organisationen beteiligt sind, kann ProcurComp<sup>EU</sup> an eine Vielzahl von Gegebenheiten und Bedürfnissen in Organisationen angepasst werden. Um einen Nutzen aus ProcurComp<sup>EU</sup> ziehen zu können, muss weder jede einzelne Komponente des Rahmens noch jede einzelne in der ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix definierte Kompetenz zur Anwendung kommen. Daher sollte die Art und Weise der Anwendung von ProcurComp<sup>EU</sup> in einem bestimmten Kontext klar definiert werden, damit die eingesetzten Instrumente den Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Organisation tatsächlich gerecht werden.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> ist ein gemeinsamer Referenzrahmen für die EU – und darüber hinaus***

ProcurComp<sup>EU</sup> wurde als Rahmen zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses und zur Harmonisierung der Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Auftragsvergabe durch die Beschreibung von Kompetenzen geschaffen, die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens benötigen und nachweisen können sollten. Durch die Bereitstellung eines allgemeinen Referenzrahmens für ein kompetenzbasiertes Personalmanagement soll Organisationen das Management der Leistung, der Ausbildung und der Laufbahnentwicklung ihrer Mitarbeiter im Einklang mit dem strategischen Gesamtplan einer Organisation ermöglicht werden. Dank der Verwendung gemeinsamer Begriffe zur Beschreibung von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in ganz Europa und darüber hinaus verstanden werden, kann ProcurComp<sup>EU</sup> wahlweise unmittelbar übernommen oder an spezifische Gegebenheiten und Bedürfnisse angepasst werden. Die europäische Dimension wird die Transparenz und Vergleichbarkeit verbessern und kann Bildungsinitiativen auf europäischer Ebene sowie den Austausch bewährter Verfahren mit anderen Regionen außerhalb der Europäischen Union erleichtern.

---

<sup>10</sup> Richtlinie (EU) 2018/958 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Juni 2018 über eine Verhältnismäßigkeitsprüfung vor Erlass neuer Berufsreglementierungen, ABl. L 173 vom 9.7.2018.

## 3. WOZU KANN PROCURCOMP<sup>EU</sup> EINGESETZT WERDEN?

### 3.1. Analyse und Entwicklung individueller Kompetenzen

ProcurComp<sup>EU</sup> wurde zwar auch für den Einsatz auf Organisationsebene entwickelt, am Anfang wird jedoch eine Nutzung auf individueller Ebene stehen. Dies bedeutet, dass jeder Einzelne die ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente für seine berufliche Entwicklung nutzen kann, sei es als Mitglied eines großen Teams spezialisierter Fachkräfte oder als Mitarbeiter eines kleinen öffentlichen Auftraggebers, der nicht in erster Linie für die Vergabe öffentlicher Aufträge zuständig ist, oder als externer Sachverständiger oder Berater. Die Instrumente könnten sogar von Einzelpersonen genutzt werden, die derzeit nicht mit dem öffentlichen Beschaffungswesen befasst sind, beispielsweise Studenten oder mit anderweitigen Beschäftigungen befasste Beamte, die eine Tätigkeit im öffentlichen Beschaffungswesen in Betracht ziehen.

Einzelpersonen können die Kompetenzmatrix und das Selbstbewertungsinstrument nutzen, um ihre derzeitigen Kapazitäten, Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zu prüfen und ihre künftigen beruflichen Ziele und die wichtigsten Defizite zu ermitteln. Dies kann durch die Verwendung eines der vordefinierten Stellenprofile von ProcurComp<sup>EU</sup>, eines von einer Führungskraft oder einem Mitarbeiter der Personalverwaltung ihrer Organisation angepassten Profils oder eines von diesen selbst auf deren persönliche Zielsetzungen abgestimmten Profils erleichtert werden.

Einzelpersonen können aufgrund der Ergebnisse ihrer Kompetenzanalyse Bereiche ermitteln, in denen sie sich weiterbilden können, um ihr gewünschtes Kompetenzniveau zu erreichen, oder feststellen, welche Kompetenzen sie entwickeln müssten, um sich innerhalb eines bestimmten Beschäftigungsprofils (z. B. als Category Manager) zu spezialisieren. Der Allgemeine Schulungsplan kann diese Personen bei der Ermittlung von für ihre Professionalisierungsziele relevanten Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen.

Beispielsweise hat das Chartered Institute of Procurement and Supply (CIPS) den Global Standard for Procurement and Supply (Allgemeiner Standard für Auftragsvergabe und Versorgung)<sup>11</sup> als umfassenden Kompetenzrahmen für die Auftragsvergabe entwickelt, der von Fachkräften und Organisationen des öffentlichen und des privaten Sektors genutzt wird. Er beruht auf vier Säulen (Infrastruktur, Verfahren, Leistung und persönliche Entwicklung)<sup>11</sup> und elf Themenbereichen wie Ausgabenmanagement, Parameter und Messungen, Ethik und Technologie, die wiederum in einzelne Segmente wie Logistikkontrolle, Vertragsverwaltung, Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und Vergabeteams unterteilt sind. Jedes Segment wird anhand der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten auf fünf Kompetenzniveaus beschrieben: taktische, operative, führungsrelevante, fachliche und sehr fachliche Tätigkeiten. Auf individueller Ebene kann der Global Standard dazu beitragen, aktuelle Kompetenzniveaus sowie Kenntnisse und Fähigkeiten zu ermitteln, die für den Übergang in die nächste Laufbahnstufe erforderlich sind. Einzelpersonen kann der Global Standard auch dabei helfen, einen persönlichen Entwicklungsplan zu entwickeln, um die Wissens- und Qualifikationslücken zu schließen, die bei Schulungen des CIPS für jedes der Segmente des Global Standard festgestellt wurden, und die erzielten Fortschritte im Vergleich zu anderen Kompetenzniveaus zu überwachen.

In Anlehnung an den CIPS-Standard hat die schottische Regierung einen nationalen Rahmen für die Entwicklung des Beschaffungswesens<sup>12</sup> geschaffen. Dieser Rahmen umfasst eine Kompetenzmatrix mit den Fähigkeiten und Kompetenzniveaus, die von den an Vergabeverfahren beteiligten Mitarbeitern des öffentlichen Sektors verlangt werden, sowie einem Selbstbewertungsinstrument zur Beurteilung der eigenen Fähigkeiten, zur Ermittlung des Schulungs- und Entwicklungsbedarfs und zur Unterstützung der Laufbahnplanung und der persönlichen Entwicklung.

### 3.2. Analyse der Kompetenzdefizite auf Organisationsebene

Organisationen, Funktionen und Teams mit Zuständigkeit für das öffentliche Beschaffungswesen können mit den ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumenten prüfen, ob ihre Mitarbeiter über die Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die zur Erreichung der gegenwärtigen Ziele auf politischer und geschäftlicher Ebene sowie auf Ebene der Organisation benötigt werden. Mit anderen Worten, die ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente können genutzt werden, um auf Organisationsebene bestehende

<sup>11</sup> CIPS Global Standard for Procurement and Supply: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

<sup>12</sup> Nationaler Rahmen für die Entwicklung des öffentlichen Beschaffungswesens der schottischen Regierung: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

Kompetenzdefizite zu ermitteln, indem die aktuellen Kompetenzniveaus der Mitarbeiter mit vorab festgelegten Zielen verglichen werden.

Ähnlich wie im ersten Anwendungsfall kann anhand der Kompetenzmatrix ermittelt werden, welche Kompetenzen für die einzelnen Stellenprofile einer Organisation, einer Funktion oder eines Teams relevant sind, und um das angemessene Niveau für diese Kompetenzen festzulegen.

Das Selbstbewertungsinstrument kann genutzt werden, um Diskrepanzen zwischen dem Zielniveau und dem tatsächlichen Niveau der Kenntnisse und Fähigkeiten von Einzelpersonen zu ermitteln, die für das jeweilige Beschäftigungsprofil von Bedeutung sind. Die Ergebnisse aller Mitarbeiter können weiter zusammengestellt werden, um einen Gesamtüberblick über die Stärken und Defizite hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen zu erhalten.

Wenn bei Organisationen, Funktionen und Teams im öffentlichen Beschaffungswesen Kompetenzlücken ermittelt wurden, kann entschieden werden, wie diesen Defiziten am besten zu begegnen ist. Maßnahmen können u. a. die Teilnahme an Schulungen, die Einstellung von Mitarbeitern mit neuen Stellenprofilen zur Abdeckung fehlenden Kenntnisse und Fähigkeiten oder unter bestimmten Umständen die Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten sowie die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Erweiterung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten sein.

Der schottische nationale Rahmen für die Entwicklung des Beschaffungswesens wird von Organisationen unterschiedlicher Art und Größe genutzt, darunter Ministerien, Gemeinden, Schulen, Universitäten und die Polizei. Diese Organisationen nutzen den Rahmen zu regelmäßigen Prüfungen auf mögliche Kompetenzdefizite, um so sicherzustellen, dass unter Einsatz der richtigen Personen mit den richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt das beste Vergabeergebnis erzielt wird.

Ein weiteres Beispiel ist das vom Finnischen Verband für Einkauf und Logistik (LOGY) entwickelte und im Jahr 2015 eingeführte Instrument „Best in Class Procurement“<sup>13</sup>, das Mitgliedsorganisationen aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor bei der Entwicklung ihrer Vergabefunktionen unterstützen soll. Das Instrument dient zur Selbstbewertung auf Organisationsebene und liefert Organisationen eine Beschreibung ihrer Vergabefunktion, die Vergleiche ihres Leistungsniveaus mit anderen Mitgliedsorganisationen ermöglicht und auf Bereiche aufmerksam macht, in denen Organisationen die Leistung ihrer vergabebezogenen Tätigkeiten verbessern könnten. Zur Verwendung dieses Instruments müssen Organisationen Hintergrundinformationen über ihre Tätigkeiten (Wirtschaftszweig, Vergabevolumen usw.) bereitstellen und 14 Fragen betreffend ihr Leistungsniveau im Vergabebereich und bezüglich der Anwendung bewährter Verfahren in verschiedenen Kategorien beantworten (z. B. zu der Frage, ob für eine Vergabefunktion ein dokumentiertes Modell zur Bewertung der erforderlichen Kompetenzen verfügbar ist und verwendet wird). Die Bewertungsergebnisse geben Aufschluss über die durchschnittliche Bewertung einer Organisation (auf einer Skala von 1 bis 5) in den verschiedenen Bewertungskategorien, die durchschnittliche Punktzahl anderer Organisationen ähnlicher Größe und vergleichbarer Wirtschaftszweige, (gegebenenfalls) die Differenz zwischen diesen beiden Punktzahlen und die durchschnittlichen Punktzahlen des Viertels der berücksichtigten Unternehmen, die die besten Bewertungen erzielt hatten.

Wenn Kompetenzdefizite festgestellt werden und der Entwicklungs- oder Einstellungsbedarf gezielt angegangen wird, können Organisationen anhand des Rahmens sicherstellen, dass sie begabte Mitarbeiter anziehen, entwickeln und halten, und eine Lernkultur und ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeiter sich im Einklang mit ihren eigenen beruflichen Zielen weiterentwickeln und verbessern können.

### 3.3. Bewertung der Reife für künftige Ziele

Während mit einer Analyse der Kompetenzdefizite festgestellt werden kann, ob eine Person oder Organisation die gegebenen Anforderungen erfüllen kann, wird durch eine Beurteilung der Reife geklärt, ob die Möglichkeit einer weiteren Entwicklung oder Spezialisierung besteht. Bei der Festlegung von Stellenprofilen für ihre Mitarbeiter sollten Organisationen von ihrer Fixierung auf die „Ausgangssituation“ Abstand nehmen und sich eher an der „gewünschten Situation“ orientieren, um die Entwicklung eines Aktionsplans zur Erreichung von Weiterentwicklungs-, Verbesserungs- und Spezialisierungszielen zu unterstützen.

Die Kompetenzmatrix und das Selbstbewertungsinstrument können dazu beitragen, die neuen Kompetenzen, die eine Organisation zur Erreichung neuer Ziele ihrer Vergabepolitik benötigt, und die dazu erforderlichen Mittel und Wege festzulegen. Aufgrund einer Erfassung der vorhandenen Kompetenzen können Organisationen, Funktionen und Teams im Bereich des Beschaffungswesens realistische künftige Ziele festlegen und ermitteln, welche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erreichung dieser Ziele beitragen werden. Die Kompetenzmatrix und das Selbstbewertungsinstrument

<sup>13</sup> Finnischer Verband für Einkauf und Logistik (LOGY), Instrument „Best in Class Procurement“: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>.

können dazu beitragen, neue Stellenprofile für die Auftragsvergabe zu ermitteln, die durch Neueinstellungen abgedeckt werden können, oder festzustellen, welche Mitarbeiter über Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügen, die anderen die Weiterentwicklung von Kompetenzen und den Erwerb neuer Kompetenzen erleichtern können.

So wollte beispielsweise die Verwaltung der niederländischen Stadt Haarlem ihren Einsatz für ein ökologisch nachhaltiges öffentliches Beschaffungswesen und eine innovationsfördernde Auftragsvergabe ausweiten und zu einer kreislauforientierten Auftragsvergabe übergehen. Im Rahmen dieses Prozesses wurden die relevanten Kompetenzen und die Zielniveaus für alle wesentlichen vergabebezogenen Stellenprofile erfasst und diese Ziele bei der Festlegung der Lern- und Entwicklungsstrategie der Organisation zugrunde gelegt.

Auch die Norwegische Agentur für öffentliche Verwaltung und elektronische Behördendienste (Difi) hat ein Instrument<sup>14</sup> entwickelt, das öffentliche Auftraggeber bei der langfristigen Festlegung und Anpassung ihrer Vergabestrategie unterstützt. Dieses Strategieinstrument ergänzt das von der Difi bereitgestellte Instrument zur Selbstbewertung von Organisationen und hilft den öffentlichen Auftraggebern bei der Analyse des aktuellen Stands ihrer Vergabestrategie, der Planung der Tätigkeiten für das kommende Jahr und der Erfassung von Entwicklungen anhand von Vergleichen mit früheren Ergebnissen. Darüber hinaus führt die Difi regelmäßig eine Erhebung zur Bewertung der Reife öffentlicher Auftraggeber durch. Die Ergebnisse liefern eine Grundlage für das Wissen über die Reife der Entwicklung von Vergabefunktionen im öffentlichen Sektor und dienen der Entwicklung und Verbesserung einschlägiger Tätigkeiten.

ProcurComp<sup>EU</sup> kann zu diesem Zweck als Rahmen für die Bewertung des Bedarfs und der Prioritäten sowie der Instrumente genutzt werden, mit denen den festgestellten Reifedefiziten durch Schulungen oder Neueinstellungen begegnet werden kann.

### 3.4. Gemeinsame Kompetenzbewertung durch mehrere Vergabeorganisationen

Wenn mehrere Vergabeorganisationen, -funktionen oder -teams in derselben geografischen Region angesiedelt sind oder Organisationen ähnliche Aufgaben haben (etwa als zentrale Vergabestellen oder Berufsverbände) oder in ähnlichen Bereichen (d. h. in ähnlichen Sektoren, beispielsweise Gesundheit oder Innovation) tätig sind, besteht die Möglichkeit, dass sie ihre Anstrengungen zur Ermittlung von Defiziten koordinieren und aufgrund der erlangten Ergebnisse gemeinsam Vorteile erzielen. Die Ergebnisse einer gemeinsamen Kompetenzbewertung, z. B. von Gemeinden in derselben Region, könnten genutzt werden, um Ersuchen der regionalen Behörden um Reaktionen aus der Politik oder um Investitionen in die Professionalisierung des Beschaffungswesens zu untermauern.

Manche Vergabeorganisationen möchten möglicherweise Bereiche für eine Zusammenarbeit ermitteln, um die Fähigkeiten der jeweils anderen zu ergänzen und/oder sich gegenseitig beim Abbau von Kompetenzdefiziten zu unterstützen. Dies gilt insbesondere für kleine öffentliche Auftraggeber, die möglicherweise nicht über die Kapazitäten und Ressourcen verfügen, um Fachkräfte für die Auftragsvergabe in Vollzeit zu beschäftigen. Eine gemeinsame Kompetenzbewertung, bei der die Kompetenzmatrix und das Selbstbewertungsinstrument auf vergleichbare Weise (z. B. unter Verwendung derselben Stellenprofile) eingesetzt werden, kann solchen Organisationen Aufschluss über ihre jeweiligen Stärken und Schwächen geben und die Durchführung gemeinsamer Maßnahmen zur Erzielung von Synergieeffekten besser unterstützen.

Vergabeorganisationen könnten auch daran interessiert sein, ihre Leistung untereinander zu vergleichen und verbesserungsbedürftige Bereiche zu ermitteln, die beispielsweise durch Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit bei der Entwicklung eines gemeinsamen Schulungsangebots als Reaktion auf festgestellte gemeinsame Kompetenzdefizite auf der Grundlage des Allgemeinen Schulungsplans angegangen werden könnten.

Diese Zusammenarbeit lässt sich anhand des Allgemeinen Standards für Kauf- und Liefermanagement<sup>15</sup> veranschaulichen, den die IFPSM (International Federation of Purchasing and Supply Management) für ihre weltweit 48 Mitglieder entwickelt hat. Um Fachkräfte in den Bereichen Einkauf und Liefermanagement und die Organisationen, für die sie weltweit tätig sind, zu unterstützen, hat die IFPSM den Allgemeinen Standard geschaffen, der auf beschäftigungsspezifischen Kenntnissen, Lernerfahrungen und Fähigkeiten beruht und anhand dessen Bildungsprogramme (in der Regel 3- bis 4-jährig, beispielsweise als Bachelor-Studiengänge) bewertet oder anerkannt werden können. Der Allgemeine Standard enthält allgemeine Aussagen/Deskriptoren zur Beschreibung von

<sup>14</sup> Instrument der norwegischen Agentur für öffentliche Verwaltung und elektronische Behördendienste zur Unterstützung ihrer Vergabestrategie:

<https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringsverktoy&usq=ALKJrhiA628FDoDAnxnjBiJXndX-ydwSXA>.

<sup>15</sup> Allgemeiner Standard (Global Standard) der International Federation of Procurement and Supply Management: <https://www.ifpsm.org/global-standard>.

Qualifikationsmerkmalen, über die eine in diesen Bereichen tätige Fachkraft verfügen sollte, z. B. umfassende Kenntnisse, Verständnis und Sachverstand in allen Bereichen des strategischen Lieferkettenmanagements oder Kenntnisse und Verständnis der verschiedenen Instrumente, Techniken, Modelle und Methoden des Einkaufs- und Liefermanagements. Mit dem Allgemeinen Standard soll sichergestellt werden, dass potenzielle Mitarbeiter, die ein anerkanntes Studium abgeschlossen haben, über das erforderliche Mindestmaß an einschlägigen Kenntnissen und Fähigkeiten verfügen. Gleichzeitig stellt der Allgemeine Standard sicher, dass das Ausbildungsprogramm den Studierenden Kenntnisse vermittelt, die den Bedürfnissen der Arbeitgeber entsprechen, und dass die Absolventen über eine weltweit anerkannte Qualifikation verfügen.

### 3.5. Gestaltung offizieller Stellenprofile

Im Rahmen der übergeordneten Personalverwaltung der öffentlichen Verwaltung werden in einigen Mitgliedstaaten Datenbanken oder Register der Stellenprofile im öffentlichen Dienst (u. a. im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens) geführt. Die Einträge in diesen Datenbanken oder Registern enthalten Beschreibungen der jeweiligen Beschäftigungen und Angaben zur Art der Kompetenzen, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen sollten, sowie zur Art der Aufgaben, die sie ausführen können sollten. Die Kompetenzmatrix kann in diesem Zusammenhang ein wertvolles Hilfsmittel sein, da sie die Harmonisierung der Bezeichnungen von Stellenprofilen gewährleistet und die inhaltliche Beschreibung von Stellenprofilen auf einheitlicher Grundlage unterstützt.

Stellenprofile werden auch zur Beschreibung von Beschäftigungen bei Einstellungsverfahren verwendet (siehe Anwendungsfall 6). Wenn Organisationen, Regionen und Regierungen ProcurComp<sup>EU</sup> als Referenz für die Beschreibung ihrer Stellenprofile heranziehen, werden sie auch dazu beitragen, dass vergabebezogene Beschäftigungen als Berufsbilder anerkannt werden.

Vergabeorganisationen und -teams, die die ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente nutzen wollen, sollten sich im Vorfeld die Zeit nehmen, ihre Stellenprofile sorgfältig zu erfassen und zu entwickeln, damit sich ihre Mitarbeiter später leichter daran orientieren können. Für alle Mitarbeiter (Voll- und Teilzeitkräfte), die an mindestens einer vergabebezogenen Tätigkeit beteiligt sind, sollte ein Beschäftigungsprofil existieren, das auf ihre Funktion zugeschnitten ist und ihre Aufgaben und Zuständigkeiten widerspiegelt. Diese Stellenprofile ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre spezifische Tätigkeit in ihrer jeweiligen Organisation auszuüben und sich in ihren Bewertungen auf die Kompetenzen zu beschränken, die für die Ausübung ihrer Tätigkeit auch tatsächlich benötigt werden.

Ein Beispiel für die Verwendung von Stellenprofilen ist das amtliche Register der Stellenprofile des öffentlichen Dienstes (RIME<sup>16</sup>), das von der französischen Direktion für das öffentliche Beschaffungswesen erstellt wurde. In diesem Register werden Beschäftigungen im Zusammenhang mit dem Beschaffungswesen in sogenannten „Familien“ beschrieben. Jede dieser Familien enthält fünf Stellenprofile, die der französische Staat bei Einstellungen und bei Leistungsbewertungen zugrunde legt. Jedes Beschäftigungsprofil enthält spezifische Elemente in den Kategorien „Savoir être“ (Kompetenzen) und „Savoir-faire“ (Fähigkeiten), die inhaltlich mit den Kompetenzniveaus der Kompetenzmatrix vergleichbar sind.

Ein weiteres Beispiel ist die von den schottischen Vergabebehörden in Anlehnung an den nationalen Rahmen für die Entwicklung von Kompetenzen im Bereich der Auftragsvergabe entwickelte Datenbank über vergabebezogenen Funktionen.<sup>17</sup> Erfasst wurden u. a. die Funktionen Buyer, Contract Manager, Team Leader, Administrator, Category Manager, Corporate Procurement Officer, Head Of Procurement, Lead Procurement Officer, Assistant Procurement Officer, eProcurement Manager, Senior Procurement Specialist, Procurement Co-Ordinator und Procurement Business Partner.

### 3.6. Einstellen neuer Mitarbeiter für die Auftragsvergabe

Neueinstellungen können der bevorzugte Ansatz sein, wenn in der Kompetenzprüfung auf Organisationsebene umfangreichere Kompetenzdefizite (siehe Anwendungsfall 2) festgestellt wurden, die nicht durch bereits in der Organisation vorhandene Weiterqualifizierungsprofile ausgeglichen werden können.

Die Verwendung der Kompetenzmatrix und der Stellenprofile im Einstellungsverfahren kann dazu beitragen, dass Einstellungsverfahren schneller, zielgerichteter und effizienter durchgeführt werden. Die Festlegung von Stellenprofilen

<sup>16</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

<sup>17</sup> <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

auf der Grundlage der Kompetenzmatrix wird für kohärente und vollständige Stellenbeschreibungen sorgen. Außerdem wird sichergestellt, dass aufgrund derselben Referenzbeschreibung eingestellte Personen auch tatsächlich über die benötigten Kompetenzen und das erforderliche Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten verfügen. Dadurch wird die Übereinstimmung mit den Anforderungen der zu besetzenden Position erhöht. Außerdem kann dies dazu beitragen, Einstellungen besser auf die Ziele einer Organisation abzustimmen.

Die Kompetenzmatrix und das Selbstbewertungsinstrument können auch genutzt werden, um kompetenzbasierte Vorstellungsgespräche zur Bewertung von Kenntnissen und Fähigkeiten im Hinblick auf die bestehenden Anforderungen zu führen.

So hat beispielsweise die österreichische Bundesbeschaffung GmbH (BBG) als wichtigste zentrale Vergabestelle in Österreich einen internen Kompetenzrahmen für die Auftragsvergabe und einen umfassenden Ausbildungsplan für die Professionalisierung ihrer Mitarbeiter sowie für die Einstellung und Betreuung neuer Mitarbeiter entwickelt. Zunächst wird die Stellenbeschreibung anhand der für die jeweilige Beschäftigung genannten Kompetenzen erstellt. Während des Einstellungsverfahrens wird anhand des Kompetenzrahmens beurteilt, ob der Bewerber im Hinblick auf die von der BBG zu erwerbenden oder zu verstärkenden Kompetenzen tatsächlich über die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt. Nach Antritt des Beschäftigungsverhältnisses nimmt der neue Mitarbeiter am Einsteigerprogramm der BBG teil und absolviert eine Reihe von Schulungen, die nach Auffassung der BBG die Mindestkenntnisse und -fähigkeiten vermitteln, über die er als neuer Mitarbeiter verfügen muss, damit er seine Tätigkeit aufnehmen kann.

### 3.7. Auslagerung vergabebezogener Tätigkeiten

Viele öffentliche Auftraggeber decken den kurzfristigen Unterstützungsbedarf bei vergabebezogenen Tätigkeiten, indem sie bestimmte Funktionen oder Aufgaben in andere Abteilungen ihrer Organisation auslagern oder auf externe Fachkräfte übertragen. Dieser Prozess kann durch den Einsatz der ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente erleichtert werden.

Anhand der Ergebnisse der Analyse der Kompetenzdefizite einer Organisation können die Bereiche ermittelt werden, in denen dem Vergabeplan der Organisation zufolge zusätzliches Fachwissen benötigt wird, und ausgehend von den Stellenprofilen und der Kompetenzmatrix von ProcurComp<sup>EU</sup> kann das in der Organisation benötigte Niveau der Kenntnisse und Fähigkeiten festgelegt und die Eignung von Bewerbern bewertet werden (ähnlich wie im Anwendungsfall 6).

Vielleicht beabsichtigen Vergabeorganisationen beispielsweise, externe Sachverständige in einen Bewertungsausschuss aufzunehmen, um sich bei der Analyse der eingegangenen Angebote deren unternehmerische oder branchenbezogene Erfahrungen oder Kenntnisse zunutze zu machen. In diesem Fall kann die Kompetenzmatrix herangezogen werden, um die Fähigkeiten und Kenntnisse zu beschreiben, die die betreffenden Personen zur Erfüllung dieser Aufgabe benötigen.

### 3.8. Entwicklung von Programmen und Inhalten für vergabebezogene Schulungen

Wenn die mithilfe des Selbstbewertungsinstruments ermittelten Kompetenzdefizite einer Organisation nur begrenzt sind, kann der bevorzugte Ansatz in der Durchführung einer Schulung sein, die den Mitgliedern des Vergabeteams hilft, das gewünschte Kompetenzniveau zu erreichen.

Regierungen und Vergabeorganisationen können den Allgemeinen Schulungsplan als Grundlage für die Erstellung eines umfassenden Ausbildungsplans für die Weiterentwicklung der Auftragsvergabe, für gezielte Schulungen oder für den Aufbau einer Akademie des öffentlichen Beschaffungswesens heranziehen.

Ähnlich können große Vergabeorganisationen anhand des Schulungsplans in strukturierter Form ermitteln, in welchem Umfang ihre bestehenden Schulungsangebote geeignet sind, die fehlenden Kompetenzen zum Ausgleich der festgestellten Defizite zu vermitteln. Auf der Grundlage dieser Überprüfung können sie den Inhalt der bestehenden Schulungen anpassen, um die Vollständigkeit und die Übereinstimmung mit dem Allgemeinen Schulungsplan sicherzustellen, oder um neue Schulungsmodule zu entwickeln.

Kleine Organisationen, die nicht über die Kapazitäten und Ressourcen verfügen, um eigene Schulungen zu entwickeln, können anhand des Allgemeinen Schulungsplans feststellen, mit welchen auf dem Markt angebotenen Schulungen und Ausbildungen sie den ermittelten Kompetenzdefiziten begegnen können. Schulungs- und Ausbildungsanbieter (z. B. Universitäten und private Bildungseinrichtungen) können unter Berücksichtigung des Schulungsplans sicherstellen, dass

ihr Ausbildungsangebot hinreichend umfassend ist und die für den Schulungsbedarf der Vergabeorganisationen relevanten Inhalte abdeckt.

Ein Ausbildungs- bzw. Schulungsprogramm für das öffentliche Beschaffungswesen wurde beispielsweise in Norwegen entwickelt, wo die Agentur für öffentliche Verwaltung und elektronische Behördendienste (Difi) im Jahr 2017 die Akademie für öffentliches Beschaffungswesen<sup>18</sup> gegründet hat. Zweck der Gründung war, die Professionalisierung von Fachkräften des Beschaffungswesens in Norwegen insgesamt zu verbessern und die Einstellung von einschlägigen Fachkräften zu fördern, um den künftigen Bedarf der Vergabebehörden zu decken. Die Akademie bietet Forschungs- und Bildungsprogramme an. Das Ausbildungsprogramm deckt verschiedene Bereiche der Auftragsvergabe ab, darunter Wirtschaft und Recht, Projektmanagement, Marktdialog, Marktanalyse, Verhandlungskompetenz, Organisationspsychologie, Innovation und soziale Verantwortung der Unternehmen.

Auch die österreichische Bundesbeschaffung GmbH (BBG) hat kürzlich einen umfassenden Schulungsplan für ihre Mitarbeiter entwickelt. Dieser Schulungsplan wird auch anderen zentralen Beschaffungsstellen angeboten. Die Konzeption des Schulungsplans begann mit der Ermittlung der Schlüsselkompetenzen und Lernergebnisse, die mit der Auftragsvergabe befasste Mitarbeiter der BBG benötigen. Auf dieser Grundlage hat die BBG Kursmodule entwickelt, mit denen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten

### 3.9. Entwicklung von Zertifizierungsprogrammen

Ein wachsender Trend bei der Professionalisierung des Beschaffungswesens ist die Einführung offizieller Zertifizierungen für Fachkräfte des Beschaffungswesens. Das Zertifizierungsprogramm enthält eine Liste mit Fachgebieten, die ein Bewerber beherrschen muss, um das Zertifikat zu erhalten. Um sicherzustellen, dass den Bewerbern die nötigen Kompetenzen vermittelt wurden, kann das Zertifizierungsprogramm mit einem empfohlenen Ausbildungsplan einhergehen und eine schriftliche Prüfung vorgesehen werden.

Zertifizierungsprogramme fördern die Professionalisierung, indem sie die umfassenderen Kompetenzen, die eine Fachkraft des Beschaffungswesens zur qualifizierten Durchführung ihrer Tätigkeiten benötigt, aufwerten und die Teilnahme qualifizierter Fachkräfte an Vergabeverfahren vorschreiben, insbesondere bei Verfahren, deren Auftragswert einen bestimmten Mindestwert überschreitet.

Ein solches Zertifizierungsprogramm wurde in Kroatien im Rahmen des EU-Beitritts eingeführt. Nach diesem Programm müssen Bewerber eine Schulung im Umfang von 50 Stunden absolvieren und eine schriftliche Prüfung ablegen, um eine Zertifizierung als Fachkraft des öffentlichen Beschaffungswesens zu erhalten. Das Zertifikat ist drei Jahre gültig und kann nach Abschluss eines 32-stündigen Auffrischkurses erneuert werden. Der Ausbildungsplan für die Zertifizierung deckt eine Reihe von Themen ab, darunter Rechtsvorschriften, Umsetzungsstrategien und Evaluierungen sowie die Prävention von Betrug und Korruption. Das Programm sieht nicht vor, dass sich alle öffentlichen Auftraggeber zertifizieren, um die Zertifizierung ihrer Mitarbeiter sicherzustellen. Allerdings muss jedes Vergabeverfahren von einem zertifizierten Einkäufer überprüft werden. Dieser zertifizierte Einkäufer kann Mitarbeiter der betroffenen Organisation oder einer anderen Organisation oder ein privater Dienstleister (etwa ein Berater oder ein Rechtsanwalt) sein.

Die ProcurComp<sup>EU</sup>-Instrumente könnten genutzt werden, um die Entwicklung eines Zertifizierungsprogramms zu unterstützen und insbesondere die Vollständigkeit des Ausbildungsplans zu gewährleisten und das erforderliche Niveau der verschiedenen benötigten Kompetenzen zu erreichen. Die Kompetenzmatrix kann die Beschreibung der im Rahmen des Zertifizierungsprogramms erforderlichen Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten unterstützen. Der Allgemeine Schulungsplan kann herangezogen werden, um den Inhalt der Schulungsmodule zu erstellen, die im Rahmen des Zertifizierungsprogramms absolviert werden müssen. Ein Zertifizierungsprogramm darf jedoch nicht zu einer Beschränkung des Einstellungsverfahrens aufgrund der Staatsangehörigkeit oder des Wohnsitzes führen. Außerdem sollte es keine unverhältnismäßigen Anforderungen begründen<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Norwegische Akademie für öffentliches Beschaffungswesen: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>.

<sup>19</sup> Siehe Richtlinie (EU) 2018/ 958 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28. Juni 2018 über eine Verhältnismäßigkeitsprüfung vor Erlass neuer Berufsreglementierungen, ABl. L 173 vom 9.7.2018. Abrufbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj>



***ProcurComp<sup>EU</sup>***  
***Europäischer***  
***Kompetenzrahmen***  
***für Fachkräfte des öffentlichen***  
***Beschaffungswesens***

**TEIL I. DIE KOMPETENZMATRIX**

# TEIL I. DIE PROCURCOMP<sup>EU</sup>-KOMPETENZMATRIX

## 1. WIE IST DIE PROCURCOMP<sup>EU</sup>- KOMPETENZMATRIX ZU LESEN?

### 1.1. Aufbau der Kompetenzmatrix

In der Kompetenzmatrix werden die Kernkompetenzen beschrieben, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen sollten, damit sie ihre Aufgaben wirksam und effizient erfüllen und Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge so durchführen können, dass ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt wird.

Die Kompetenzmatrix umfasst **30 Kompetenzen** in **zwei Kategorien**:

- **Vergabespezifische Kompetenzen** umfassen die in jeder Phase des Lebenszyklus des öffentlichen Beschaffungswesens erforderlichen Kompetenzen. Diese Kompetenzen beruhen auf den Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die Durchführung der wesentlichen Aufgaben und Tätigkeiten der Phasen eines Vergabeverfahrens erforderlich sind.
- **Allgemeine berufliche Kompetenzen** sind Kompetenzen, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen sollten, um spezifische Kompetenzen im Bereich des Beschaffungswesens erwerben zu können. Folglich ergänzen sie die vergabespezifischen Kompetenzen. Die Allgemeinen beruflichen Kompetenzen sind naturgemäß Querschnittskompetenzen.

Innerhalb der einzelnen Kategorien werden die Kompetenzen weiter in **Kompetenzcluster** eingeteilt, wie in der folgenden Abbildung dargestellt:

Abbildung 1: Kompetenzcluster



#### Vergabespezifische Kompetenzen:

- **Der Cluster „Horizontal“** umfasst Kompetenzen, die für alle Phasen des Lebenszyklus des öffentlichen Beschaffungswesens relevant sind.
- **Der Cluster „Vor der Vergabe“** beinhaltet alle Kompetenzen, die für die Ausführung aller Aufgaben und Tätigkeiten vor der Vergabe eines öffentlichen Auftrags benötigt werden.

- **Der Cluster „Nach der Vergabe“** enthält die Kompetenzen, die nach Vergabe eines öffentlichen Auftrags zur Vertragsverwaltung erforderlich sind.

**Allgemeine berufliche Kompetenzen:**

- **Der Cluster „persönlich“** betrifft die Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Attribute von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens sowie die berufliche Haltung entsprechend dem jeweiligen Beschäftigungsprofil.
- **Der Cluster „Miteinander“** umfasst die Kompetenzen, die es Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens ermöglichen, möglichst professionell mit anderen Fachleuten zu interagieren und zusammenzuarbeiten.
- **Der Cluster „Leistung“** schließlich beinhaltet alle Kompetenzen, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen müssen, um bei öffentlichen Vergabeverfahren ein besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen.

## 1.2. Überblick über die 30 Kompetenzen von ProcurComp<sup>EU</sup>

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die **30 Kompetenzen** der Kompetenzmatrix:

**Tabelle 1 : Die Kompetenzen im Überblick**

Kategorie der Kompetenz	Kompetenzcluster	Kompetenz	
<b>Vergabe-spezifisch</b>	<b>Horizontal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planung</li> <li>Vergabelebenszyklus</li> <li>Kenntnis der Rechtsvorschriften</li> <li>e-Vergabe und andere IT-Tools</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachhaltige Auftragsvergabe</li> <li>Innovationsfördernde Auftragsvergabe</li> <li>Kategoriespezifisch</li> <li>Lieferantenmanagement</li> <li>Verhandlungen</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarfsermittlung</li> <li>Marktanalyse und Einbeziehung des Marktes</li> </ul>	
	<b>Vor der Vergabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergabestrategie</li> <li>Leistungsbeschreibung</li> <li>Ausschreibungsunterlagen</li> <li>Bewertung von Angeboten</li> </ul>	
		<b>Nach der Vergabe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragsverwaltung</li> <li>Bestätigung und Zahlung</li> <li>Berichterstattung und Bewertung</li> <li>Konfliktbeilegung und Mediation</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassungsfähigkeit und Modernisierung</li> <li>Analytisches und kritisches Denken</li> <li>Kommunikation</li> <li>Ethik und Einhaltung der Vorschriften</li> </ul>
	<b>Allgemeine berufliche Kompetenzen</b>	<b>Persönlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenarbeit</li> <li>Management der Beziehungen zu den Interessenträgern</li> <li>Teammanagement und -führung</li> </ul>
		<b>Miteinander</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kenntnis der Organisation</li> <li>Projektmanagement</li> <li>Leistungsorientierung</li> <li>Risikomanagement und interne Kontrolle</li> </ul>
		<b>Ausführung</b>	

## 1.3. Einteilung der Kompetenzniveaus

Die Kompetenzmatrix basiert auf **Beschreibungen von Kompetenzen** und **Kompetenzniveaus**.

Die **Kompetenzbeschreibungen** enthalten eine detaillierte Erläuterung der jeweiligen Kompetenz sowie der zugrunde liegenden Konzepte und Strategien. Gegebenenfalls werden in Kompetenzbeschreibungen auch die **Kenntnisse** angegeben, die Voraussetzung für die jeweilige Kompetenz sind, d. h. die Fachkenntnisse, die Fachkräfte des Beschaffungswesens durch Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen erwerben können.

Während die Art der Kenntnisse für eine bestimmte Kompetenz gleich bleibt, erhöht sich der Umfang der Kenntnisse und Fähigkeiten kontinuierlich über **vier Kompetenzniveaus**: 1. Grundkompetenzen, 2. Mittleres Niveau, 3. Fortgeschrittenes Niveau, 4. Expertenniveau.

**Die Beschreibungen der Kompetenzniveaus** geben jeweils bezogen auf ein bestimmtes Niveau Aufschluss über die **Fähigkeiten** und **Zuständigkeiten, über die Fachkräfte des Beschaffungswesens** verfügen bzw. die Fachkräfte des Beschaffungswesens übernehmen können sollten. In der Regel werden für die auf einem bestimmten Niveau benötigten Fähigkeiten sämtliche auf allen vorherigen Niveaus erforderlichen Fähigkeiten vorausgesetzt.

Die vier Kompetenzniveaus werden in der folgenden Tabelle erläutert:

Tabelle 2: Beschreibungen der Kompetenzniveaus

Procurcompeu- kompetenzniveaus	Beschreibung der kompetenzniveaus
1. Grundkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie besitzen <b>grundlegende fachliche Kenntnisse</b> und verfügen über ein grundlegendes allgemeines Bewusstsein auf dem Gebiet des Beschaffungswesens;</li> <li>• Sie verfügen über <b>grundlegende praktische Fähigkeiten</b>, die Sie benötigen, um relevante Informationen für die Durchführung einfacher Aufgaben und Tätigkeiten im Rahmen öffentlicher Vergabeverfahren zu nutzen;</li> <li>• Sie leisten hochwertige Arbeit, erwerben neue Fähigkeiten <b>unter direkter Aufsicht</b> und in einem strukturierten Kontext.</li> </ul>
2. Mittleres Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie verfügen über <b>praktische und theoretische Kenntnisse</b> des öffentlichen Beschaffungswesens und verwandter Bereiche;</li> <li>• Sie verfügen über <b>verschiedene kognitive und praktische Fähigkeiten</b>, die Sie zur Nutzung relevanter Informationen benötigen, um wiederkehrende Vergabeaufgaben wahrzunehmen und einfache Probleme zu lösen;</li> <li>• Sie sind in der Lage, <b>öffentliche Vergabeverfahren</b> und Aufgaben unter geringer Aufsicht durchzuführen.</li> </ul>
3. Fortgeschrittenes Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie verfügen über <b>weiter gehende praktische und theoretische Kenntnisse</b> im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens;</li> <li>• Sie verfügen über verschiedene <b>weiter gehende praktische Fähigkeiten</b>, die erforderlich sind, um <b>komplexe und seltenere Aufgaben</b> und Probleme mit innovativen Methoden und Ansätzen zu bewältigen;</li> <li>• Sie übernehmen <b>Verantwortung und Eigenverantwortung</b> für die Erledigung von Aufgaben bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, <b>verwalten Beiträge anderer Fachkräfte des Auftragswesens</b> und <b>treffen wichtige Entscheidungen</b> in den verschiedenen Phasen der Vergabe öffentlicher Aufträge. Sie können Ihr Verhalten rasch an das Verhalten anderer und an besondere Gegebenheiten anpassen.</li> </ul>
4. Expertenniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sie verfügen über <b>umfassende, spezielle, praktische und theoretische Kenntnisse</b> auf dem Niveau eines Experten im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens;</li> <li>• Sie verfügen über ein <b>breites Spektrum an Techniken, Methoden und Kompetenzen</b>, die Sie benötigen, um komplexe Fragen anzugehen, innovative Lösungen zu entwickeln und zur Erweiterung der Kenntnisse Ihrer Organisation im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens beizutragen;</li> <li>• Sie übernehmen <b>Führungsfunktionen</b> und sind immer <b>auf dem neuesten Stand</b> im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens; Sie nehmen an wichtigen Veranstaltungen zur Auftragsvergabe sowohl mit Fachleuten als auch mit Fachfremden teil und entwickeln unter Einbeziehung der Erfahrungen aus diesen Veranstaltungen die Politik und die Vision <b>Ihrer Organisation</b>.</li> </ul>

## 2. DIE KOMPETENZMATRIX VON PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### 2.1. Vergabespezifische Kompetenzen

#### *Cluster horizontaler Kompetenzen*

#### KOMPETENZ 1: PLANUNG

##### Beschreibung

Bei der Beschreibung, Entwicklung und Umsetzung der **Vergabeplanung** sollten die politischen Entscheidungen der Organisation darüber umgesetzt werden, wo und wie das öffentliche Auftragswesen genutzt werden sollte, um die erforderlichen Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen entsprechend den gewünschten politischen Auswirkungen kosteneffizient zu beschaffen. Bei der Planung sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die politischen und strategischen Prioritäten der Organisation,
- die einschlägigen Strategien auf nationaler Ebene,
- die angenommenen Haushaltspläne und die verfügbaren Ressourcen,
- die Frage, ob die Auftragsvergabe der richtige Ansatz ist, um den ermittelten Bedarf zu decken,
- die Notwendigkeit, Zeitvorgaben zu priorisieren und zu verwalten, und
- potenzielle Chancen und Risiken bei der Umsetzung.

**KENNTNISSE: Vergabeplanung und politische Prioritäten der Organisation, einschließlich der Haushaltspläne und Optionen für die Umsetzung, sowie die einschlägigen politischen Strategien auf nationaler Ebene.**

##### Grundkompetenzen

##### Fähigkeiten:

- Erledigen grundlegender Aufgaben der Vergabeplanung, z. B. Sammeln und Zusammenfassen der Beiträge verschiedener Abteilungen,
- Umsetzen der Vergabeplanung im Rahmen der täglichen Arbeit.

##### Mittleres Niveau

##### Fähigkeiten:

- Einbringen von Rechercheergebnissen und Sammeln von Inputs für die Vergabeplanung nach den strategischen und politischen Zielen der Organisation,
- Beitragen zur Umsetzung der Vergabeplanung der Organisation im Einklang mit dem Finanzrahmen und dem Zeitplan,
- Sicherstellen der Übereinstimmung der eigenen täglichen Arbeit mit der Vergabeplanung und Beitragen dieser Arbeit zur Vergabeplanung nach Maßgabe der politischen und strategischen Prioritäten.

##### Fortgeschrittenes Niveau

##### Fähigkeiten:

- Koordinieren der Ausarbeitung des Vergabeplans der Organisation und Formulieren von Empfehlungen für die endgültige Planung und den Zeitplan,
- Erkennen von Chancen und Herausforderungen und Mindern von Risiken im Umsetzungsprozess,
- Überwachen der Umsetzung des Plans, um den Erfolg der verfolgten Politik sicherzustellen,
- Übermitteln von Rückmeldungen über die Umsetzung des Plans an politische Entscheidungsträger.

## Expertenniveau

### **Fähigkeiten:**

- Beschreiben der Vision für die Vergabepolitik und der damit verbundenen Strategien der Organisation,
- Entwickeln des Vergabeplans und Vorsehen von Finanzmitteln auf der Grundlage der angestrebten politischen Ergebnisse und Vorteile,
- Fungieren als Anlaufstelle für hochrangige politische Entscheidungsträger in Fragen des Beschaffungswesens, einschließlich Rückmeldungen an die politische Ebene,
- Fördern der Vergabe als Bestandteil der Gesamtstrategie der Organisation.



## KOMPETENZ 2: VERGABELEBENSZYKLUS

### Beschreibung

Der **Vergabelebenszyklus** umfasst die verschiedenen Phasen von der Planung und der Vorveröffentlichung bis hin zur Verwaltung im Anschluss an die Vergabe und zur Vertragsverwaltung. Jeder einzelne Schritt wirkt sich auf die Art der folgenden Schritte aus. Für die Konzeption und Umsetzung solider Vergabeverfahren müssen der gesamte Vergabelebenszyklus und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Schritten bei verschiedenen Verfahren verstanden werden. Dadurch können Risiken und Chancen im Vorfeld erkannt und die Effizienz sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessert werden.

**KENNTNISSE: Der Vergabelebenszyklus von der Vorveröffentlichung bis zur Verwaltung im Anschluss an die Vergabe und zum Zusammenwirken der verschiedenen Phasen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Unterstützen der Überwachung der verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus und Verstehen der Wechselwirkungen zwischen den Phasen sowie der bestehenden Risiken.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Durchführen der verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus und Verstehen der Wechselwirkungen zwischen den Phasen sowie der damit verbundenen Risiken und Möglichkeiten.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Leiten der Durchführung aller Phasen des Vergabelebenszyklus und Verstehen der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Phasen,
- konsequentes Anwenden des eigenen Wissens über den gesamten Vergabelebenszyklus, um größtmögliche Effizienz und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen,
- proaktives Erkennen potenzieller Herausforderungen, Risiken und Auswirkungen der verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus,
- Anleiten anderer bei der Umsetzung von Verfahren, um sich Zusammenhänge zwischen den Phasen zunutze zu machen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Beaufsichtigen aller Phasen des Vergabelebenszyklus auch bei unterschiedlichen Vertragsarten,
- Gestalten interner Strategien und Instrumente, um unter Nutzung der Zusammenhänge zwischen den Phasen des Vergabeverfahrens größtmögliche Effizienz und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen,
- Fungieren als Anlaufstelle für das Management des Vergabelebenszyklus für Mitarbeiter innerhalb der Organisation und für Dritte.

## KOMPETENZ 3: KENNTNIS DER RECHTSVORSCHRIFTEN

### Beschreibung

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen den einschlägigen **Rechtsrahmen** auf **nationaler und auf europäischer Ebene** und die Grundsätze der Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung, Transparenz und Verhältnismäßigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung verstehen und anwenden können. Dazu gehören auch angrenzende Bereiche des Rechts und der Politik, z. B.:

- Wettbewerbs-, Verwaltungs-, Vertrags-, Umwelt-, Sozial- und Arbeitsrecht, Barrierefreiheit und Rechte des geistigen Eigentums,
- Rechtsvorschriften zum Einsatz von EU-Mitteln sowie Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften,
- Rechtsbehelfe,
- Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Betrug und
- alle maßgeblichen internationalen Verpflichtungen.

Die Kenntnis der Rechtsvorschriften ist auch von wesentlicher Bedeutung, um die gewünschten Auswirkungen auf das Vergabesystem und die Lieferketten zu verstehen und sicherzustellen.

**KENNTNISSE: Nationales und europäisches Vergaberecht sowie die angrenzenden Rechtsbereiche und ihre Auswirkungen auf das öffentliche Beschaffungswesen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Überwachen der Entwicklung der nationalen Rechtsvorschriften, um die Vergabeentscheidungen der Organisation zu unterstützen,
- Anwenden von Vergabeverfahren im Einklang mit dem Rechtsrahmen und bewährten Praktiken.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Verstehen von Zusammenhängen und Auswirkungen des Vergaberechts auf das Vergabesystem und die Lieferkette,
- Treffen von Vergabeentscheidungen im Einklang mit den politischen Anforderungen und Formulierung klarer Ratschläge und Lösungen,
- Durchführen von Recherchen und Analysen zu den Auswirkungen der Rechtsvorschriften der EU oder der Mitgliedstaaten auf das Beschaffungswesen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Anwenden verschiedener Aspekte des Vergaberechts sowie anderer Rechtsrahmen, die sich auf die Auftragsvergabe auswirken,
- Sicherstellen bestimmter Auswirkungen des Vergaberechts auf die Lieferketten durch gezielte Maßnahmen,
- Unterstützen der Entwicklung der Vergabepraktiken der Organisation im Einklang mit zentralen Aspekten und dem umfassenderen vergabepolitischen Hintergrund.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Leisten von Beiträgen zur Gestaltung der Politik der Organisation im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens,
- Fungieren als Beauftragte für den Wissensaustausch über das Vergaberecht auf europäischer und auf nationaler Ebene,
- Fördern der Annahme nicht bindender und innovativer Rechtsvorschriften, mit denen neue Chancen eröffnet werden,

Teilnehmen an Arbeitsgruppen von Experten für Fragen des Vergaberechts.

## KOMPETENZ 4: E-VERGABE UND ANDERE IT-TOOLS

### Beschreibung

**Die elektronische Auftragsvergabe (e-Vergabe) und andere IT-Systeme und -Werkzeuge** unterstützen den Vergabelebenszyklus von der Veröffentlichung der Ausschreibungen bis zur Abschlusszahlung. Sie reduzieren den Verwaltungsaufwand, erhöhen die Effizienz, stärken die Transparenz und verbessern die Rechenschaftslegung über die Vergabeverfahren. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören:

- Instrumente für die Vorbereitungsphase, z. B. TED und nationale Vergabeplattformen, elektronische Bekanntmachungen, standardisierte Ausschreibungsunterlagen und Vorlagen,
- Instrumente für die Einreichungsphase, z. B. zur elektronischen Einreichung, die Einheitliche Europäische Eigenerklärung und e-Certis,
- Instrumente für die Ausschreibungsphase, z. B. elektronische Kataloge, elektronische Vergabeplattformen, dynamische Vergabesysteme, Auktionssysteme und elektronische Rechnungsstellung,
- andere IT-Instrumente zur Förderung der Datentransparenz und zur Bekämpfung von Betrug und Korruption, wie Unternehmensregister und Register für öffentliche Aufträge.

Die Digitalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens erfordert einen kontinuierlichen proaktiven Ansatz, um die besten verfügbaren Instrumente zu nutzen. Außerdem müssen kontinuierliche Schulungen durchgeführt werden.

**KENNTNISSE: Plattformen und Funktionen für die elektronische Auftragsvergabe, die innerhalb der Organisation genutzt werden, einschließlich nationaler und europäischer Vergabesysteme, sowie anderer einschlägiger IT-Systeme und -Instrumente.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ausführen grundlegender Tätigkeiten unter Verwendung der verfügbaren Vergabesysteme und -instrumente (z. B. Daten hochladen),
- Sammeln und zentrales Verwalten der erforderlichen Vorlagen zur Erstellung der Ausschreibungsunterlagen.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Nutzen der verfügbaren Systeme und Instrumente zur Unterstützung von Vergabeverfahren und Durchführung der wichtigsten elektronischen Vergabeverfahren,
- Nutzen von Vorlagen sowie der nationalen Plattform für die elektronische Auftragsvergabe und der Register für öffentliche Aufträge,
- Nutzen der einschlägigen Vergabesysteme und -instrumente, um die Transparenz von Vergabeverfahren zu gewährleisten,
- Bewerten des Risikos wettbewerbswidriger Praktiken von Lieferanten (z. B. Absprachen) anhand der in den Systemen verfügbaren Daten.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Anwenden einer breiten Palette von Vergabesystemen und -instrumenten,
- Analysieren von Vergabedaten, um die Haushaltsmittel zu überwachen und Prognosen über künftige Auftragsvergaben zu treffen,
- Ermitteln von Effizienzmängeln bei der Nutzung von Systemen und Instrumenten in der Organisation und Unterbreiten von Verbesserungsvorschlägen,
- Sicherstellen, dass alle Nutzer angemessene Zugangsmöglichkeiten besitzen und angemessene Schulungen absolviert haben, sowie während der Implementierung eines neu eingeführten Systems oder Instruments als Änderungsmanager fungieren.

## Expertenniveau

### Fähigkeiten:

- Fördern der Vergabesysteme und -instrumente sowie der Kultur der Professionalisierung innerhalb der Organisation,
- Nutzen von Vergabedaten, um Tendenzen bei der Auftragsvergabe zu ermitteln und die Vergabeverfahren der Organisation zu verbessern,
- Beitragen zur Einführung und/oder Entwicklung neuer Vergabesysteme und -instrumente bzw. zur Verbesserung bestehender Systeme und Instrumente und Hinwirken auf politischer Ebene auf die Einführung der neuesten verfügbaren Systeme und Instrumente,
- Teilnehmen an Expertenarbeitsgruppen zur Entwicklung und Förderung der Akzeptanz der Vergabesysteme und -instrumente auf nationaler und internationaler Ebene.

## KOMPETENZ 5: NACHHALTIGE AUFTRAGSVERGABE

### Beschreibung

**Im Rahmen einer nachhaltigen öffentlichen Auftragsvergabe** werden strategische politische Ziele in Vergabeverfahren berücksichtigt, beispielsweise bei der umweltorientierten öffentlichen Auftragsvergabe (GPP = Green Public Procurement), bei der sozial verantwortlichen öffentlichen Auftragsvergabe (SRPP = Socially Responsible Public Procurement) und bei der Gewährleistung eines echten Wettbewerbs und der Beteiligung von KMU. Die nachhaltige öffentliche Auftragsvergabe trägt dazu bei, die Umweltauswirkungen bei der Vergabe von Aufträgen zu verringern, soziale Ziele zu erreichen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Organisation und die Gesellschaft insgesamt zu verbessern.

Nachhaltigkeitsziele können auf vielfältige Weise umgesetzt werden, beispielsweise mit:

- Ausschlusskriterien, die die Erfüllung von Mindestanforderungen an die Einhaltung des Umwelt- und Sozialrechts durch Auftragnehmer und Unterauftragnehmer gewährleisten,
- Auswahlkriterien zur Überprüfung der Bieterqualifikationen im Hinblick auf die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele und Leistungsbeschreibungen, die sozialen und ökologischen Erwägungen etwa durch Kennzeichnungsanforderungen oder nachhaltige Produktionsprozesse Rechnung tragen,
- Bewertungsverfahren wie Vergabelebenszyklus-Kostenrechnungen und die Anwendung ökologischer oder sozialer Vergabekriterien,
- Vertragserfüllungsklauseln zur Überwachung und Durchsetzung hoher Nachhaltigkeitsstandards,
- sektorspezifischen Rechtsvorschriften, die beispielsweise Mindestanforderungen an die Energieeffizienz sowie horizontale Vorschriften, wie zur Barrierefreiheit, beschreiben,
- grünen oder sozialen Aktionsplänen auf Ebene der Mitgliedstaaten, in denen Unterstützungsmaßnahmen oder Ziele dargelegt werden.

**KENNTNISSE: Die Nachhaltigkeitsziele der Organisation (in den Bereichen Umwelt und Soziales) sowie einschlägige nationale Strategien und die verfügbaren Instrumente, Standards und Verfahren zur Berücksichtigung dieser Ziele im Vergabeprozess.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Verstehen des Umfangs und der Vorteile einer nachhaltigen Auftragsvergabe für die Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele der Organisation,
- Verstehen, wie Aspekte der nachhaltigen Auftragsvergabe umgesetzt werden und welche Ressourcen für ihre Umsetzung zur Verfügung stehen, und Unterstützen der Umsetzung nachhaltiger Vergabekonzepte innerhalb der Organisation,
- Sammeln von Daten zur Überwachung der Leistung von Vorhaben zur nachhaltigen Auftragsvergabe.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Umsetzen von Aspekten der nachhaltigen Auftragsvergabe in den Leistungsbeschreibungen sowie in den Auswahl- und Vergabekriterien, den Vertragsklauseln und zentralen Leistungsindikatoren,
- Verwenden von Instrumenten und Methoden zur nachhaltigen Auftragsvergabe, beispielsweise Normen, Vergabelebenszyklus-Kostenrechnungen und Kennzeichnungen,
- Durchführen von Forschungen, Analysen und Vernetzungstätigkeiten zur Unterstützung nachhaltiger Vergabeentscheidungen,
- Überwachen der Auswirkungen und der Leistung von Vorhaben unter Nachhaltigkeitsaspekten, einschließlich der Verpflichtungen von Auftragnehmern und Unterauftragnehmern.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Umsetzen der Strategie der Organisation für eine nachhaltige Auftragsvergabe in Bezug auf die Ziele, Prioritäten und Zeitrahmen, um die Nachhaltigkeitsziele der Organisation zu erreichen,
- Treffen von Entscheidungen über die Einbeziehung von Aspekten der nachhaltigen Auftragsvergabe z. B. in den Leistungsbeschreibungen, den Auswahl- und Vergabekriterien, den Vertragsklauseln und zentralen Leistungsindikatoren,
- Befürworten und Unterstützen der Verwendung von Instrumenten und Maßnahmen/Verfahren zur nachhaltigen Auftragsvergabe, beispielsweise Normen, Vergabelebenszyklus-Kostenrechnungen und Kennzeichnungen,
- Verschaffen eines Überblicks über die auf dem Markt verfügbaren Produkte und Dienstleistungen durch Beauftragen von Auftragnehmern und Erstellen von Geschäftsszenarien für eine umweltorientierte öffentliche Auftragsvergabe auf Basis der Vergabelebenszyklus-Kostenrechnungen und sozialen Auswirkungen,
- Unterhalten von Kontakten zu Interessenträgern, die die Entwicklung von Märkten und Möglichkeiten für eine nachhaltige Auftragsvergabe unterstützen,
- Gewährleisten eines Systems zur Überwachung der Auswirkungen von Verträgen auf die Nachhaltigkeit, einschließlich der von Auftragnehmern und Unterauftragnehmern eingegangenen Verpflichtungen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Beherrschen der Konzepte und der Anwendung der Aspekte der nachhaltigen Auftragsvergabe und Setzen von Prioritäten auf der Grundlage der Auswirkungen, der finanziellen Bedeutung und des Einflusses auf den Markt,
- Sicherstellen der politischen Unterstützung sowie Fördern der Strategie und der Prioritäten der Organisation für eine nachhaltige Auftragsvergabe,
- Konzipieren der Strategie der Organisation für eine nachhaltige Auftragsvergabe und klares Festlegen des Umfangs, der Ziele, der Prioritäten und des Zeitrahmens unter Gewährleistung einer wirksamen Umsetzung,
- Festlegen vorrangiger Sektoren mit hohem Potential und Ermitteln von Konzepten für Ausschreibungen in den ausgewählten Sektoren wie Baugewerbe, Lebensmittel und Gastronomie, Fahrzeuge und IKT,
- Integrieren bewährter Verfahren im Bereich der nachhaltigen Auftragsvergabe in die Organisation und in Peer-Organisationen,
- Unterstützen der Entwicklung und der umfassenden Einführung einer nachhaltigen Auftragsvergabe innerhalb und außerhalb der Organisation, Beteiligen an Expertengruppen und Netzwerken und Aufbauen von Partnerschaften mit anderen Behörden und Interessenträgern (z. B. der Zivilgesellschaft und NROs), um die Umsetzung einer nachhaltigen öffentlichen Auftragsvergabe zu fördern und zu verbessern.

## KOMPETENZ 6: INNOVATIONSFÖRDERNDE AUFTRAGSVERGABE

### Beschreibung

**Bei der innovationsfördernden Auftragsvergabe** handelt es sich um eine öffentliche Auftragsvergabe, die Folgendes umfasst:

- die Beschaffung von Prozessen zur Innovationsförderung (z. B. durch den Erwerb von FuE-Dienstleistungen) oder
- die Beschaffung der Ergebnisse von Innovationen, die von anderen entwickelt wurden (d. h. die Beschaffung innovativer Lösungen).

Die innovationsfördernde Auftragsvergabe trägt zur Modernisierung der öffentlichen Dienstleistungen bei und eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen. Durch die Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe und die Prüfung alternativer konkurrierender Lösungen können die öffentlichen Auftraggeber Innovationen auf der Nachfrageseite vorantreiben, um kurz-, mittel- und langfristige Bedürfnisse zu erfüllen. Eine gut konzipierte Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe wird das Risiko von Mängeln oder Ausfällen der erworbenen Innovationen verringern, indem sie von der Konzeption von Lösungen über die Herstellung von Prototypen bis hin zur Entwicklung und Prüfung fertiger Produkte in einzelnen Schritten durchgeführt wird.

**KENNTNISSE: Die Innovationsziele der Organisation sowie einschlägige nationale Strategien und die verfügbaren Instrumente und Verfahren zur Berücksichtigung dieser Ziele im Vergabeprozess.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Verstehen, warum und wie innovationsfördernde Aspekte der Auftragsvergabe umgesetzt werden und wie sie mit einem Mehrwert für das Vergabeverfahren der Organisation einhergehen können,
- Unterstützen des Prozesses der Einführung einer innovationsfördernden Auftragsvergabe innerhalb einer Organisation,
- Durchführen grundlegender Aufgaben im Zusammenhang mit der innovationsfördernden Auftragsvergabe unter Verwendung verfügbarer Instrumente (z. B. Vorlagen),
- Erheben von Daten zur Überwachung der Ausgaben sowie der Auswirkungen der innovationsfördernden Auftragsvergabe.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Erstellen eines Geschäftsszenarios für die Einleitung einer innovationsfördernden Auftragsvergabe (einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse),
- Verstehen, wie Aspekte der innovationsfördernden Auftragsvergabe, einschließlich neu entstehender Schlüsseltechnologien, umgesetzt werden und wie sie mit einem Mehrwert für die Ziele der Organisation einhergehen können,
- Durchführen von vorläufigen Marktkonsultationen zur Bewertung der Lücke zwischen dem Vergabebedarf und laufenden Marktentwicklungen, Marktforschungen, Analysen und Vernetzungstätigkeiten zur Unterstützung innovationsfördernder Vergabelösungen,
- Festlegen der Parameter für das öffentliche Vergabeverfahren (z. B. durch Verwendung funktioneller oder leistungsbasierter Anforderungen anstatt von Vorschriften, Prüfung des Einsatzes von Varianten, innovationsfreundliche Auswahl- und Vergabekriterien, Normen, Zertifizierungen, Gütezeichen, zentrale Leistungsindikatoren und urheberrechtliche Bedingungen), damit innovative Lösungen mit etablierten Lösungen konkurrieren können,
- Überwachen der Innovationswirkung und der Leistung eines Vorhabens.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Umsetzen der von der Organisation verfolgten Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe im Einklang mit den Zielen der Organisation,
- Treffen von Entscheidungen über zentrale Leistungsindikatoren zur Aufnahme in die Leistungsbeschreibung und in die Verträge,
- Gewährleisten eines Systems zur Überwachung der Ausgaben für die innovationsfördernde Auftragsvergabe und der erzielten Auswirkungen,
- Aufrechterhalten eines guten Überblicks über die auf dem Markt verfügbaren Produkte und Dienstleistungen durch Zusammenarbeit mit an Innovationen beteiligten Anbietern und Interessengruppen,
- Schaffen von Anreizen für die Industrie, in Forschung und Entwicklung zu investieren und innovative Lösungen einschließlich neu entstehender Schlüsseltechnologien verstärkt in einer Qualität und zu einem Preis zu vermarkten, die sie für die Einführung auf dem Massenmarkt qualifizieren,
- Fördern und Unterstützen des Einsatzes innovativer Instrumente und Verfahren für die Auftragsvergabe.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Beherrschen der Konzepte und der Anwendung der innovationsfördernden Auftragsvergabe und Setzen von Prioritäten auf der Grundlage der Innovationswirkung, der finanziellen Bedeutung und des potenziellen Einflusses auf den Markt,
- Entwickeln und Umsetzen einer zukunftsorientierten Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe für die Organisation auf der Grundlage hochwirksamer Möglichkeiten (z. B. IKT und Schlüsseltechnologien) und der Auswirkungen, die durch die innovationsfördernde Auftragsvergabe erzielt werden,
- Anregen der Organisation und anderer Organisationen zur Übernahme bewährter Verfahren im Einklang mit den Grundsätzen der Modernisierung des öffentlichen Sektors auf nationaler und auf europäischer Ebene sowie mit sektorbezogenen Aktionsplänen für neu entstehende Technologien,
- Unterstützen der Entwicklung und umfassenden Nutzung der innovationsfördernden Auftragsvergabe innerhalb und außerhalb der Organisation und Beteiligen an wichtigen einschlägigen Veranstaltungen, Expertengruppen und Netzwerken, um die Durchführung der innovationsorientierten Auftragsvergabe zu fördern und zu verbessern,
- Treffen strategischer Vereinbarungen und Kooperationsstrukturen mit anderen Käufern, die eine regelmäßige koordinierte oder gemeinsame Auftragsvergabe ermöglichen.



## KOMPETENZ 7: KATEGORIESPEZIFISCH

### Beschreibung

**Die spezifische Fachkompetenz** in den einzelnen Kategorien ist von entscheidender Bedeutung bei Vergabeverfahren. Die Merkmale der jeweiligen Kategorien der zu erwerbenden Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen müssen gut verstanden werden, auch unter Einbeziehung von Sachverständigen und Interessenträgern (Fachleuten und Endnutzern). Die Vergabestrategie und die Ausschreibungsunterlagen müssen auf den ermittelten Bedarf und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis ausgelegt sein.

**KENNTNISSE: Die für eine oder mehrere Kategorien von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen relevanten Merkmale und Besonderheiten einschließlich Lieferanten, technischen Parametern und Marktbedingungen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Durchführen von Recherchen und Bereitstellen maßgeblicher Informationen über die jeweilige Kategorie von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen, um fundierte Kaufentscheidungen treffen zu können.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Prüfen, ob für die jeweilige Kategorie von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen rechtliche und regulatorische Vorschriften gelten (z. B. die Gewährleistung eines Mindestbestands an Vorräten für die medizinische Versorgung oder die Anforderungen an den Transport und die Lagerung von Gefahrstoffen),
- Mitwirken an der Festlegung der technischen Produkthanforderungen bei der Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Planen bzw. Kategorisieren der geplanten Ausgaben nach Markttrends unter Berücksichtigung von Qualität, Service, Risiken und Kosten.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Fungieren als Anlaufstelle für Fachleute und Nutzer im Bereich der Auftragsvergabe auf Ebene der betreffenden Organisation bzw. sogar auf nationaler Ebene,
- Gestalten der organisatorischen oder nationalen Politik für die Auftragsvergabe oder die Nutzung der Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen der jeweiligen Kategorie,
- Ausarbeiten zielgerichteter thematischer Leitlinien und Verbreitung bewährter Verfahren, die von ähnlichen Organisationen entwickelt wurden.

## KOMPETENZ 8: LIEFERANTENMANAGEMENT

### Beschreibung

Das **Lieferantenmanagement** beinhaltet den Aufbau und die Pflege effektiver Beziehungen zu derzeitigen und potenziellen künftigen Lieferanten. Die Gewährleistung der erfolgreichen Ausführung der laufenden Verträge und künftiger Ausschreibungen ist von wesentlicher Bedeutung. Ein besseres Verständnis der Lieferanten kann dazu beitragen, dass die mit der Auftragsvergabe befassten Mitarbeiter durch offene Kommunikationskanäle mit Lieferanten, insbesondere mit KMU, robustere, stärker ethisch orientierte, verantwortungsvollere und wirtschaftlich vorteilhaftere Lieferketten entwickeln können. Die Bereitstellung von Informationen und die Erbringung von Beratungsleistungen sowie möglicherweise die Unterstützung und Schulung von Lieferanten (z. B. betreffend die Nutzung der elektronischen Auftragsvergabe) sind wirksame Mittel, um diese Ziele zu erreichen, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass die Kommunikation mit den Wirtschaftsteilnehmern während der Ausschreibungsphase im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) und mit ethischen Standards erfolgt.

**KENNTNISSE: Strategien und Verfahren zur Entwicklung und Verwaltung von Beziehungen zu Lieferanten im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Beantworten einfacher Anfragen von Lieferanten,
- Unterstützen der Arbeit anderer im Bereich der Auftragsvergabe tätiger Fachkräfte bei Sitzungen und bei der Kommunikation mit Lieferanten.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Direktes Interagieren mit Lieferanten bei weniger komplexen Verträgen,
- Beraten von Wirtschaftsteilnehmern und Lieferanten bei der Durchführung von Verfahren zur elektronischen Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Überwachen der Leistung der Lieferanten, Ermitteln von Trends und Ergreifen der erforderlichen Maßnahmen,
- Entwickeln solider Arbeitsbeziehungen mit Lieferanten auf der Grundlage von Vertrauen, Engagement, Integrität und Bewusstsein der gegenseitigen Verpflichtungen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Unterhalten strukturierter und strategischer Beziehungen mit Lieferanten und potenziellen Lieferanten auf der Grundlage von Vertrauen, Engagement, Integrität und Bewusstsein der gegenseitigen Verpflichtungen,
- Unterstützen von Lieferanten insbesondere bei der Nutzung des elektronischen Vergabesystems,
- Analysieren von Lieferantentrends und Schlussfolgerungen in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten,
- Handhaben von Streitigkeiten mit Lieferanten,
- Ermitteln und Fördern ethischer und wirtschaftlich vorteilhafter Lieferketten.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Unterhalten von Beziehungen zu strategischen Lieferanten auf hochrangiger Ebene,
- Erkunden von Möglichkeiten zur Steigerung des Mehrwerts komplexer Vorhaben mit politischen Auswirkungen,
- Vorgeben von Themen und inhaltliche Gestaltung der Unterstützung für Lieferanten,
- Gestalten und Nutzen ethischer und wirtschaftlich vorteilhafter Lieferketten.

## KOMPETENZ 9: VERHANDLUNGEN

### Beschreibung

**Verhandlungen** können geführt werden, um die Interessen der Organisation und letztlich des Endnutzers im Hinblick auf ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu wahren und voranzubringen. Ziel der Verhandlungen ist, dass sich der öffentliche Auftraggeber und die Auftragnehmer ungeachtet möglicherweise gegensätzlicher Interessen darauf verständigen, wie die eingereichten Angebote verbessert werden können, um die Anforderungen gemäß den Ausschreibungsunterlagen besser zu erfüllen. Dabei müssen die allgemeinen Grundsätze der Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) sowie ethische Standards und Integritätsanforderungen beachtet werden.

**KENNTNISSE: Verhandlungsstrategien in den Phasen der Vergabeverfahren und bei der Vertragsverwaltung nach den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ausführen grundlegender Aufgaben im Zusammenhang mit dem Verhandlungsprozess,
- Unterstützen des Verhandlungsprozesses durch das Sammeln von Daten und sonstigen Inputs sowie durch die Analyse von Daten.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Sammeln von Inputs, Daten und Informationen, auch von internen Sachverständigen, um die Ausarbeitung von Verhandlungsstrategien zu unterstützen,
- Teilnehmen und aktives Beteiligen an Verhandlungssitzungen,
- Führen von Verhandlungen und Lösen einfacher Fragen im Zusammenhang mit weniger komplexen Routinevorhaben,
- Unterstützen bei Verhandlungen über komplexere Vorhaben.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Ausarbeiten von Verhandlungsstrategien und -positionen auf der Grundlage von Recherche und Analysen sowie von Inputs interner Interessenträger,
- Teilnehmen an Verhandlungen und Lösen komplexer Fragen, die sich bei verschiedenen Arten von Vergabeverfahren und Verträgen ergeben,
- Führen der meisten Verhandlungen über sehr komplexe Vorhaben (in Bezug auf Risiken sowie auf technische und/oder verfahrenstechnische Aspekte).

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Führen komplexer operativer und strategischer Verhandlungen im Zusammenhang mit vielfältigen Vertragstypen, Themen und Interessenträgern,
- Führen komplizierter Verhandlungen über hoch komplexe und risikoreiche, politisch sensible Vergabeverfahren,
- Erzielen des optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der besten Lösungen als Beitrag zur Erreichung der politischen Ziele.

## Cluster der Kompetenzen vor der Vergabe

### KOMPETENZ 10: BEDARFSERMITTLUNG

#### Beschreibung

Bei der **Bedarfsermittlung** wird der bestehende Bedarf, einschließlich möglicher Auswirkungen in Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. auf die Umwelt, mit Blick auf den Gegenstand des jeweiligen Auftrags geklärt. Dabei kommen unterschiedliche Mittel zum Einsatz, darunter:

- die Kontaktaufnahme mit internen und externen Interessenträgern, innerhalb der Organisation selbst oder mit Dritten, um deren Bedürfnisse zu ermitteln,
- die Berücksichtigung des ermittelten Bedarfs bei der Planung der Vergabe von Aufträgen über Lieferungen oder Dienstleistungen bzw. in der Finanzplanung der Organisation,
- die Prüfung von Möglichkeiten zur Bündelung des Bedarfs im Zusammenhang mit einem bestimmten Gegenstand.

**KENNTNISSE: Verfahren und Instrumente zur Bedarfsermittlung für die Bestimmung der zugrunde liegenden Erfordernisse der Organisation und der Endnutzer mit Blick auf den Vergabegenstand.**

#### Grundkompetenzen

##### Fähigkeiten:

- Strukturiertes Sammeln relevanter Informationen aus mehreren Quellen (z. B. unter Verwendung von Vorlagen),
- Interagieren mit internen und externen Interessenträgern, um organisatorische Erfordernisse zu verstehen,
- Erstellen einer ersten Bedarfsermittlung.

#### Mittleres Niveau

##### Fähigkeiten:

- Interagieren mit internen und externen Interessenträgern, um den Umfang des derzeitigen und vorhersehbaren Bedarfs zu verstehen,
- Analysieren und Auswerten der gesammelten Daten und Ziehen von Schlussfolgerungen zum potenziellen Bedarf,
- Ermitteln ähnlicher Fälle und Unterbreiten von Vorschlägen zur Bedarfsbündelung, um Einsparungen zu erzielen,
- eigenständiges Ermitteln des bestehenden Bedarfs an Standardvergabeverfahren und Durchführen dieser Verfahren.

#### Fortgeschrittenes Niveau

##### Fähigkeiten:

- Verwalten des gesamten Prozesses der Bedarfsanalyse und der Datenauswertung,
- Einbringen des erforderlichen Fachwissens für komplexe Vergabeverfahren,
- Herstellen von Kontakten mit Kollegen, um modernes technologisches Wissen für die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen zu sammeln,
- Vorschlagen alternativer Optionen und Lösungen, um den zugrunde liegenden Bedürfnissen und Prioritäten besser gerecht zu werden, und Aussprechen von Empfehlungen,
- Einführen von Lösungen und Strategien, die dazu beitragen, innovative Wege zur Deckung des internen und externen Bedarfs (z. B. Bedarfsbündelung) zu erkennen und zu eröffnen,
- überzeugendes Unterrichten der internen und externen Interessenträger über den empfohlenen Ansatz.

## Expertenniveau

### Fähigkeiten:

- Überwachen des gesamten Prozesses der Bedarfsermittlung mit Blick auf Möglichkeiten zur Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Auswirkungen auf die politischen Ziele in der gesamten Organisation,
- Beraten zu möglichen Unterscheidungen zwischen Investitionskosten und laufenden Ausgaben in einem bestimmten Haushalt,
- Einwirken auf die wichtigsten Interessenträger, um die umfassendere Vergabestrategie der Organisation umzusetzen, einschließlich der Ermittlung von Synergien zwischen den Organisationen,
- Vortreiben und Hinterfragen der Strategie zur Ermittlung der Erfordernisse der Organisation und Schaffen einer Leistungs- und Innovationskultur.

## KOMPETENZ 11: MARKTANALYSE UND EINBEZIEHUNG DES MARKTES

### Beschreibung

Die **Marktanalyse** vermittelt einen umfassenden Überblick darüber, welche Lieferungen und Dienstleistungen unter welchen Bedingungen vom Markt erbracht werden können. Dazu gehört das Sammeln von Informationen über wichtige Marktfaktoren (z. B. politische, ökologische, technologische und soziale Faktoren) und über potenzielle Bieter. Diese Informationen können zur Festlegung der Vergabestrategie (z. B. Aufteilung in Lose), des Referenzpreises und der Auswahl- und Vergabekriterien verwendet werden, um Fortschritte bei der Verwirklichung der Ziele der Organisation zu erzielen.

Die **Einbeziehung des Marktes** erfolgt in Form eines Konsultationsprozesses, der dazu beiträgt, potenzielle Bieter und Lösungen zu ermitteln, die Lücke zwischen dem Vergabebedarf und der Leistungsfähigkeit des Marktes zu ermitteln oder den Markt über ein anstehendes Vergabeverfahren zu informieren. Um einen echten und fairen Wettbewerb zu gewährleisten, können verschiedene Ansätze zur Einbeziehung des Marktes genutzt werden (Fragebogen, Fachdialoge, Tage der offenen Tür, direkte E-Mails an Anbieter usw.), sofern sie im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) und ethischen Standards sowie mit den Standards in den Bereichen Schutz der Privatsphäre, Datenschutz und Integrität durchgeführt werden.

**KENNTNISSE: Verfahren und Instrumente zur Analyse und zur Einbeziehung des Marktes, die eingesetzt werden können, um die Merkmale des Anbietermarkts sowie die Marktbedingungen und -trends zu verstehen und so die Vergabestrategie festzulegen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Anwenden der Grundsätze der Transparenz, Nichtdiskriminierung und Gleichbehandlung sowie ethische Standards und die Standards in den Bereichen Schutz der Privatsphäre, Vertraulichkeit und Integrität auf Marktkonsultationen,
- Sammeln von Informationen aus verfügbaren Quellen ohne Einbeziehung der Lieferanten, um die Markteinschätzung im Hinblick auf einfache Anforderungen zu unterstützen,
- Erstellen begleitender Unterlagen.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Anwenden der Grundsätze der Nichtdiskriminierung, der Transparenz und der Gleichbehandlung sowie ethischer Standards und der Standards in den Bereichen Schutz und Integrität auf Marktkonsultationen,
- Analysieren und Auslegen der Ergebnisse von Marktforschungen zur Schätzung der Kosten und der angesetzten Haushaltsmittel,
- Bewerten der potenziellen Auswirkungen von Marktfaktoren mithilfe einschlägiger Instrumente.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Überprüfen der Marktanalyse und Gewährleisten der Vollständigkeit, Durchführen von Marktrecherchen in Bezug auf komplexe organisatorische Erfordernisse unter Berücksichtigung geltender Grundsätze,
- Ermitteln von Marktchancen und Vorschlagen von Maßnahmen zur Abschwächung festgestellter Risiken,
- Einrichten von Verfahren, die es einer relevanten Anzahl von Anbietern ermöglichen, an Marktkonsultationen und Verfahren des wettbewerblichen Dialogs teilzunehmen,
- Sicherstellen, dass die Vergabestrategien die Marktbedingungen, die politischen Ziele und die ermittelten Chancen widerspiegeln,
- Ermitteln von Risiken für einen echten Wettbewerb bei begrenztem Marktangebot, entweder aufgrund der Zahl der aktiven Anbieter oder der Art der Leistung oder Lieferung.

## Expertenniveau

### Fähigkeiten:

- Nutzen der Bedingungen und Chancen des Marktes, um die Vergabestrategie an sich abzeichnende Markttrends anzupassen und die Strategie so zu gestalten, dass sie den politischen Zielen der Organisation am besten gerecht wird,
- Beraten zu den besten Verfahren zur Einbeziehung des Marktes und Unterbreiten von Vorschlägen zur Minderung der damit verbundenen Risiken,
- Überwachen des Prozesses der Marktanalyse und Treffen von Entscheidungen auf der Grundlage der Bewertungsergebnisse,
- Erkennen künftiger Entwicklungen und potenzieller Risiken in der Lieferkette,
- Fördern einer Kultur, in der interne Bedürfnisse befriedigt und übertroffen werden und mit der auf organisatorischer Ebene ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt wird,
- Verstehen und Erschließen von Märkten durch Einwirken auf die Lieferketten (z. B. unter Konsultation von KMU) unter Einbeziehung des Marktes.

## KOMPETENZ 12: VERGABESTRATEGIE

### Beschreibung

Bei der Konzeption der **Vergabestrategie** geht es darum, in verschiedenen Elementen des Vergabelebenszyklus die mit dem jeweiligen Auftragsgegenstand verbundenen Gegebenheiten zu berücksichtigen und das am besten geeignete und wirksamste Verfahren festzulegen, damit die Organisation ihre Ziele erreichen kann und ein echter Wettbewerb gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang sind die besten Optionen für die folgenden Elemente zu wählen:

- Arten der Vergabeverfahren,
- individuelle oder gemeinsame Vergabe,
- Verfahrensmerkmale wie Umfang, Dauer und Aufteilung in Lose,
- Verfahren und Instrumente für die elektronische Einreichung von Angeboten (elektronische Auktionen und Kataloge sowie dynamische Vergabesysteme),
- Vertragstypen (z. B. direkte Vereinbarungen oder Rahmenvereinbarungen) und Vertragsbestimmungen.

**KENNTNISSE: Bandbreite der verfügbaren Vergabestrategien und deren Komponenten (z. B. in Bezug auf Auswahl und Merkmale der Verfahren, Einreichungsinstrumente, Vertragstypen), um die Ziele der Organisation zu erreichen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Verstehen der gängigen Vergabeverfahren, Verfahren für die elektronische Einreichung von Angeboten und Vertragstypen,
- Unterstützen der Forschung zu den Vergabeverfahren, -techniken und -instrumenten der Vergabestrategie,
- Leisten von Beiträgen zur Unterstützung des Prozesses der Entscheidung über die Vergabestrategie, beispielsweise durch Zusammenfassen der gesammelten Informationen über die Vergabeoptionen und durch einschlägige Berichterlegung.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Verstehen der verschiedenen Schritte der Vergabestrategie,
- Sammeln der für datengestützte Entscheidungen und für Empfehlungen zur Vergabestrategie erforderlichen Informationen,
- wirksames Nutzen der gesamten Bandbreite der Vergabeverfahren, der Verfahren für die elektronische Einreichung von Angeboten, der Vertragstypen und gegebenenfalls der Vertragsbestimmungen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Unterbreiten von Vorschlägen für den Einsatz verschiedener Vergabeverfahren und -techniken zur Konzeption der Vergabestrategie,
- Beaufsichtigen des Recherche- und Analyseprozesses und Treffen der endgültigen Entscheidung über das am besten geeignete Vergabeverfahren,
- Sicherstellen, dass die richtigen Ressourcen für den Recherche- und Analyseprozess zur Verfügung stehen,
- Vornehmen von Bewertungen anhand der Ergebnisse der Marktanalyse und Ergreifen von Maßnahmen, um das mit verschiedenen Optionen verbundene Risiko wettbewerbswidrigen Verhaltens von Anbietern zu mindern,
- Entscheiden über die Konzeption der Vergabestrategie unter Einbeziehung des gesamten Spektrums an Vergabeverfahren und -techniken.



## Expertenniveau

### **Fähigkeiten:**

- Durchführen fachkundiger Beratungen der Praktiker zur Gestaltung der Auftragsvergabe und Fördern alternativer Vergabeverfahren,
- Mitwirken an der Gestaltung der organisatorischen und nationalen Politik zur Unterstützung einer guten Vergabestrategie,
- Analysieren und Umsetzen der Ergebnisse der Marktanalyse und Einbeziehung des Marktes in die Gestaltung der Vergabestrategie.

## KOMPETENZ 13: LEISTUNGSBESCHREIBUNG

### Beschreibung

**Bei der Erstellung der Leistungsbeschreibungen** werden die Ergebnisse der Bedarfsermittlung und der Marktanalyse in konkrete Leistungsbeschreibungen und Bewertungskriterien übertragen, die bei der Bewertung der Angebote und der Auftragsvergabe herangezogen werden können. In diesem Zusammenhang sind unter anderem Mindestanforderungen an den Vergabegegenstand festzulegen, die objektiv formuliert und nicht allzu eng gefasst sein sollten, um eine unnötige Einschränkung des Wettbewerbs zu vermeiden. Um Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen, muss sichergestellt werden, dass die Leistungsbeschreibungen ergebnisorientiert und zukunftsicher sind. Bei der Erstellung der Leistungsbeschreibungen sollten die öffentlichen Auftraggeber bereits die Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien festlegen, die zur Bewertung der Angebote herangezogen werden, um das wirtschaftlich günstigste Angebot zu ermitteln. Leistungsbeschreibungen können auch Verweise auf Normen und Kennzeichnungen enthalten, um ein gemeinsames Verständnis, Transparenz und Gleichbehandlung zu gewährleisten.

**KENNTNISSE: Erstellung von Leistungsbeschreibungen, die es potenziellen Bietern ermöglichen, realistische Angebote einzureichen, die dem Bedarf der Organisation unmittelbar gerecht werden.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Mitwirken an der Ausarbeitung klarer Leistungsbeschreibungen,
- Anpassen standardisierter oder früher verwendeter Leistungsbeschreibungen an den aktuellen Bedarf.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Sammeln von Informationen und Durchführen von Analysen technischer Inhalte zur Unterstützung der Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen,
- Anwendung der Auswahl- und Vergabekriterien und ihres Einflusses auf den Markt,
- Sicherstellen, dass die Leistungsbeschreibungen mit den Grundsätzen des öffentlichen Auftragswesens, den horizontalen Verpflichtungen wie der Zugänglichkeit sowie den einschlägigen sektorspezifischen rechtlichen Anforderungen übereinstimmen;
- Anwenden nicht preisbezogener Kriterien bei routinemäßigen Vergabeverfahren, einschließlich einer angemessenen Gewichtung, um ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten,
- Verweise auf Normen und Kennzeichnungen, um das gemeinsame Verständnis von Ausschreibungsunterlagen zwischen Käufern und Lieferanten zu verbessern;
- Zusammenarbeiten mit Experten, um Technologie-Roadmaps zur Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen für eine innovationsfördernde Auftragsvergabe zu verstehen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Ausarbeiten von Leistungsbeschreibungen, die sich entwickelnde Märkte nutzen und mit dem sich wandelnden Bedarf Schritt halten,
- Herstellen von Kontakten mit maßgeblichen Kollegen und Dienstleistern, um modernes technologisches Wissen für die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen zu sammeln,
- Festlegen der Auswahl- und Vergabekriterien im Hinblick auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf den Markt und der rechtlichen Anforderungen sowie die potenzielle Nutzung von Normen und Kennzeichnungen,
- Beraten von Teammitgliedern bei der Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen,
- Verstehen von Technologie-Roadmaps und Berücksichtigung der Roadmaps bei der Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen.

## Expertenniveau

### **Fähigkeiten:**

- Beraten und Anleiten bei der Entwicklung sehr komplexer Leistungsbeschreibungen,
- Fördern der Entwicklung innovativer und zukunftsorientierter Leistungsbeschreibungen gemeinsam mit maßgeblichen Spezialisten und Experten, u. a. unter Verwendung von Funktionsanforderungen,
- Überprüfen der Leistungsbeschreibungen für komplexe und anspruchsvolle Vergabeverfahren.

## KOMPETENZ 14: BEWERTUNG VON ANGEBOTEN

### Beschreibung

Für die Einleitung eines Vergabeverfahrens müssen **Ausschreibungsunterlagen** erstellt und die der Vergabeentscheidung zugrunde liegenden Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien festgelegt werden. In den Ausschreibungsunterlagen (die zusätzlich zu den Leistungsbeschreibungen zu erstellen sind) werden die administrativen Anforderungen des Verfahrens erläutert, der geschätzte Auftragswert begründet und die Bedingungen für die Einreichung, Bewertung und Vergabe festgelegt. Außerdem können die Unterlagen beispielsweise Vertragsentwürfe und Bedingungen für die Stornierung von Angeboten sowie Änderungen, Ausführungs- und Kündigungsbestimmungen umfassen.

**KENNTNISSE: Inhalte der Ausschreibungsunterlagen, einschließlich der Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien für eine Vergabeentscheidung, damit das Vergabeverfahren erfolgreich durchgeführt werden kann.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Unterstützen der Ausarbeitung von Ausschreibungsunterlagen wie Anweisungen für Bieter, auszufüllende Anhänge und Vertragsentwürfe auf der Grundlage von Leitlinien und Vorlagen,
- Gewährleisten der Qualität der Ausschreibungsunterlagen durch Anwenden der richtigen Methodik und Standards.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Ausarbeiten eines Entwurfs der Ausschreibungsunterlagen im Einklang mit der Politik der jeweiligen Organisation sowie mit den europäischen und nationalen Vorschriften,
- Veröffentlichen von Ausschreibungsbekanntmachungen und Beantworten von Fragen der Wirtschaftsteilnehmer zu den Anforderungen an die Ausschreibungsunterlagen,
- Gestalten von Standardvertragsbedingungen und von besonderen Vertragsbedingungen in Zusammenarbeit mit Rechtsberatern,
- Überprüfen der Konformität und Vollständigkeit der erstellten Ausschreibungsunterlagen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Konzipieren und Vervollständigen der Ausschreibungsunterlagen nach den politischen Zielen und Hinwirken auf die Erzielung eines optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses,
- Sicherstellen, dass bei der Vergabe öffentlicher Aufträge die richtige Methodik angewandt wird,
- Erkennen und Abschwächen bzw. Ausschalten von Risiken im Zusammenhang mit finanziellen und rechtlichen Aspekten der betreffenden Unterlagen,
- Genehmigen der endgültigen Unterlagen sowie von Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Verfahren.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Beitragen zur Politik der Organisation in Bezug auf die Ausschreibungsunterlagen und Fungieren als Anlaufstelle für die Überprüfung und Verifizierung der Einhaltung der Vorschriften,
- Entwickeln und Umsetzen einer transparenten und angemessenen Strategie für die Gestaltung von Ausschreibungsunterlagen der Organisation unter vollständiger Einhaltung der rechtlichen Beschränkungen und Möglichkeiten.

## KOMPETENZ 15: BEWERTUNG VON ANGEBOTEN

### Beschreibung

Bei der **Bewertung der Angebote** muss sichergestellt werden, dass die Angebote objektiv und rechtskonform anhand der in der Ausschreibung festgelegten Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien bewertet werden, um das wirtschaftlich günstigste Angebot zu ermitteln. Der Bewertungsausschuss sollte von erfahrenen Verwaltungskräften geleitet werden, die mit ihren Aufgaben, Zuständigkeiten und verfahrenstechnischen Verpflichtungen gut vertraut sind, und von einschlägigen Fachleuten für den jeweiligen Gegenstand (u. a. auch im Hinblick auf Normen und Kennzeichnungen) unterstützt werden. Das Verfahren sollte dokumentiert werden, damit Nachweise verfügbar sind und Vergabeentscheidungen begründet werden können.

**KENNTNISSE: Das geeignete Bewertungsverfahren je nach Art der Vergabeverfahren, einschließlich der Aufgaben und der Zuständigkeiten des Bewertungsausschusses, um sicherzustellen, dass alle Angebote objektiv und transparent nach vorab festgelegten Kriterien bewertet werden.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Unterstützen des Bewertungsprozesses, einschließlich der Erstellung von Unterlagen für den Bewertungsausschuss,
- Verwalten der Ausschreibungsunterlagen, einschließlich der Entgegennahme und Archivierung von Angeboten,
- Beteiligen an der Bewertung der Angebote und Sicherstellen, dass das Verfahren dokumentiert wird.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Durchführen der Bewertung anhand der festgelegten Kriterien und Abgabe von Empfehlungen zur Unterstützung der Vergabeentscheidung,
- Beteiligen als stimmberechtigtes Mitglied an Ausschüssen zur Bewertung von Standardverträgen,
- Erkennen möglicher wettbewerbswidriger und korrupter Verhaltensweisen wie Absprachen zwischen Lieferanten bei der jeweiligen Ausschreibung,
- Erstellen und Übermitteln von Rückmeldungen an die Bieter,
- Dokumentieren des Bewertungsverfahrens für die Rangfolge der Angebote, um eine ordnungsgemäße Berichterlegung und einen angemessenen Prüfpfad zu gewährleisten.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Übernehmen des Vorsitzes von Bewertungsausschüssen bei den meisten Verfahrenstypen,
- Sicherstellen einer kohärenten, transparenten und fairen Durchführung des Bewertungsverfahrens,
- Sicherstellen einer angemessenen Anzahl an Mitgliedern sowie angemessener Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitglieder des Bewertungsgremiums und des Ausschlusses von Interessenkonflikten,
- Unterrichten der Interessenträger über die Ergebnisse des Bewertungsgremiums.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Beitragen zur leichteren Lösung komplexer Fälle, in denen die Angebote schwer zu bewerten sind oder Interessenkonflikte auftreten,
- Unterbreiten von Vorschlägen dazu, wie Fachleute zur Teilnahme an den Bewertungsausschüssen bewegt werden können.

## Cluster der Kompetenzen nach der Vergabe

### KOMPETENZ 16: VERTRAGSVERWALTUNG

#### Beschreibung

Bei der **Vertragsverwaltung** ist sicherzustellen, dass der Vertragsgegenstand unter Einhaltung der Bedingungen der Leistungsbeschreibungen und des Vertrags sowie aller rechtlichen Anforderungen geliefert wird. In diesem Zusammenhang sind auch Aspekte hinsichtlich der Governance, des Risikos, der Leistung (und zentraler Leistungsindikatoren), der Vorschriften für Vertragsänderungen und des Finanzmanagements von Verträgen zu berücksichtigen.

Bei Lieferaufträgen umfasst das Vertragsmanagement auch die Logistik und das Bestandsmanagement. Dies bedeutet, dass dafür gesorgt werden muss, dass die Waren fristgerecht geliefert werden und den Qualitätsstandards entsprechen und dass die Lagerbestände konstant und kostenwirksam aufrechterhalten werden.

**KENNTNISSE: Grundsätze der Vertragsverwaltung zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Lieferung im Einklang mit allen rechtlichen Anforderungen und den Leistungsbeschreibungen sowie Berücksichtigung von logistischen und das Bestandsmanagement betreffenden Aspekten.**

#### Grundkompetenzen

##### Fähigkeiten:

- Erheben von Daten für die Überwachung der Vertragserfüllung,
- Aktualisieren und Pflegen von Vertragsdatenbanken und -registern,
- Unterstützen von Funktionen zur Vertragsabwicklung unter Berücksichtigung von Umfang, Qualität, Zeitplan und Finanzrahmen,
- Berichten über das Erreichen vertraglich vereinbarter Meilensteine und Ergebnisse,
- Unterstützen des Bestandsmanagements und Unterrichtung über etwaige Probleme in Bezug auf die Logistik oder den Bestand.

#### Mittleres Niveau

##### Fähigkeiten:

- Festlegen und Umsetzen des Plans zur Vertragsverwaltung,
- Überwachen der Erfüllung von Verträgen anhand vorab festgelegter zentraler Leistungsindikatoren,
- Durchführen regelmäßiger Risikobewertungen bei Aufträgen,
- Anwenden der Vertragsbedingungen unter Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten,
- Beraten zu Vertragsänderungen,
- Vorbereiten von Vertragskündigungen,
- Anwenden von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen von den Vertragsbedingungen,
- Anwenden von Erfahrungen aus erster Hand im Bereich Logistik und Durchführen des Bestandsmanagements.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Verwalten eines Portfolios von Liefer-, Bau- und Dienstleistungsverträgen,
- Abschätzen der Durchführung des Vertrags bereits in der Vorvergabephase, um spätere Vertragsänderungen so gering wie möglich zu halten,
- Anpassen der Verwaltungspraktiken in problematischen Situationen,
- Treffen von Entscheidungen über Vertragskündigungen,
- Verstehen sämtlicher Aspekte des Vertragsrechts und der Strategien zur Vertragsverwaltung und diesbezügliche Beratung,
- spezifisches Abstimmen der Logistik und des Bestandsmanagements bei der Lieferung komplexer Güter.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Überwachen der Verwaltung komplexer Verträge und Beraten bei der Lösung von Verträgen mit besonderen Herausforderungen,
- Gestalten der Politik zur Vertragsverwaltung innerhalb der Organisation bzw. auf nationaler Ebene,
- Gewährleisten der allgemeinen Angleichung an die nationalen politischen oder rechtlichen Anforderungen in Bezug auf Logistik und Bestandsmanagement,
- Steuern der Politik in den Bereichen Logistik und Bestandsmanagement innerhalb der Organisation im Hinblick auf Effizienz und Wirksamkeit.

## KOMPETENZ 17: BESTÄTIGUNG UND ZAHLUNG

### Beschreibung

Bevor eine als Auftraggeber auftretende Organisation Zahlungen an einen Auftragnehmer für die Erbringung von Lieferungen, Bauleistungen oder Dienstleistungen veranlasst, muss sie eine **Prüfung** vornehmen, um die Übereinstimmung mit der Leistungsbeschreibung des Vertrags und allen maßgeblichen Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften sicherzustellen.

**KENNTNISSE: Prüfungsgrundsätze und Bestimmungen des Rahmens für die Finanzkontrolle, die als Voraussetzungen für die Veranlassung von Zahlungen gewährleistet sollen, dass die betreffenden Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen im Einklang mit den Vertragsbedingungen und allen maßgeblichen Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften erbracht werden.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Sammeln von Rechnungen und anderen Unterlagen zur Unterstützung der Prüfung im Rahmen des Vergabeverfahrens,
- Beitragen zur Gewährleistung eines klaren Prüfpfads für alle geleisteten Zahlungen.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Überprüfen der für das Verfahren zur Bestätigung von Zahlungsvorgängen erforderlichen Unterlagen,
- Nutzen maßgeblicher Verfahren und Instrumente zur Prüfung auf Doppelzahlungen,
- Bewerten der Konformität der Lieferungen, Bauleistungen oder Dienstleistungen mit den Bedingungen von Standardverträgen,
- Ausarbeiten von Empfehlungen für die Genehmigung oder Ablehnung von Zahlungen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Bewerten der Konformität der Lieferungen, Bauleistungen oder Dienstleistungen mit den Bedingungen von komplexen Verträgen,
- Entwickeln von Maßnahmen zur Risikominderung, um Betrug im Zahlungsverkehr (z. B. Doppelzahlungen) zu verhindern und aufzudecken,
- Genehmigen oder Ablehnen von Zahlungsanträgen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Schaffen einer Kultur der Lieferungs- und Leistungskontrolle in der gesamten Organisation,
- Lösen von Zahlungsproblemen, wenn Liefer-, Bau- oder Dienstleistungsaufträge nicht in Übereinstimmung mit den Vertragsbedingungen erfüllt wurden.



## KOMPETENZ 18: BERICHTERSTATTUNG UND BEWERTUNG

### Beschreibung

Der Kompetenzbereich **Berichtlegung und Bewertung** umfasst die Ex-post-Bewertung der Lieferungen und Leistungen sowie der Ergebnisse eines Vergabeverfahrens, um die Stärken und Schwächen zu bewerten und Lehren für künftige Ausschreibungen zu ziehen. Dazu werden einschlägige Daten im Einklang mit den Berichtspflichten innerhalb der Organisation bzw. auf nationaler Ebene gesammelt.

**KENNTNISSE: Instrumente und Verfahren zur Überwachung der Durchführung und Erfüllung der Verträge.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Unterstützen der Analyse der Vertragserfüllung, auch durch Sammeln von Daten aus dem Vergabeverfahren,
- Sicherstellen der Führung von Aufzeichnungen über alle Vorgänge und der Dokumentation eines Prüfpfads,
- Sammeln relevanter Daten, die zur Erfüllung von Berichtspflichten auf nationaler Ebene und innerhalb der Organisation beitragen.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Durchführen des Berichts- und Bewertungsverfahrens im Rahmen des Vertrags, um sicherzustellen, dass die Organisation Lehren aus ihren Erfahrungen zieht,
- Analysieren von Leistungsdaten und Formulieren klarer Feststellungen und Empfehlungen,
- Durchführen von Ex-post-Prüfungen und Erstellen von Berichten über Standardsituationen, in denen unzureichende Leistungen erbracht wurden.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Analysieren komplexer Fälle unzureichender Leistung, um die zugrunde liegenden Ursachen zu ermitteln und Abhilfemaßnahmen zu empfehlen,
- Gewährleisten der Transparenz von Daten und Erkenntnissen im Einklang mit Strategien und Standards auf Ebene der Organisation und auf nationaler Ebene,
- Umsetzen der Empfehlungen der Berichte über Überprüfungen und Ex-post-Prüfungen,
- Einbeziehen der Lieferanten in Gespräche über Möglichkeiten zur Verbesserung von Leistungen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Analysieren der Berichte über die Vertragserfüllung, um den Beitrag zu den Zielen der Organisation zu bewerten,
- Prüfen von Berichten über komplexe Fälle unzureichender Leistungen,
- Überwachen der Umsetzung der Empfehlungen in den Berichten über die Überprüfungen und die Ex-post-Prüfungen,
- Entwickeln einer Kultur der Einbeziehung der Lieferanten in die Organisation, um klare Kommunikationswege für Rückmeldungen und Verbesserungen zu schaffen.

## KOMPETENZ 19: KONFLIKTBEILEGUNG/MEDIATION

### Beschreibung

Der Prozess der **Konfliktbeilegung bzw. Mediation** bezieht sich auf:

- Vermeiden und Beilegen von Differenzen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen den Parteien in allen Phasen des Vergabeprozesses und der Vertragsverwaltung, um eine Einigung im gemeinsamen Interesse beider Parteien zu erzielen,
- Handhaben von Beschwerden gegen die Organisation nach dem nationalen Überprüfungssystem,
- Verstehen des nationalen Überprüfungssystems und der Rechtsbehelfssysteme sowie der Mechanismen zur Beilegung von Streitigkeiten auf verschiedenen Ebenen.

**KENNTNISSE: Verfahren zur Beilegung von Konflikten und von Mediationsverfahren, einschließlich der Handhabung von Beschwerden und Verfahren im Rahmen des nationalen Überprüfungssystems.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ermitteln potenzieller Konflikte und Verweisen der Konflikte innerhalb der Hierarchie nach der Politik der jeweiligen Organisation.
- Sammeln von Informationen zur Unterstützung des Beschwerdemanagements.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Erkennen potenzieller Konflikte und Treffen von Maßnahmen zur Vermeidung dieser Konflikte,
- Analysieren konkreter Gegebenheiten auf objektive Weise und Vorlegen klarer Erkenntnisse und Empfehlungen für mögliche Lösungen,
- Beteiligen am Prozess der Lösung von Konflikten,
- Unterstützen bei der Handhabung von Beschwerden, z. B. durch Ausarbeiten geeigneter Reaktionen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Regeln von Verfahrens- und Vertragsfragen (Ansprüche, Streitigkeiten usw.),
- Handhabung des Prozesses der Konfliktlösung unter Einsatz unterschiedlicher Konfliktlösungs- und Mediationsverfahren sowie durch Schiedsgerichte,
- Formulieren von Empfehlungen zur Verbesserung der Verfahren innerhalb der Organisation zur Vermeidung und Beilegung von Konflikten und zur Handhabung von Beschwerden.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Übernehmen leitender Tätigkeiten beim Eskalieren von Konflikten,
- Veranlassen der endgültigen Reaktion auf Beschwerden,
- Umsetzen der Lehren aus der Überprüfung von Fällen auf nationaler und europäischer Ebene sowie aus bewährten Verfahren und aus Fällen, die gelöst wurden, ohne dass es zu einer offiziellen Beschwerde kam,
- Schaffen einer Konfliktlösungs- und Mediationskultur im Umgang mit den Bietern und Lieferanten.

## 2.2. Allgemeine berufliche Kompetenzen

### *Cluster persönlicher Kompetenzen*

## KOMPETENZ 20: ANPASSUNGSFÄHIGKEIT UND MODERNISIERUNG

### Beschreibung

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen auf ändernde Aufgaben und Umstände **reagieren und sich daran anpassen**. Veränderungen können sich in Bezug auf Arbeitsmethoden (z. B. Digitalisierung), die Erwartungen der Bürger (z. B. Lebensmittelsicherheit), technologische Lösungen und Herausforderungen (z. B. Big Data und Cybersicherheit), Notlagen (z. B. Pandemien, Naturkatastrophen) und politische Herausforderungen (z. B. Klimawandel) ergeben.

Die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen sich über die einschlägigen Änderungen des rechtlichen, politischen und technologischen Umfelds des öffentlichen Beschaffungswesens auf dem Laufenden halten. Wandelnden Bedingungen, neuen Ideen, Standpunkten und Arbeitsmethoden müssen sie offen begegnen. Sie müssen sich anpassen und Veränderungen bewältigen, gegebenenfalls aber auch selbst Veränderungen herbeiführen, indem sie sich um moderne und innovative Lösungen zur Bewältigung neuer Herausforderungen im Bereich der Auftragsvergabe bemühen. Sie sollten in der Lage sein, ihr Vorgehen in Notlagen neu zu bewerten, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und gleichzeitig die verfügbaren Spielräume voll auszuschöpfen. Sie sollten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ermitteln, die eine flexible Anpassung an den Wandel und an neue Instrumente unterstützen.

**KENNTNISSE: Verfahren und Instrumente für das Änderungsmanagement,**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Entschieden Akzeptieren neuer Prioritäten und Anwenden neuer Instrumente und Verfahren,
- Unterbreiten von Vorschlägen dazu, wie Veränderungen wirksam umgesetzt werden können und wie eine positive Haltung zum Ausdruck gebracht werden kann.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Einführen neuer Verfahren und Ansätze zur Auftragsvergabe im Einklang mit den Strategien zur Modernisierung der Auftragsvergabe,
- Beitragen zu einem Umfeld, das Veränderungen und Lernprozesse im Team und auf individueller Ebene erleichtert.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Lenken von Anstrengungen zur Einführung von Innovationen und Änderungen, um größtmögliche Wirksamkeit, schnellstmögliche Reaktionen und bestmögliche Anpassungen zu erreichen,
- Anpassen der internen Verfahren und Arbeitsabläufe an die umgesetzten Änderungsinitiativen,
- Vorbereiten des Vergabeteams und der Organisation auf den Umgang mit dem Wandel sowie auf erforderliche Reaktionen und Anpassungen,
- Fördern eines innovations-, lern- und entwicklungsfreundlichen Umfelds und Gewährleisten der Berücksichtigung von Lern- und Entwicklungserfordernissen.

## Expertenniveau

### Fähigkeiten:

- Suchen nach innovativen und wirksamen Möglichkeiten zur Verbesserung der Verfahren zur Auftragsvergabe innerhalb der Organisation im Einklang mit Innovationstrends im öffentlichen Dienst,
- Ermitteln künftig erforderlicher Kompetenzen und Fachkenntnisse, die die Organisation für rasche Reaktionen und Anpassungen benötigt,
- Schaffen des organisatorischen Rahmens für Lernen, Entwicklung und Professionalisierung durch Weiterqualifizierung des Vergabepersonals,
- Fördern einer Kultur des Wandels und der Innovation, um bessere Ergebnisse für die Bürger zu erzielen.

## KOMPETENZ 21: ANALYTISCHES UND KRITISCHES DENKEN

### Beschreibung

Vergabefachkräfte müssen **analytisch und kritisch denken**, um Informationen genau und objektiv bewerten zu können. Dabei benötigen sie ein gutes Urteilsvermögen, müssen Chancen und Bedrohungen erkennen und Probleme effizient und kreativ lösen.

**KENNTNISSE: Ansätze und Instrumente zum analytischen und kritischen Denken.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Erheben und Analysieren relevanter Daten unter kohärenter Anwendung bestehender qualitativer und quantitativer Ansätze,
- Ermitteln und Vorschlagen alternativer Lösungen für etwaige Probleme,
- Wahrnehmen von Chancen und Risiken während des gesamten Vergabelebenszyklus.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Bewerten von Trends und Mustern bei der Verarbeitung von Daten,
- kritisches Überprüfen von Unterlagen, um sicherzustellen, dass Auswirkungen und Risiken berücksichtigt werden,
- Analysieren potenzieller Risiken und Vorschlagen geeigneter Ansätze zur Risikominderung sowie Sensibilisieren von Kollegen und Interessenträgern für diese Risiken.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Entwickeln von Analyseverfahren, um sicherzustellen, dass alle relevanten Faktoren berücksichtigt werden,
- Festlegen von Kriterien für die Bewertung von Daten unter Berücksichtigung des derzeitigen und des künftigen Bedarfs,
- Anpassen des Vergabekonzepts an die jeweiligen Gegebenheiten und Anforderungen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Festlegen von Art und Umfang der Analyse,
- Interpretieren von Analyseergebnissen, um strategische Entscheidungen zu unterstützen und zu begründen,
- Lenken der Überwachung neu auftretender Probleme.

## KOMPETENZ 22: KOMMUNIKATION

### Beschreibung

Durch **Kommunikation** soll sichergestellt werden, dass die Ziele und Prozesse der allgemeinen Vergabepolitik und die einzelnen Vergabeverfahren von den Interessenträgern gut verstanden werden. Kommunikation bedarf geeigneter Kommunikationswege (mündlich, schriftlich, elektronisch), um sachdienliche und korrekte Informationen im Einklang mit den für die Vergabe öffentlicher Aufträge relevanten Grundsätzen der Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung bereitzustellen. Dabei müssen die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens das Kommunikationsmedium und die Botschaft an die Zielgruppe anpassen.

**KENNTNISSE: Kommunikationsinstrumente und -techniken und Verfahren zur Berücksichtigung der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe in verschiedenen Kommunikationssituationen.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Aktives Zuhören und Sprechen und klares, logisches und prägnantes Schreiben,
- Gewährleisten einer effizienten Weitergabe von Informationen über verschiedene Kommunikationskanäle,
- Unterstützen des Teams bei der klaren und sinnvollen Gestaltung der zu kommunizierenden Inhalte.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Nutzen der Fähigkeit zum aktiven Zuhören und Kommunizieren in Gesprächen und Sitzungen,
- Detailliertes und präzises Aufbereiten der zu kommunizierenden Inhalte, um die Prioritäten der Auftragsvergabe im Rahmen der Kommunikationsstrategie für die Organisation deutlich zu machen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Kommunizieren in strategischer, engagierter und überzeugender Weise mit einer kohärenten Botschaft in Bezug auf Werte und Ziele,
- Umsetzen der Kommunikationsstrategie der Organisation in Bezug auf spezifische Vergabevorhaben durch die Festlegung der relevanten Leistungen, die Überwachung ihrer Konzeption und Durchführung und die Schaffung einer Struktur zur Gewährleistung einer guten Kommunikation.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Schaffen und Fördern eines offenen und transparenten Kommunikationsumfelds innerhalb der Organisation,
- Festlegen einer Kommunikationsstrategie der Organisation für die Vergabe öffentlicher Aufträge, die die Prioritäten der Organisation im Bereich der Auftragsvergabe fördert,
- Fördern kreativer, innovativer und wirkungsvoller Kommunikationsmethoden,
- Handhaben komplexer Anfragen und kontroverser Kommunikation sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

## KOMPETENZ 23: ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN

### Beschreibung

Die Akteure des öffentlichen Beschaffungswesens müssen die **Einhaltung** aller geltenden Vorschriften, Verhaltenskodizes und Leitlinien sowie der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe sicherstellen: Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung, Transparenz und Verhältnismäßigkeit.

Alle an der Vergabe öffentlicher Aufträge beteiligten Akteure müssen die Überprüfung der gesamten Palette an konkreten Aufgaben sicherstellen und dabei die verfügbaren Instrumente nutzen, um die Risiken von Interessenkonflikten und Korruption einerseits und das Risiko wettbewerbswidriger Praktiken von Anbietern (z. B. Kollusion und Angebotsabsprachen oder potenzielle Probleme bei der Einhaltung geltender Vorschriften bei ihrer Arbeit) andererseits einzuschätzen.

**KENNTNISSE: Die anwendbaren Verfahrensregeln und -grundsätze sowie Instrumente, Kodizes und Leitfäden, die dazu beitragen, die Einhaltung dieser Regeln und Grundsätze zu gewährleisten.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ethisches und professionelles Verhalten im Einklang mit dem Verhaltenskodex und den ethischen Standards der Organisation,
- Ausgestalten der Vergabeleistungen so, dass die Ausrichtung auf die Einhaltung der maßgeblichen Vorschriften deutlich wird.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Verstehen und Respektieren der Compliance-Strategien der Organisation sowie des Anwendungsbereichs und der damit verbundenen Anforderungen und Risiken,
- Verstehen und Einschätzen der Auswirkungen und Folgen eines Verstoßes gegen ethische Standards und Compliance-Strategien,
- Konsultieren von Rechtsberatern und Fachleuten, wenn Zweifel an den Verfahren hinsichtlich der Einhaltung geltender Vorschriften bestehen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Fördern der Einhaltung des Verhaltenskodexes und der ethischen Standards der Organisation durch das Personal,
- Überprüfen und Überwachen von Vergabevorhaben und Gewährleisten, dass die Prozesse der Lieferkette mit den nationalen ethischen Grundsätzen im Einklang stehen,
- Formulieren praktischer Empfehlungen zur besseren Einhaltung von Vorschriften sowie der rechtlichen Grundsätze der Organisation.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Gestalten des Verhaltenskodex und der Ethik der Organisation sowie Schaffung der Voraussetzungen für deren Einhaltung durch das Personal durch Anleitung, Schulung und Führung,
- Schaffen einer Compliance-Kultur der Organisation im Einklang mit den Vorschriften und der Politik der Regierung,
- Überwachen von Maßnahmen und Plänen, die eine wirksame Einhaltung und kontinuierliche Verbesserungen fördern,
- Analysieren und Ermitteln von Problemen im Zusammenhang mit der Einhaltung der Vorschriften, die die Qualität der Arbeit und die Entwicklung der Organisation gefährden könnten.

## Kompetenzen des Clusters „Miteinander“

### KOMPETENZ 24: ZUSAMMENARBEIT

#### Beschreibung

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens sind nicht isoliert tätig. Um erfolgreich zu sein, müssen sie bei der Auftragsvergabe miteinander und mit ihrem Umfeld **zusammenarbeiten**. Daher müssen die Arbeit in Teams, der Austausch von Ideen und Strategien und die Sammlung von Beiträgen und Fachwissen gefördert werden. Dies gilt für kleine Organisationen, bei denen sich der öffentliche Auftraggeber sowohl auf interne als auch auf externe Akteure verlassen muss, ebenso wie für größere Organisationen und zentrale Vergabestellen mit einer bewussten Strategie, um multidisziplinäre Vergabeteams für bestimmte Vergabeverfahren zu bilden (z. B. Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Spezialisten oder Fachkräfte).

**KENNTNISSE: Kooperationsinstrumente und -verfahren.**

#### Grundkompetenzen

##### Fähigkeiten:

- Übernehmen von Verantwortung für die jeweilige Funktion und aktives Beitragen zur Erreichung der Ziele des Vergabeteams,
- Verstehen der Bedeutung von Beziehungen auf der Grundlage von Vertrauen und Zuverlässigkeit,
- Anwenden sozialer Kompetenzen bei der Arbeit mit Teammitgliedern,
- Umgang mit anderen in ehrlicher und fairer Weise, Zeigen von Wertschätzung und Respekt.

#### Mittleres Niveau

##### Fähigkeiten:

- Beitragen zur Dynamik des Teams, um kooperative und positive Arbeitsbeziehungen für den Erfolg des Teams zu gewährleisten,
- Aufbauen und Verbessern von Beziehungen innerhalb verschiedener Abteilungen sowie zu Interessenträgern, Bürgern, Lieferanten usw.

#### Fortgeschrittenes Niveau

##### Fähigkeiten:

- Fördern der Bedeutung und des Nutzens von Vielfalt und Inklusion in den Vergabeteams,
- Teilen des eigenen Wissens mit anderen und Anerkennen der Erfahrungen und Fähigkeiten anderer,
- Erleichtern des Austauschs von Fachwissen und Ressourcen mit und zwischen den Teams unter Berücksichtigung der strukturellen, funktionellen und kulturellen Dimensionen,
- Aufbauen starker Teams, die sich unterschiedliche fachliche Erfahrungen, Kompetenzen und Hintergründe zunutze machen.

#### Expertenniveau

##### Fähigkeiten:

- Entwickeln von Teamgeist und einer Teamkultur für eine wirksame Teamarbeit und Zusammenarbeit,
- Fördern günstiger Rahmenbedingungen für eine zielführende Teamarbeit,
- Nutzen der Vorteile, die sich aus der Zusammenarbeit verschiedener Teams und Interessenträger ergeben, um Ergebnisse für die Organisation zu erzielen,
- Fungieren als Vorbild und Demonstrieren überzeugender Beispiele für die Zusammenarbeit in der Organisation.



## KOMPETENZ 25: MANAGEMENT DER BEZIEHUNGEN ZU DEN INTERESSENTRÄGERN

### Beschreibung

**Das Management der Beziehungen zu den Interessenträgern** erfordert die Schaffung und Aufrechterhaltung solider Innen- und Außenbeziehungen auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens interagieren in vielfältiger Weise mit Interessenträgern, um die Ziele ihrer Organisation zu erreichen und zu nachhaltigen Beziehungen zu den Interessenträgern beizutragen.

**KENNTNISSE: Schlüsselkonzepte und -methoden für das Management der Beziehungen zu den Interessenträgern.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ermitteln interner und externer Interessenträger, um deren Erfordernisse zu verstehen,
- Pflegen guter Arbeitsbeziehungen zu internen und externen Interessenträgern auf operativer Ebene,
- Berücksichtigen aller Standpunkte der Interessenträger bei der Analyse von Problemen und Chancen,
- Bemühen um Lösungen, die den Bedürfnissen der verschiedenen Interessenträger gerecht werden, und Bemühen um Win-Win-Lösungen.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Gewährleisten, dass die Bedürfnisse der Interessenträger zur Kenntnis genommen und wirksam berücksichtigt werden,
- Entwickeln guter Arbeitsbeziehungen und Kommunikation mit internen und externen Interessenträgern auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens,
- Analysieren möglicher positiver und negativer Folgen, um die am besten geeigneten Methoden zum Interessenträger-Management auszuwählen,
- Aufbauen und Pflegen von Beziehungen zu Interessenträgern, um die Nachhaltigkeit der Strategien der Interessenträger zu gewährleisten.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Fördern solider Arbeitsbeziehungen auf der Grundlage von Vertrauen, Engagement und Integrität,
- Motivieren interner und externer Interessenträger, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen,
- Schaffen eines Umfelds, in dem für beide Seiten vorteilhafte Lösungen erzielt werden können,
- proaktives Hinwirken darauf, dass potenzielle Herausforderungen im Bereich der Kommunikation mit den Interessenträgern im Vorfeld erkannt und gemindert werden,
- Entwickeln und Nutzen strategischer Beziehungen zwischen Interessenträgern.

## Expertenniveau

### **Fähigkeiten:**

- Fördern solider und wirksamer Arbeitsbeziehungen auf hoher Ebene,
- Schaffen einer Kultur eines hochwertigen Managements der Beziehungen zu den Interessenträgern innerhalb der Organisation,
- Gewährleisten der Berücksichtigung eines soliden Managements der Beziehungen zu den Interessenträgern in den Strategien der Organisation,
- Ermitteln und Priorisieren strategischer Beziehungen zu den Interessenträgern,
- Übernehmen von Verantwortung für die bessere Ausrichtung der Interessenträger und des Engagements auf Ebene der Organisation.

## KOMPETENZ 26: TEAMMANAGEMENT UND -FÜHRUNG

### Beschreibung

**Die Gestaltung des Managements und der Führung von Teams** ist entscheidend für die Festlegung einer klaren Richtung und erreichbarer Ziele für Vergabeteams und die jeweiligen Funktionen. Ein geeignetes Management und eine geeignete Führung der Teams sollten dazu beitragen, ein kollaboratives Umfeld zu fördern und auf gemeinsame Ziele hinzuwirken. Dies setzt voraus, dass Methoden und Techniken eingesetzt werden, die auf das Team und die Unterstützung seiner Mitglieder zugeschnitten sind, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten klar definiert werden, dass Erwartungen an die Leistungen des Einzelnen und von Gruppen beschrieben werden, und dass das Team zur Zusammenarbeit ermutigt wird, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

**KENNTNISSE: Schlüsselkonzepte und -methoden für das Teammanagement.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Verstehen unterschiedlicher Führungsstile und Anpassung an Führungsstile,
- Fördern einer offenen Kommunikation innerhalb des Teams,
- Übermitteln konstruktiver Rückmeldungen, um eine kontinuierliche Verbesserung innerhalb des Teams, der Organisation und des Dienstes zu gewährleisten,
- Unterbreiten konstruktiver Verbesserungsvorschläge.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Verstehen der Notwendigkeit einer koordinierten Teamarbeit, um die Ziele der Organisation zu verwirklichen und entsprechend zu handeln,
- Übermitteln regelmäßiger Rückmeldungen an die Teammitglieder über ihre Stärken und Schwächen,
- Wahrnehmen, was andere Teammitglieder beizutragen haben, und Wertschätzen dieser Beiträge.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Zeigen von Selbstbewusstsein, Vertrauen und emotionaler Intelligenz bei der Leitung eines Teams,
- Planen, Verwalten, Priorisieren und Übertragen von Zuständigkeiten im Einklang mit den Fähigkeiten des Teams,
- Anregen und Unterstützen von Initiativen zur Herbeiführung von Änderungen und Einbeziehen von Teammitgliedern.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Ermitteln von bewährten Verfahren und Entwickeln einer Innovationskultur innerhalb des Vergabeteams und in der Organisation,
- Fördern und Unterstützen positiver Teammanagement- und Führungspraktiken,
- Anleiten von Initiativen zur Herbeiführung von Änderungen, um politischen Anforderungen gerecht zu werden.

## Leistungskompetenzcluster

### KOMPETENZ 27: KENNTNIS DER ORGANISATION

#### Beschreibung

**Die Kenntnis der Organisation** umfasst das Verständnis der Verwaltungsstruktur, der Kultur und des rechtlichen und politischen Rahmens der Organisation. Sie ermöglicht es, die Triebkräfte und Beweggründe der verschiedenen Interessenträger zu verstehen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis und das beste Ergebnis für die Organisation zu gewährleisten.

**KENNTNISSE: Verwaltungsstruktur, Verfahren und Prozesse, interne Kultur sowie rechtlicher und politischer Rahmen der Organisation.**

#### Grundkompetenzen

##### Fähigkeiten:

- Handeln im Einklang mit der Vision, dem Auftrag und den Werten der Organisation,
- Ermitteln relevanter Schulungsmöglichkeiten zur Unterstützung der eigenen beruflichen Entwicklung,
- Verstehen der Struktur der Organisation und ihrer Abläufe sowie des Einflusses der verschiedenen Abteilungen auf Vergabeentscheidungen.

#### Mittleres Niveau

##### Fähigkeiten:

- Ermitteln der Interessen und Beweggründe der internen Interessenträger und Hinweisen auf die damit verbundenen Risiken,
- Verstehen und Respektieren des rechtlichen Umfelds der Organisation,
- Einholen von Ratschlägen und Empfehlungen von Fachleuten in der Organisation, um Probleme zu lösen.

#### Fortgeschrittenes Niveau

##### Fähigkeiten:

- Konzipieren und Durchführen einschlägiger Schulungen zur Vermittlung der Werte und Arbeitsmethoden der Organisation,
- Fördern der Werte und sozialen Aspekte der Organisation zur Unterstützung erfolgreicher Teamarbeit,
- Vermitteln möglichst umfassender Kenntnisse der internen Prozesse und Verfahren der Organisation sowie der Systeme und Instrumente.

#### Expertenniveau

##### Fähigkeiten:

- Leiten und Prägen interner politischer Diskussionen auf hoher Ebene,
- Beschreiben von klaren Karriereaussichten sowie von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter,
- Lenken der Strategie der Organisation im Hinblick auf ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis.

## KOMPETENZ 28: PROJEKTMANAGEMENT

### Beschreibung

Die wirksame Durchführung eines Vergabevorhabens setzt das Verständnis und die Anwendung von Schlüsselkonzepten, -verfahren und -instrumenten für die Abwicklung von Vergabeverfahren voraus. Anhand dieser Konzepte aus dem Bereich des **Projektmanagements** kann sichergestellt werden, dass Vergabevorhaben im Einklang mit den Vorgaben für den Zeitplan, den Finanzrahmen, die Qualität, die Einbeziehung von Interessenträgern und die Risikominderung durchgeführt werden.

**KENNTNISSE: Schlüsselkonzepte und -instrumente des Projektmanagements, die für die öffentliche Verwaltung relevant sind.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Ausführen einfacher Aufgaben und Unterstützen bei der Ausarbeitung der zu erbringenden Leistungen,
- Einhalten der Leitlinien und des Zeitplans für die Leistungen und Aktivitäten im Rahmen des Vorhabens.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Treffen sachkundiger und angemessener Entscheidungen, die den Fortgang des Projekts unterstützen,
- Organisieren und Koordinieren von Tätigkeiten im Einklang mit den Zielen und der bei einem Vorhaben verfolgten Strategie,
- Berichten über Fortschritte und Ergebnisse bei einem Vorhaben, einschließlich der Qualitätsbewertung,
- erfolgreiches Verwalten eines einzelnen Vorhabens von der Festlegung des Umfangs der Aufgaben bis zum Abschluss,
- Ermitteln und Delegieren von Aufgaben unter Einsatz der richtigen Ressourcen.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Sicherstellen der Erreichung der wichtigsten Etappenziele und Ergebnisse eines Vorhabens, damit die übergeordneten Zielsetzungen erreicht werden,
- Überwachen und Durchführen zahlreicher komplexer Vorhaben in einem unsicheren Umfeld,
- Handhaben komplexer Haushaltsfragen und Kommunikation mit den Interessenträgern,
- Schaffen eines Rahmens und eines Konzepts für ein Vorhaben, um sicherzustellen, dass die angestrebten Ziele mit der Gesamtstrategie in Einklang stehen.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Fördern einschlägiger Projektmanagementsysteme und -instrumente für die Organisation,
- Übernehmen der Verantwortung für die Effektivität eines Vorhabens und für die Umsetzung des gewählten Ansatzes,
- Steuern der Projektmanagementstrategie der Organisation und Erkennen und Eindämmen hoher Risiken sowie der Gefahr unerwarteter Entwicklungen.

## KOMPETENZ 29: LEISTUNGSORIENTIERUNG

### Beschreibung

Die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen im Einklang mit den Leitlinien und der Politik des öffentlichen Dienstes ihre Anstrengungen bündeln und Prioritäten setzen, um ein **gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis sicherzustellen**. Ihre Aufgabe besteht darin, Kosteneinsparungen und strategische und nachhaltige Ziele zu erreichen, Effizienzmängel proaktiv zu ermitteln, Hindernisse zu überwinden und ihren Ansatz anzupassen, um in Vergabeverfahren regelmäßig nachhaltige und hochwertige Ergebnisse zu erzielen.

**KENNTNISSE: Strategien und Methoden des Leistungsmanagements, die dazu beitragen, Effizienzmängel zu erkennen und die Leistung bei der Auftragsvergabe zu überwachen, auch im Hinblick auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Effizientes Zeitmanagement und Priorisieren der Arbeiten im Hinblick auf die Einhaltung der Fristen,
- Überprüfen und Verbessern der eigenen Leistung,
- Verfolgen der einzelnen Ziele mit Energie und Ausdauer unter Vorgabe hoher Leistungsstandards,
- Entwickeln eines grundlegenden faktischen Verständnisses der Triebkräfte innerhalb der Organisation.

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Entwickeln von Beharrlichkeit und Engagement für die Verwirklichung der Ziele des Teams und der Organisation,
- Festlegen von Teamzielen, die die Ziele der Organisation und die zentralen Leistungsindikatoren unterstützen,
- Gewährleisten der Fokussierung des Teams durch Aufstellung kurz- und langfristiger Aktionspläne,
- effizientes Steuern der Leistung des Teams, um ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen,
- Messen des Umfangs, in dem Ziele erreicht wurden.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Festlegen von Zielen, die die Leistung und das Kosten-Nutzen-Verhältnis fördern,
- Motivieren des Vergabeteams dazu, Standards und Ergebnisse im Einklang mit den Werten und Aufgaben der Organisation zu erreichen,
- Überwachen und Analysieren der Leistung, einschließlich des Einsatzes statistischer Analysetechniken, zur Festlegung neuer Ziele.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Entwickeln eines strategischen Bewusstseins für die Rolle interner Teams und externer Interessenträger bei der erfolgreichen Auftragsvergabe,
- Fördern der Motivation und Prägen des Verhaltens der Interessenträger so, dass die Ziele der Organisation erreicht werden,
- Schaffen einer Leistungskultur und Gestalten einer Organisationsstruktur in einer Weise, die die Erreichung der Ziele unterstützt,
- Festlegen eines guten Kosten-Nutzen-Verhältnisses und Beschreiben von Leistungszielen für die Auftragsvergabe.

## KOMPETENZ 30: RISIKOMANAGEMENT UND INTERNE KONTROLLE

### Beschreibung

Die Vergabe öffentlicher Aufträge erfolgt an einer Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Interessen. Sie unterliegt einer **internen und externen Aufsicht** auf mehreren Ebenen, auch unter Einbeziehung der Medien, und wird allgemein als besonders betrugs- und korruptionsgefährdeter Bereich betrachtet. Daher besteht die Tätigkeit einer Fachkraft des Beschaffungswesens zu einem großen Teil darin, sich mit mehreren einander überschneidenden Risiken auseinanderzusetzen. Dazu müssen Kontrollen und Maßnahmen zur Risikominderung konsequent und überlegt angewendet und die Interessen der jeweiligen Organisation und des Gemeinwohls durch proaktives Handeln geschützt werden.

**KENNTNISSE: Die verschiedenen Arten von Risiken bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, Maßnahmen zur Risikominderung und Funktionen der vergabespezifischen internen Kontrolle und Prüfung.**

### Grundkompetenzen

#### Fähigkeiten:

- Verstehen, dass bei der Auftragsvergabe Risiken wie Betrug und Korruption bestehen, und Beitragen zur Aufdeckung dieser Risiken bzw. von eingetretenen Vorfällen,
- Einführen von Verfahren zum Risikomanagement (z. B. Änderungsmanagement und Versionskontrolle).

### Mittleres Niveau

#### Fähigkeiten:

- Wirksames Umsetzen der verschiedenen Funktionen der internen Kontrolle und Prüfung,
- Anwenden und Anpassen interner Kontrollverfahren auf die Auftragsvergabe.

### Fortgeschrittenes Niveau

#### Fähigkeiten:

- Anwenden eines proaktiven Risikomanagements, um einen Mehrwert für Vergabetätigkeiten zu schaffen,
- Einführen fortschrittlicher Risikomanagement- und Kontrollverfahren und -instrumente, einschließlich IT-gestützter Verfahren und Instrumente,
- Einbeziehen der Beiträge aus Risikobewertungen als Input für die Gestaltung von Vergabestrategien und -maßnahmen,
- Unterbreiten von Vorschlägen zur Verbesserung des internen Kontrollsystems für die Auftragsvergabe.

### Expertenniveau

#### Fähigkeiten:

- Nutzen fortgeschrittener Risikomanagement- und Kontrollmaßnahmen sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene,
- Beherrschen aller internen und externen Sicherungsfunktionen und Nutzen dieser Funktionen, um einen Mehrwert für Vergabetätigkeiten zu schaffen,
- Vollständiges Integrieren der Kontroll- und Risikomanagementprozesse in die Governance und die operativen Vergabesysteme, unter Verwendung eingerichteter Kommunikationskanäle mit Wettbewerbs- und Korruptionsbekämpfungsbehörden,
- Nutzen der Vorteile des Vergabesystems und der verfügbaren Instrumente, um die Gestaltung und Durchführung von Kontrollen zu verbessern.

***ProcurComp<sup>EU</sup>***  
***Europäischer***  
***Kompetenzrahmen für***  
***Fachkräfte***  
***des öffentlichen***  
***Beschaffungswesens***

**TEIL II.**  
**SELBSTBEWERTUNGSTRUMENT**



## TEIL II. SELBSTBEWERTUNGSMINSTRUMENT

Der **Selbstbewertungsteil von ProcurComp<sup>EU</sup>** ist in **vier Abschnitte gegliedert**, die jeweils einem Schritt des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments entsprechen.

Im **ersten Abschnitt** wird die Abfolge der anhand des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments zu absolvierenden Schritte erläutert und erklärt, wie die Elemente des ProcurComp<sup>EU</sup>-Pakets jeweils berücksichtigt werden.

Im **zweiten Abschnitt** werden das Konzept der Stellenprofile im Zusammenhang mit dem ProcurComp<sup>EU</sup> sowie die verschiedenen Optionen zur Festlegung von Stellenprofilen und ihre Bedeutung im Prozess der Selbstbewertung behandelt.

Der **dritte Abschnitt** gibt einen Überblick über den ProcurComp<sup>EU</sup>-Fragebogen zur Selbstbewertung, erläutert die Art der gestellten Fragen und den Ansatz für die Beantwortung des Fragebogens.

Im **vierten Abschnitt** werden die Ergebnisse des Prozesses der Selbstbewertung im Rahmen von ProcurComp<sup>EU</sup> erläutert, d. h. die Art der möglichen Bewertungsergebnisse und die Art und Weise, wie sie aus individueller Sicht und aus Sicht einer Organisation zu verstehen und auszulegen sind.

### 1. DER PROZESS DER SELBSTBEWERTUNG

Das ProcurComp<sup>EU</sup>-**Selbstbewertungsinstrument** ist ein Instrument zur Unterstützung der beruflichen Entwicklung innerhalb von Organisationen, mit dem Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens prüfen können, inwieweit sie die für ihre Rolle und ihr Beschäftigungsprofil in ihrer Organisation wesentlichen Tätigkeiten beherrschen, und das ihnen Anstöße für Überlegungen bezüglich ihrer künftigen beruflichen Entwicklung geben kann. Das Selbstbewertungsinstrument kann sowohl von Organisationen als auch von Einzelpersonen beliebig oft eingesetzt werden.

Das Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-**Selbstbewertungsinstruments** enthält eine ausführliche Anleitung für die Durchführung des Selbstbewertungsinstruments.

Die Reihenfolge dieser Schritte kann jedoch an die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Organisationen oder Einzelpersonen angepasst werden:

**Abbildung 1: Der Prozess der Selbstbewertung**



## 1.1. Schritt 1 – Anpassen der Kompetenzmatrix

Der erste Schritt bei der Durchführung des Prozesses der Selbstbewertung besteht darin, sich mit der ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix vertraut zu machen und einzuschätzen, wie gut sie zur Situation der Organisation passt. Die ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix zielt darauf ab, einen europäischen Referenzpunkt für alle Fachkräfte und Organisationen des öffentlichen Beschaffungswesens bereitzustellen. Allerdings unterscheiden sich die Organisationen in ihrer Größe, ihrem sektoralen Schwerpunkt und ihrer Funktionsweise. Organisationen sollten daher in der Lage sein, die Matrix an ihren lokalen Kontext und ihre Bedürfnisse anzupassen.

Die folgenden Änderungen an der Kompetenzmatrix können vorgenommen werden:

- **Anpassung des Inhalts der vorhandenen Kompetenzen** – Änderungen des Inhalts der vorhandenen Kompetenzen können beispielsweise durch eine Anpassung der Liste der Aufgaben in den verschiedenen Kompetenzstufen vorgenommen werden.
- **Ausschluss einiger der vorhandenen Kompetenzen** – Einige Kompetenzen können ausgeschlossen werden, wenn sie als nicht relevant für die Organisation angesehen werden oder wenn sie bereits durch einen vorhandenen Kompetenzrahmen abgedeckt sind, z. B. für übergeordnete oder spezialisierte Fertigkeiten.
- **Hinzufügen neuer Kompetenzen zu der bestehenden Liste** – Organisationen möchten möglicherweise - zusätzlich zu den bereits aufgeführten - weitere Kompetenzen bestimmen.

*Die technischen Schritte zum Anpassen der Kompetenzmatrix werden im Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments beschrieben.*

## 1.2. Schritt 2 – Festlegen der Stellenprofile

Anhand der Kompetenzmatrix kann die Organisation (oder die jeweilige Einzelperson) zunächst das gewünschte Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten festlegen, das von Fachkräften des öffentlichen Beschaffungswesens erwartet wird, indem **sie für alle Stellenprofile** innerhalb der Organisation die angestrebten Kompetenzniveaus vorgibt. Dazu wird das Kompetenzniveau (Grundkompetenzen, mittleres Niveau, fortgeschrittenes Niveau, Expertenniveau) festgelegt, das eine Person oder alle Personen mit einer bestimmten Funktion oder einem bestimmten Beschäftigungsprofil erreicht haben sollte bzw. sollten. Zu diesem Zweck können Organisationen die im Selbstbewertungsinstrument vorgeschlagenen Stellenprofile verwenden, anpassen oder neue Profile erstellen.

Stellenprofile sind für jede Organisation spezifisch und können sich im Laufe der Zeit je nach Entwicklung der Vergabeaufgaben und nach den für die betreffenden Beschäftigungen verfügbaren Personen ändern. Die Beispiele in Abschnitt 2.1 dienen nur zur Veranschaulichung verbreiteter Profile. Jede Organisation muss ihre eigenen Stellenprofile mit den entsprechenden Kompetenzen und den angestrebten Kompetenzniveaus beschreiben.

Wenn die Organisation einfach eine Momentaufnahme ihrer derzeitigen Ressourcen vornehmen möchte, kann sie bei ihrer Bewertung auch von einem neutralen Profil ausgehen, d. h. von einem Profil, das alle Kompetenzen umfasst, ohne nach angestrebten Kompetenzniveaus zu unterscheiden.

*Beschreibungen der sechs exemplarischen ProcurComp<sup>EU</sup>-Stellenprofile sind Abschnitt 2 zu entnehmen. Die technischen Schritte zur Festlegung der Stellenprofile werden im Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments beschrieben.*

## 1.3. Schritt 3 – Durchführen einer individuellen Selbstbewertung

Anschließend sollten die mit der Auftragsvergabe befassten Fachkräfte jeweils den **Fragebogen zur Selbstbewertung** ausfüllen. Der Fragebogen beginnt mit Hintergrundinformationen wie Berufserfahrung, Aus- und Weiterbildung usw. Außerdem werden die Befragten aufgefordert, anhand verschiedener Fragen ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe zu bewerten.

*Der vollständige Fragebogen zur Selbstbewertung ist in Abschnitt 3 enthalten. Die technischen Schritte zur Beantwortung des Fragebogens werden im Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments beschrieben.*

## 1.4. Schritt 4 – Sammeln und Analysieren der Ergebnisse

Nachdem alle Befragten den Fragebogen zur Selbstbewertung ausgefüllt haben, sollten die Ergebnisse anhand der entsprechenden Bewertungsinstrumente analysiert werden, wie im Benutzerhandbuch von ProcurComp<sup>EU</sup> beschrieben. Aufgrund dieser Analyse können Feststellungen für die einzelnen Befragten und für die gesamte Organisation getroffen werden.

**Einzelergebnisse der Befragten:** Auf der Grundlage der einzelnen Antworten auf den Fragebogen zur Selbstbewertung und der für die jeweiligen Stellenprofile angestrebten Kompetenzniveaus können für alle Kompetenzen individuelle Werte ermittelt werden. Anhand dieser Werte können die Befragten ihre Kompetenzdefizite erkennen und Rückschlüsse bezüglich ihrer Stärken und Schwächen im Hinblick auf die betreffenden Kompetenzen ziehen.

*Weitere Informationen zu den Bewertungsergebnissen der einzelnen Befragten sind Abschnitt 4 zu entnehmen. Die technischen Schritte zum Sammeln und Analysieren von Ergebnissen werden im Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments beschrieben.*

**Ergebnisse für die Organisation:** Organisationen können individuelle Ergebnisse zusammenstellen und bündeln und eine Bewertung auf Ebene der Organisation erhalten, um Kompetenzdefizite in Bezug auf die einzelnen Stellenprofile und die gesamte Organisation zu erkennen.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse für alle Personen einer Abteilung oder eines Teams mit dem gleichen Beschäftigungsprofil oder für die Organisation insgesamt kann genutzt werden, um

- die durchschnittliche Leistung für die einzelnen Kompetenzen als Grundlage für die Bewertung der Reife und Kompetenz der Organisation als Ganzes zu berechnen;
- die höchsten oder die niedrigsten Bewertungen von Einzelpersonen und damit die jeweiligen Begabungen bzw. Schwächen zu erkennen.

*Weitere Informationen zu den Bewertungsergebnissen auf Ebene der Organisation sind Abschnitt 4 zu entnehmen. Die technischen Schritte zum Sammeln und Analysieren von Ergebnissen werden im Benutzerhandbuch des ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstruments beschrieben.*

## 1.5. Schritt 5: Umgang mit Defiziten

Auf der Grundlage der Kompetenzdefizite, die auf individueller Ebene sowie für Stellenprofile und auf Ebene der Organisation festgestellt wurden, können Organisationen gezielte Maßnahmen zur Beseitigung dieser Defizite festlegen.

Einzelpersonen können einen Bericht über ihre individuelle Bewertung erhalten, der mit der Organisation weiter erörtert werden kann, um **konkrete Schritte im Einzelnen zu bestimmen**, z. B. erforderliche Schulungen, um Lücken im Hinblick auf eine aktuelle Beschäftigung zu schließen, oder Maßnahmen für eine mögliche Laufbahnentwicklung.

**Defiziten auf Ebene der Organisation kann auf verschiedene Weise begegnet werden**, z. B. durch

- interne oder externe Schulungen des mit der Auftragsvergabe befassten Personals,
- Einstellen neuer Mitarbeiter für die Auftragsvergabe,
- Einstellen externer Fachleute,
- Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen Auftraggebern unter Austausch bewährter Verfahren oder durch gemeinsame Auftragsvergabe,
- Übertragen von Aufgaben an zentrale Vergabestellen.

Die Organisation kann auf der Grundlage eines Überblicks über die bestehenden Kompetenzen auch die **strategische Entwicklung der Organisation** insgesamt nach ihren künftigen politischen Prioritäten planen. Will die Organisation beispielsweise eine nachhaltige oder innovationsfördernde Auftragsvergabe entwickeln oder modernste elektronische Vergabeverfahren einführen, kann sie ihre Ausbildungs- und Einstellungsstrategie so ausrichten, dass sie den richtigen Kompetenzmix erhält.

Der **allgemeine ProcurComp<sup>EU</sup>-Schulungsplan** kann Organisationen helfen, die richtigen Schulungsprogramme zu ermitteln oder gezielte Schulungsmodule oder -programme zu konzipieren.

## 2. DIE PROCURCOMP<sup>EU</sup>-STELLENPROFILE

### 2.1. Beschreibung von Stellenprofilen

Im Zusammenhang mit dem ProcurComp<sup>EU</sup> beschreiben Stellenprofile das **gewünschte Niveau an Kenntnissen und Fähigkeiten**, das von einer Person angestrebt und von einer Organisation für eine bestimmte Stelle erwartet wird.

Stellenprofile sind **für jede Organisation spezifisch** und können sich im Laufe der Zeit je nach Entwicklung der Vergabeaufgaben und nach den für die betreffenden Beschäftigungen verfügbaren Personen ändern. Die folgenden Beispiele verbreiteter Stellenprofile des ProcurComp<sup>EU</sup> dienen daher nur zur Veranschaulichung. **Jede Organisation muss ihre eigenen Stellenprofile** mit den entsprechenden Kompetenzen und den angestrebten Kompetenzniveaus beschreiben.

Die Beschreibung von Stellenprofilen soll Fachkräften und Organisationen im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens dabei helfen,

- das Selbstbewertungsinstrument zu nutzen,
- sich auf die für das jeweilige Beschäftigungsprofil erforderlichen Kompetenzen zu konzentrieren,
- ein Kompetenzniveau anzustreben, das die berufliche Entwicklung unterstützt, und
- den bestehenden Schulungs- und Einstellungsbedarf zu ermitteln.

In diesem Abschnitt sollen **Beispiele für sechs häufige Stellenprofile im Bereich der Auftragsvergabe** vorgestellt werden, die auf den am stärksten verbreiteten Tätigkeiten im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens beruhen.

Dabei ist darauf hinzuweisen, dass diese sechs verbreiteten Stellenprofile **nur zur Veranschaulichung** und als Beispiele beschrieben werden, die jede Organisation allerdings für ihre Gegebenheiten **anpassen** oder als **Ausgangspunkt** und Anregung für die Festlegung ihrer eigenen Stellenprofile und der anzustrebenden Kompetenzniveaus verwenden kann.

Stellenprofile können auch **von Grund auf neu** beschrieben werden: Ausgehend von einer vollständigen Liste der benötigten Kompetenzen ist für jedes Profil bzw. für jeden einzelnen Beschäftigten zu entscheiden, welche Kompetenzen relevant sind und welches Kompetenzniveau anzustreben ist.

Außerdem können aber auch Selbstbewertungen vorgenommen werden, **ohne Profile** oder angestrebte Kompetenzen festzulegen, beispielsweise dann, wenn eine Organisation von einem Überblick über die vorhandenen Ressourcen, Stärken und Begabungen ausgehen möchte. Daher kann jede Organisation

- die sechs hier vorgestellten Beispiele für häufige Stellenprofile heranziehen, wenn sie für die jeweilige Organisation geeignet sind,
- diese Profile an die spezifischen Profile der Organisation anpassen,
- ihre eigenen Stellenprofile ausschließlich auf der Grundlage ihrer eigenen Analyse festlegen und
- von einer neutralen Kompetenzliste ausgehen und die Ergebnisse ermitteln, ohne eine Einordnung vorzunehmen.

Die folgenden Abschnitte enthalten:

- eine Beschreibung der sechs Beispiele häufiger Stellenprofile und
- eine exemplarische Liste der Kompetenzen und der entsprechenden angestrebten Kompetenzniveaus für die einzelnen Stellenprofile.

### 2.2. Beispiele für die häufigsten Stellenprofile

#### ***Fachkraft für das öffentliche Beschaffungswesen***

*„Sie unterstützen Ihr Vergabeteam in allen Prozessen während der Auftragsvergabe und bei allen Aufgaben, für die das Team zuständig ist.“*

Als Fachkraft für das öffentliche Beschaffungswesen haben Sie die Aufgabe, Mitarbeiter während des gesamten Vergabelebenszyklus zu unterstützen, um sicherzustellen, dass alle Vergabeunterlagen den verfahrenstechnischen,

technischen und rechtlichen Anforderungen entsprechen. Außerdem sind Sie für eine gute Organisation von Sitzungen und sonstigen Zusammenkünften zuständig.

- Sie müssen einen fundierten Überblick über die verschiedenen Phasen des **Vergabelebenszyklus** haben und mit den einschlägigen **Vergabeinstrumenten und den benötigten IT-Werkzeugen** vertraut sein.
- Um den Vergabeprozess effizient voranzubringen, sind Sie zudem auf eine gute **Kommunikation** und **Zusammenarbeit** und eine gute Kenntnis der Organisation angewiesen.
- Ihr wesentlicher Mehrwert besteht in Ihrem Beitrag dazu, dass das Vergabeteam die **geltenden Vorschriften einhält**, insbesondere bei der Erstellung der **Ausschreibungsunterlagen**.

## **Eigenständiger öffentlicher Einkäufer**

*„Sie sind in Ihrer (kleinen) Organisation die Person, die ganz allgemein für die Vergabe zuständig ist, d. h. Sie müssen gewissermaßen alles ein bisschen können.“*

Die Tätigkeit als **eigenständiger öffentlicher Einkäufer** ist am weitesten verbreitet. Sie sind die Person, die bei einem kleinen öffentlichen Auftraggeber alle vergaberelevanten Aufgaben übernimmt. Insoweit sind Sie ein Generalist, der weiß, was in jeder Phase des Prozesses getan werden muss und wo die speziellen Informationen zu beschaffen sind, über die Sie selbst möglicherweise nicht verfügen.

- Sie müssen über fundierte Kenntnisse der einschlägigen **Rechtsvorschriften** auf europäischer und auf nationaler Ebene verfügen und mit den einschlägigen **IT-Systemen und -Instrumenten** vertraut sein.
- Außerdem sind Sie für die **Einhaltung der Vorschriften** und das **Risikomanagement** verantwortlich.
- In Ihrer Eigenschaft als öffentlicher Auftraggeber verlassen sich Ihre internen Kunden und Endnutzer darauf, dass Sie ausgeprägt **wirtschafts- und leistungsbezogen** handeln und Aspekte im Hinblick auf den Umgang mit Dritten berücksichtigen, beispielsweise beim **Lieferantenmanagement**.
- Ihr wesentlicher Mehrwert besteht in dem eines Generalisten, der zumindest auf durchschnittlichem Niveau alle Schritte des **Vergabelebenszyklus**, von der **Bedarfsermittlung** und der **Marktkonsultation** bis zum Erstellen von **Leistungsbeschreibungen** und bis zur **Auswertung** der Angebote versteht.
- Möglicherweise müssen Sie auch die Phase im Anschluss an die Auftragsvergabe einschließlich **Vertragsverwaltung, Bestätigung und Zahlung** abdecken.
- Die Fähigkeit, **Nachhaltigkeits- und Innovationsziele** in den Beschaffungsprozess einzubeziehen, ist ein Vorteil.
- Ihre Rolle erfordert **analytisches** und **kritisches Denken**, das eine eigenständige Auseinandersetzung mit Problemen ermöglicht. Außerdem müssen Sie über eine gute **Kenntnis der Organisation** verfügen, damit Sie erforderlichenfalls Unterstützung erhalten können.

## **Spezialist für das öffentliche Beschaffungswesen**

*„Sie sind in Vollzeit mit der Vergabe öffentlicher Aufträge befasst und arbeiten innerhalb einer großen Organisation in einem Team, um zur Deckung eines bestehenden Bedarfs vertragliche Vereinbarungen zu treffen und für Ihre Organisation und die Öffentlichkeit ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen.“*

Die Aufgabe des **Spezialisten für das öffentliche Beschaffungswesen** besteht in der Spezialisierung auf die Vergabe öffentlicher Aufträge als Teil eines größeren Teams bei einem größeren öffentlichen Auftraggeber oder einer zentralen Vergabestelle.

- Sie müssen über fundierte Kenntnisse der einschlägigen **Rechtsvorschriften** auf europäischer und auf nationaler Ebene verfügen, konsequent auf die **Einhaltung der geltenden Vorschriften** achten und mit den einschlägigen **IT-Systemen und -Instrumenten** vertraut sein.
- In Ihrer Eigenschaft als Spezialist für das öffentliche Beschaffungswesen verlassen sich Ihre internen Kunden und Endnutzer darauf, dass Sie ausgeprägt **wirtschafts- und leistungsbezogen handeln und Aspekte im Hinblick auf** den Umgang mit Dritten berücksichtigen, beispielsweise beim **Lieferantenmanagement**.
- Den entscheidenden Mehrwert erzielen Sie in der Phase vor der Zuschlagserteilung, in der die Ergebnisse der **Bedarfsermittlung** interner Kunden in klare und objektive **Leistungsbeschreibungen** übertragen werden und in der Sie sich aktiv an der **Arbeit des Bewertungsausschusses** beteiligen.

- Als Spezialist müssen Sie eine klare Vorstellung davon haben, wie sich die Arbeit in Ihrem Aufgabenbereich in den umfassenderen **Vergabelebenszyklus** einfügt. Außerdem müssen Sie in der Lage sein, individuelle **Vergabestrategien** zu entwickeln.
- Sie sind in der Lage, **Nachhaltigkeits- und Innovationsziele** in den Beschaffungsprozess einzubeziehen.
- Da Sie einem größeren Team angehören, sind die **Kooperationsfähigkeit** und die **Kenntnis der Organisation** für Ihren Erfolg von entscheidender Bedeutung.

## Kategoriespezifischer Spezialist

*„Ihre Aufgabe besteht darin, fortgeschrittene Kenntnisse über eine bestimmte Kategorie von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen einzubringen, die nur durch Spezialisierung und Erfahrung erworben werden können.“*

- Ihre Aufgabe als **kategoriespezifischer Spezialist** besteht darin, sich zu einem Experten für einen bestimmten Markt und einen bestimmten Vertragstyp zu entwickeln. Dank Ihres detaillierten Wissens über die Lieferanten und deren Angebote helfen Sie den internen oder externen Kunden, ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern und die Zufriedenheit der Endnutzer zu erhöhen.
- Der entscheidende Mehrwert, den Sie einbringen, liegt in Ihrem **sachbereichsbezogenen** Wissen. Innerhalb dieses Sachbereichs sind Sie besonders versiert in der Durchführung von **Marktanalysen und der Einbeziehung des Marktes** sowie in der **Erstellung von Leistungsbeschreibungen**.
- Aufgrund Ihres spezifischen Wissens sind Sie auch bei der **Bedarfsermittlung** sowie im Hinblick auf die Berücksichtigung des Zusammenwirkens der besonderen Merkmale Ihres Sachgebiets mit den Phasen des **Vergabelebenszyklus** besonders effizient tätig.
- Dank Ihrer **wirtschafts- und leistungsbezogenen Orientierung** tragen Ihre Kenntnisse dazu bei, bessere Ergebnisse für Endnutzer und für die Öffentlichkeit zu erzielen.
- Aufgrund Ihrer Erfahrungen sind Sie in der Lage, eine **nachhaltigere und innovationsförderndere Auftragsvergabe** zu bewirken.

## Vertragsmanager

*„Sie sind die Person, die nach Vertragsunterzeichnung dafür sorgt, dass der Vertrag wie vorgesehen erfüllt wird und dass jeder einzelne Schritt der Vertragserfüllung ordnungsgemäß dokumentiert wird.“*

Als **Vertragsmanager** haben Sie die Aufgabe, die Durchführung und Ausführung der Verträge zu überwachen. Sie fungieren als Hauptansprechpartner für Lieferanten in vertraglichen Angelegenheiten und erstatten Ihren Vorgesetzten Bericht. In diesem Zusammenhang führen Sie auch finanzielle und operative Kontrollen durch und erfüllen alle bestehenden Berichtspflichten.

- Mit den einschlägigen europäischen und nationalen **Rechtsvorschriften**, insbesondere mit dem Vertragsrecht, müssen Sie gut vertraut sein.
- Außerdem vertreten Sie Ihre Organisation auch beim **Lieferantenmanagement** sowie erforderlichenfalls bei **Verhandlungen** und bei der **Beilegung von Konflikten**.
- Ihr entscheidender Mehrwert kommt in der Phase im Anschluss an die Vergabe zum Tragen, indem Sie in den Bereichen **Vertragsverwaltung, Bestätigung und Zahlung** sowie **Berichtlegung und Bewertung** in führender Funktion tätig werden.

## Bereichsleiter

*„Sie sorgen dafür, dass die politischen Ziele der Organisation in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden, und Sie unterstützen Ihre Teams, um die besten Ergebnisse für Ihre Kunden und die Öffentlichkeit zu erzielen.“*

- Als **Bereichsleiter** achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter des öffentlichen Beschaffungswesens in der Organisation ihre Ziele erreichen. Diese Führungsposition erfordert geringere vergabespezifische Kompetenzen, dafür aber umfassendere allgemeine berufliche Kompetenzen.
- Sie müssen über fundierte Kenntnisse der einschlägigen **Rechtsvorschriften** auf europäischer und auf nationaler Ebene verfügen und in der Lage sein, diese in eine individuelle **Vergabestrategie** zu übertragen.

- Letztlich sind Sie für die **Einhaltung der Vorschriften** sowie für die **interne Kontrolle und das Risikomanagement** verantwortlich.
- Sie sind für die **Planung** zuständig und sorgen dafür, dass die Maßnahmen auf Ebene der Organisation sowie auf nationaler Ebene im Alltag umgesetzt werden. In diesem Zusammenhang sind gegebenenfalls die Ziele einer **nachhaltigen und innovationsfördernden** Vergabe zu berücksichtigen.
- Sie werden häufig aufgefordert, Ihre Organisation zu vertreten. Daher benötigen Sie hervorragende **Kommunikations-** und **Verhandlungsfähigkeiten**.
- Als Führungskraft sind Sie für den Haushalt Ihres Bereichs verantwortlich. Deshalb erfordert diese Tätigkeit von Ihnen eine ausgeprägte **Leistungsorientierung** und fundierte Kompetenzen im Bereich des **Projektmanagements**, damit ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis erzielt werden kann.
- Ihr entscheidender Mehrwert besteht darin, dass Sie eine Führungsfunktion ausüben. Dies erfordert außergewöhnliche Fähigkeiten in Bezug auf **Teammanagement und -führung** sowie im Hinblick auf das Management der **Beziehungen zu den Interessenträgern** und eine ausgeprägte **Kenntnis der Organisation**.
- Sie müssen sich auf Ihr **analytisches und kritisches Denken** verlassen und den Wandel durch **Anpassungsfähigkeit** vorantreiben.
- Gegenüber der Organisation sind Sie für sämtliche **Berichte und Bewertungen** sowie für die Genehmigung von **Bestätigungen und Zahlungen** verantwortlich.

## 2.3. Beispiele für Kompetenzen und angestrebte Niveaus nach häufigen Stellenprofilen

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die angestrebten Kompetenzniveaus für die sechs exemplarischen häufigen Stellenprofile. Wenn keine Ziffer angegeben ist, bedeutet dies, dass die Kompetenz als nicht relevant für das jeweilige Beschäftigungsprofil betrachtet wird, d. h. sie ist nicht von Bedeutung für Personen, die dem betreffenden Beschäftigungsprofil zuzuordnen sind.

Tabelle 3: Beispiele für Kompetenzen und angestrebte Niveaus nach häufigen Stellenprofilen

Cluster	Kompetenz	Vergabespezifische Stellenprofile					
		Fachkraft für das öffentliche Beschaffungswesen	Eigenständiger öffentlicher Einkäufer	Spezialist für das öffentliche Beschaffungswesen	Kategoriespezifischer Spezialist	Vertragsmanager	Bereichsleiter
Horizontal	1. Planung	-	1	1	2	2	3
	2. Vergabezyklus	1	2	3	3	2	3
	3. Kenntnis der Rechtsvorschriften	-	2	1	1	2	4
	4. e-Vergabe und andere IT-Tools	1	2	2	1	1	2
	5. Nachhaltige Auftragsvergabe	-	1	2	3	2	3
	6. Innovationsfördernde Auftragsvergabe	-	1	2	3	2	3
	7. Kategoriespezifisch	-	1	1	3	-	-
	8. Lieferantenmanagement	1	1	1	2	2	2
	9. Verhandlungen	-	2	2	-	2	3
Vor der Vergabe	10. Bedarfsermittlung	1	1	2	2	-	3
	11. Marktanalyse und Einbeziehung des Marktes	1	2	2	2	-	-
	12. Vergabestrategie	-	2	2	1	-	3
	13. Leistungsbeschreibung	1	2	2	3	-	-
	14. Ausschreibungsunterlagen	1	2	2	1	-	-
	15. Bewertung von Angeboten	-	2	2	1	-	2
Nach der Vergabe	16. Vertragsverwaltung	1	2	1	2	3	2
	17. Bestätigung und Zahlung	1	2	1	-	3	2
	18. Berichtlegung und Bewertung	1	2	2	-	2	3
	19. Konfliktbeilegung/Mediation	-	1	1	-	2	2
Persönlich	20. Anpassungsfähigkeit und Modernisierung	-	2	1	2	2	3
	21. Analytisches und kritisches Denken	1	2	2	2	3	4
	22. Kommunikation	1	2	2	1	3	3
	23. Ethik und Einhaltung der Vorschriften	2	3	2	1	3	4
Miteinander	24. Zusammenarbeit	2	1	2	1	2	3
	25. Management der Beziehungen zu den Interessenträgern	1	1	2	1	3	4
	26. Teammanagement und -führung	-	1	1	-	-	3
Ausführung	27. Kenntnis der Organisation	2	2	2	1	2	4
	28. Projektmanagement	1	2	2	-	2	3
	29. Leistungsorientierung	1	2	2	2	3	3
	30. Risikomanagement und interne Kontrolle	1	2	2	1	3	4



## 3. DER FRAGEBOGEN ZUR SELBSTBEWERTUNG

Der ProcurComp<sup>EU</sup>-Fragebogen zur Selbstbewertung umfasst drei große Abschnitte:

- Der Abschnitt **Allgemeine Fragen** vermittelt einen Überblick über den Hintergrund des jeweiligen Beschäftigten in Bezug auf die öffentliche Auftragsvergabe. Für die Antworten auf die gestellten Fragen werden keine Punktzahlen vergeben. Daher fließen die Antworten nicht in die Ergebnisse der individuellen Selbstbewertung ein. Gegenstand der Fragen sind kontextbezogene Informationen, die die individuelle Selbstbewertung ergänzen.
- Mit **wissensbezogenen Fragen** wird das individuelle Wissen über die Vergabe öffentlicher Aufträge gemessen und mit dem erwarteten Wissen (Zielkompetenzniveau) für das jeweilige Beschäftigungsprofil verglichen.
- Mit **fähigkeitsbezogenen Fragen** wird die Palette der individuellen Qualifikationen gemessen und mit den erwarteten Fähigkeiten (Zielkompetenzniveau) für das jeweilige Beschäftigungsprofil verglichen.

Für jede Kompetenz gibt es mindestens eine wissens- und eine fähigkeitsbezogene Frage. Die Fragen können in der Reihenfolge des Kompetenzrahmens gestellt werden. Alternativ können wissens- und fähigkeitsbezogene Fragen aber auch getrennt zusammengefasst werden.

Das ProcurComp<sup>EU</sup>-Selbstbewertungsinstrument soll nicht als Instrument zur Leistungsüberprüfung dienen, sondern zur beruflichen Entwicklung innerhalb von Organisationen beitragen. Daher wurden die Fragen so formuliert, dass sie in Form von Eigenerklärungen und nicht wie Prüfungsfragen beantwortet werden.

Abgesehen von den allgemeinen Fragen werden für die Antworten auf die wissens- und fähigkeitsbezogenen Fragen jeweils zwischen 0 und 4 Punkte vergeben:

- **0:** Ich habe keine Kenntnisse/keine Fähigkeiten.
- **1:** Ich habe Grundkenntnisse/grundlegende Fähigkeiten.
- **2:** Ich habe mittlere Kenntnisse/Fähigkeiten.
- **3:** Ich habe Kenntnisse/Fähigkeiten auf fortgeschrittenem Niveau.
- **4:** Ich habe Kenntnisse/Fähigkeiten auf Expertenniveau.

Die folgende Liste enthält die Fragen zu den einzelnen Kompetenzen.

### 3.1. Allgemeine Fragen

- **Allgemeine Frage 1:** Welche Position haben Sie in Ihrer Organisation?
- **Allgemeine Frage 2:** Welche Aufgaben und Zuständigkeiten haben Sie derzeit bei der Vergabe öffentlicher Aufträge?
- **Allgemeine Frage 3:** Sind Sie in Voll- oder in Teilzeit mit diesen Aufgaben und Zuständigkeiten befasst?
- **Allgemeine Frage 4:** Seit wie vielen Jahren sind Sie in dieser Position tätig?
- **Allgemeine Frage 5:** Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Hinblick auf die öffentliche Auftragsvergabe insgesamt?
- **Allgemeine Frage 6:** In welcher Form und auf welchem Niveau haben Sie im Zusammenhang mit der Vergabe öffentlicher Aufträge an Schulungen teilgenommen?

## 3.2. Fragen im Zusammenhang mit Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend den Kompetenzen des ProcurComp<sup>EU</sup>

### Kompetenz 1: Planung

- **Kenntnisse – Frage 1:** Wie gut kennen Sie die Vergabeplanung, die politischen Prioritäten und den Finanzrahmen Ihrer Organisation?
- **Fähigkeiten – Frage 1:** Inwieweit sind Sie in der Lage, einen Vergabeplan entsprechend den verfügbaren Finanzmitteln zu entwickeln?

### Kompetenz 2: Vergabezyklus

- **Kenntnisse – Frage 2:** Wie gut kennen Sie die verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus, von der Vorveröffentlichung bis zur Phase im Anschluss an die Vergabe?
- **Fähigkeiten – Frage 2:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus zu verfolgen?

### Kompetenz 3: Kenntnis der Rechtsvorschriften

- **Kenntnisse – Frage 3:** Wie gut kennen Sie die Rechtsvorschriften über das öffentliche Auftragswesen und andere relevante Rechtsbereiche?
- **Fähigkeiten – Frage 3:** Inwieweit sind Sie in der Lage, spezifische Aspekte des Vergaberechts sowie anderer für die Auftragsvergabe relevanter Rechtsrahmen anzuwenden?

### Kompetenz 4: e-Vergabe und andere IT-Tools

- **Kenntnisse – Frage 4:** Wie gut sind Sie mit der elektronischen Vergabe (e-Vergabe) und anderen IT-Systemen und -Instrumenten vertraut?
- **Fähigkeiten – Frage 4:** Inwieweit sind Sie in der Lage, e-Vergabe-Systeme und andere IT-Systeme und -Instrumente zu nutzen?

### Kompetenz 5: Nachhaltige Auftragsvergabe

- **Kenntnisse – Frage 5:** Wie gut sind Sie mit den einschlägigen Nachhaltigkeitsstrategien und mit Möglichkeiten zur Förderung dieser Strategien vertraut?
- **Fähigkeiten – Frage 5:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die von der Organisation und der nationalen Politik festgelegten Nachhaltigkeitsziele in den Vergabeprozess einzubeziehen?

### Kompetenz 6: Innovationsfördernde Auftragsvergabe

- **Kenntnisse – Frage 6:** Wie gut sind Sie mit den einschlägigen innovationsfördernden Strategien und mit Möglichkeiten zur Förderung dieser Strategien vertraut?
- **Fähigkeiten – Frage 6:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die von der Organisation und der nationalen Politik festgelegten Ziele hinsichtlich der Innovationsförderung in den Vergabeprozess einzubeziehen?

### Kompetenz 7: Kategoriespezifisch

- **Kenntnisse – Frage 7:** Wie gut kennen Sie die Merkmale und Besonderheiten einer oder mehrerer spezifischer Kategorien von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen?
- **Fähigkeiten – Frage 7:** Inwieweit sind Sie in der Lage, eine oder mehrere Kategorien von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen bestmöglich zu nutzen?

### Kompetenz 8: Lieferantenmanagement

- **Kenntnisse – Frage 8:** Wie gut kennen Sie Strategien und Verfahren für das Lieferantenmanagement?
- **Fähigkeiten – Frage 8:** Inwieweit sind Sie in der Lage, unter Einhaltung der Grundsätze des öffentlichen Vergabewesens Beziehungen zu Lieferanten aufzubauen, zu handhaben und aufrechtzuerhalten?

### Kompetenz 9: Verhandlungen

- **Kenntnisse – Frage 9:** Wie gut kennen Sie Verhandlungsprozesse, die für die Vergabe öffentlicher Aufträge relevant sind?
- **Fähigkeiten – Frage 9:** Inwieweit sind Sie in der Lage, in den Phasen des Vergabeprozesses und der Vertragsverwaltung Strategien für Verhandlungsprozesse im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe und mit ethischen Standards anzuwenden?

### Kompetenz 10: Bedarfsermittlung

- **Kenntnisse – Frage 10:** Wie gut kennen Sie Strategien und Techniken für die Bedarfsermittlung?
- **Fähigkeiten – Frage 10:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Verfahren und Instrumente zur Bedarfsermittlung für die Bestimmung der Erfordernisse der Organisation und der Endnutzer mit Blick auf den Vergabegegenstand zu nutzen?

### Kompetenz 11: Marktanalyse und Einbeziehung des Marktes

- **Kenntnisse – Frage 11:** Wie gut kennen Sie Instrumente zur Marktanalyse und geeignete Techniken zur Einbeziehung des Marktes?
- **Fähigkeiten – Frage 11:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Techniken zur Analyse und zur Einbeziehung des Marktes einzusetzen, um die Merkmale und Trends des Anbietermarkts zu verstehen?

### Kompetenz 12: Vergabestrategie

- **Kenntnisse – Frage 12:** Wie gut kennen Sie die verschiedenen Vergabestrategien, z. B. Verfahrenstypen, Verwendung von Losen und Vertragstypen?
- **Fähigkeiten – Frage 12:** Inwieweit sind Sie in der Lage, aus dem Spektrum der verfügbaren Vergabestrategien diejenigen zu bestimmen, die sich am besten für die betreffende Auftragsvergabe zur Erreichung der von der Organisation verfolgten Ziele eignen?

### Kompetenz 13: Leistungsbeschreibung

- **Kenntnisse – Frage 13:** Wie gut kennen Sie die Anforderungen an die Erstellung von Leistungsbeschreibungen?
- **Fähigkeiten – Frage 13:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Leistungsbeschreibungen zu erstellen, die es potenziellen Bietern ermöglichen, realistische Angebote einzureichen, die dem Bedarf der Organisation gerecht werden?

### Kompetenz 14: Ausschreibungsunterlagen

- **Kenntnisse – Frage 14:** Wie gut kennen Sie die Anforderungen an die Erstellung von Ausschreibungsunterlagen?
- **Fähigkeiten – Frage 14:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Ausschreibungsunterlagen einschließlich geeigneter Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien zu erstellen?

### Kompetenz 15: Bewertung von Angeboten

- **Kenntnisse – Frage 15:** Wie gut kennen Sie den Bewertungsprozess?
- **Fähigkeiten – Frage 15:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Angebote anhand vorab festgelegter Kriterien objektiv und transparent zu bewerten?

### Kompetenz 16: Vertragsverwaltung

- **Kenntnisse – Frage 16:** Wie gut kennen Sie die Grundsätze der Vertragsverwaltung?
- **Fähigkeiten – Frage 16:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die Vertragserfüllung zu überwachen und gleichzeitig die technische Konformität der erbrachten Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen zu gewährleisten?

### Kompetenz 17: Bestätigung und Zahlung

- **Kenntnisse – Frage 17:** Wie gut kennen Sie das Bestätigungs- und Zahlungsverfahren?
- **Fähigkeiten – Frage 17:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die Überprüfungsgrundsätze und den Rahmen für die Finanzkontrolle anzuwenden, um die Einhaltung der Rechtsvorschriften des Vergabevertrags zu überprüfen, bevor Sie die Zahlung veranlassen?

### Kompetenz 18: Berichtlegung und Bewertung

- **Kenntnisse – Frage 18:** Wie gut kennen Sie Instrumente und Techniken für das Lieferantenmanagement?
- **Fähigkeiten – Frage 18:** Inwieweit sind Sie in der Lage, das Verfahren, die Leistungen und die Ergebnisse einer Auftragsvergabe zu bewerten, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie künftige Vergabeverfahren verbessert werden können?

### Kompetenz 19: Konfliktbeilegung/Mediation

- **Kenntnisse – Frage 19:** Wie gut kennen Sie Konfliktlösungs- und Mediationsverfahren und die Funktionsweise des Überprüfungssystems?
- **Fähigkeiten – Frage 19:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Konflikte im Rahmen des nationalen Überprüfungssystems zu vermeiden bzw. zu lösen und Beschwerden zu handhaben?

### Kompetenz 20: Anpassungsfähigkeit und Modernisierung

- **Kenntnisse – Frage 20:** Wie gut kennen Sie Techniken und Instrumente für das Lieferantenmanagement?
- **Fähigkeiten – Frage 20:** Inwieweit sind Sie in der Lage, sich verändernde Aufgaben und Umstände vorherzusehen und zu berücksichtigen sowie kontinuierlich zu lernen und sich zu verbessern?

### Kompetenz 21: Analytisches und kritisches Denken

- **Kenntnisse – Frage 21:** Wie gut kennen Sie Ansätze und Instrumente zur Unterstützung von analytischem und kritischem Denken?
- **Fähigkeiten – Frage 21:** Inwieweit sind Sie in der Lage, durch analytisches und kritisches Denken Informationen oder Situationen einzuschätzen und Probleme zu lösen?

### Kompetenz 22: Kommunikation

- **Kenntnisse – Frage 22:** Wie gut kennen Sie Kommunikationsinstrumente und -techniken sowie Verfahren zur Berücksichtigung der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe in verschiedenen Kommunikationssituationen?
- **Fähigkeiten – Frage 22:** Inwieweit sind Sie in der Lage, wirksam zu kommunizieren, indem Sie das Kommunikationsmedium und die Botschaft an die Zielgruppe anpassen und gleichzeitig dafür sorgen, dass die Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe eingehalten werden?

### Kompetenz 23: Ethik und Einhaltung der Vorschriften

- **Kenntnisse – Frage 23:** Wie gut kennen Sie die Verfahrensregeln und -grundsätze sowie Instrumente, Kodizes und Leitfäden, die dazu beitragen, die Einhaltung dieser Regeln und Grundsätze zu gewährleisten?
- **Fähigkeiten – Frage 23:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die Einhaltung der geltenden Vorschriften, Grundsätze und ethischen Standards für die Vergabe öffentlicher Aufträge sicherzustellen?

### Kompetenz 24: Zusammenarbeit

- **Kenntnisse – Frage 24:** Wie gut kennen Sie Instrumente und Techniken zur Unterstützung von Kooperation?
- **Fähigkeiten – Frage 24:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Ansätze und Verfahren zum inklusiven und kooperativen Denken zu fördern?

### Kompetenz 25: Management der Beziehungen zu den Interessenträgern

- **Kenntnisse – Frage 25:** Wie gut kennen Sie die Schlüsselkonzepte und -methoden zum Interessenträger-Management?
- **Fähigkeiten – Frage 25:** Inwieweit sind Sie in der Lage, gegenseitiges Vertrauen zu schaffen, das zu belastbaren Beziehungen zu internen und externen Interessenträgern beiträgt?

### Kompetenz 26: Teammanagement und -führung

- **Kenntnisse – Frage 26:** Wie gut kennen Sie die Schlüsselkonzepte und -methoden zum Teammanagement?
- **Fähigkeiten – Frage 26:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Management- und Führungsmethoden und -techniken auf das Team und die jeweiligen Gegebenheiten abzustimmen und so ein günstiges Umfeld für die Verwirklichung gemeinsamer Ziele zu schaffen?

### Kompetenz 27: Kenntnis der Organisation

- **Kenntnisse – Frage 27:** Wie gut kennen Sie die Verwaltungsstruktur, die Verfahren und Prozesse und die interne Kultur sowie den rechtlichen und politischen Rahmen Ihrer Organisation?
- **Fähigkeiten – Frage 27:** Inwieweit sind Sie in der Lage, sowohl die Vergabefunktion als auch die Struktur und Kultur der Organisation zu verstehen?

### Kompetenz 28: Projektmanagement

- **Kenntnisse – Frage 28:** Wie gut kennen Sie die für die öffentliche Verwaltung relevanten Instrumente und Techniken im Bereich des Projektmanagements?
- **Fähigkeiten – Frage 28:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Instrumente und Techniken im Bereich des Projektmanagements so anzuwenden, dass ein Vergabeverfahren wirksam durchgeführt und ein Vertrag wirksam erfüllt werden kann?

### Kompetenz 29: Leistungsorientierung

- **Kenntnisse – Frage 29:** Wie gut kennen Sie die Strategien und Methoden des Leistungsmanagements sowie die zentralen Leistungsindikatoren, die dazu beitragen, Effizienzmängel zu erkennen und die Leistung bei der Auftragsvergabe zu überwachen, auch im Hinblick auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis?
- **Fähigkeiten – Frage 29:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Strategien und Methoden zum Management kommerzieller Aspekte und zum Leistungsmanagement anzuwenden, um bei der Vergabe von Aufträgen ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen?

### Kompetenz 30: Risikomanagement und interne Kontrolle

- **Kenntnisse – Frage 30a:** Wie gut kennen Sie Prüf- und Kontrollfunktionen?
- **Fähigkeiten – Frage 30a:** Inwieweit sind Sie in der Lage, die verschiedenen Inspektions-, Kontroll-, Prüf- und Bewertungsaufgaben im Bereich der öffentlichen Auftragsvergabe wahrzunehmen?
- **Kenntnisse – Frage 30b:** Wie gut kennen Sie Instrumente und Techniken zum Management von Prüftrisiken?
- **Fähigkeiten – Frage 30b:** Inwieweit sind Sie in der Lage, Risiken genau zu überwachen und Risikominderungsmaßnahmen und proaktive Ansätze zum Schutz der Interessen der Organisation anzuwenden?

## 4. ERGEBNISSE DER BEWERTUNG

### 4.1. Ergebnisse der individuellen Bewertung

Die Ergebnisse der individuellen Bewertungen können mit Radardiagrammen dargestellt werden, denen die Punktzahlen für die vergabespezifischen Kompetenzen und die allgemeinen beruflichen Kompetenzen zu entnehmen sind. Für jede Kompetenz geben die Diagramme das für das jeweilige Beschäftigungsprofil angestrebte **Kompetenzniveau** und die **Punktzahl** an, die die betreffende Person tatsächlich erreicht hat.

Die bewerteten Personen können daher rasch Bereiche ermitteln, in denen ihr derzeitiges Leistungsniveau den Zielvorgaben entspricht, die Vorgaben übertrifft oder die Zielvorgabe für das jeweilige Beschäftigungsprofil verfehlt. Anhand der ermittelten Defizite können sie ihre berufliche Laufbahn und Entwicklung unterstützen, z. B. durch gezielte Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Innerhalb der Organisation können sich Einzelpersonen unter Verweis auf die Ergebnisse bei ihrem Management um bestimmte Schulungen bemühen, um ihre Kompetenzen zu verbessern und neue Fähigkeiten zu entwickeln, die auch der Organisation zugutekommen.



### 4.2. Ergebnisse der profilbezogenen Bewertung

Für **profilbezogene Bewertungen** können die Bewertungsergebnisse aller Personen zusammengefasst werden, deren Tätigkeit demselben Beschäftigungsprofil zuzuordnen ist.

Für jedes Beschäftigungsprofil können folgende Ergebnisse berechnet werden:

- **Zielbewertung:** Die für ein bestimmtes Beschäftigungsprofil zu erreichende Kompetenzbewertung.
- **Durchschnittliche Bewertung:** Durchschnitt aller individuellen Bewertungen eines Profils.
- **Maximale Bewertung:** Die maximale Bewertung einer Person, deren Tätigkeit dem betreffenden Profil zugeordnet wurde.

Die **durchschnittliche Bewertung** hilft bei der Ermittlung der Stärken und Schwächen aller Teammitglieder innerhalb einer Organisation, deren Tätigkeiten einem bestimmten Profil zugeordnet werden. An der durchschnittlichen Bewertung kann die Organisation erkennen, ob es Kompetenzen gibt, bei denen die Person mit einer spezifischen Funktion das angestrebte Kompetenzniveau im Allgemeinen überschreitet oder unterschreitet. Dies ist besonders unter strategischen Aspekten hilfreich, da Führungskräfte feststellen können, wo ihre Organisation besonders gut aufgestellt ist bzw. wo die Organisation in den längerfristigen Aufbau von Kapazitäten investieren muss.

Anhand der **maximalen Bewertung** können Organisationen eine ganz andere Frage beantworten: Hat eines der Teammitglieder, dessen Tätigkeit einem bestimmten Profil zugeordnet wurde, die maximalen Bewertungen nach den Vorgaben der Organisation für die einzelnen Kompetenzen erreicht? Im Gegensatz zu Defiziten bei der Durchschnittsbewertung kann die Feststellung, dass in der Organisation niemand in der betreffenden Funktion das

höchste Kompetenzniveau erreicht, unmittelbare Abhilfemaßnahmen erfordern. Dies gilt insbesondere für spezialisierte Stellenprofile wie Rechtsexperten oder Vertragsmanager, die besondere Kenntnisse oder Fähigkeiten einbringen sollen, die an anderer Stelle in der Organisation nicht vorhanden sind.



### 4.3. Ergebnisse der Bewertung auf Organisationsebene

Die Ergebnisse der Bewertung auf Ebene der Organisation können berechnet werden, indem alle individuellen Bewertungsergebnisse zusammengefasst werden. Die Ergebnisse können beispielsweise in vier Radardiagrammen dargestellt werden: zwei für die vergabespezifischen Kompetenzen und zwei für die allgemeinen beruflichen Kompetenzen.

Für jede Kompetenz sind den Diagrammen folgende Informationen zu entnehmen:

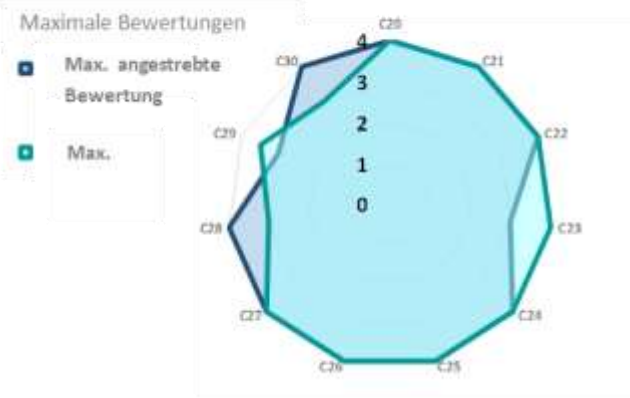
- **Angestrebte maximale Bewertung:** Die angestrebte maximale Bewertung für alle Stellenprofile zusammen.
- **Maximale Bewertung:** Die erzielte maximale Bewertung
- **Durchschnittliche Bewertung** Der Durchschnitt aller angestrebten Kompetenzniveaus.
- **Durchschnittliche Bewertung:** Durchschnitt der Bewertungen für alle Stellenprofile.

Die beiden Gruppen von Bewertungen helfen bei der Beantwortung verschiedener Fragen auf Ebene der Organisation.

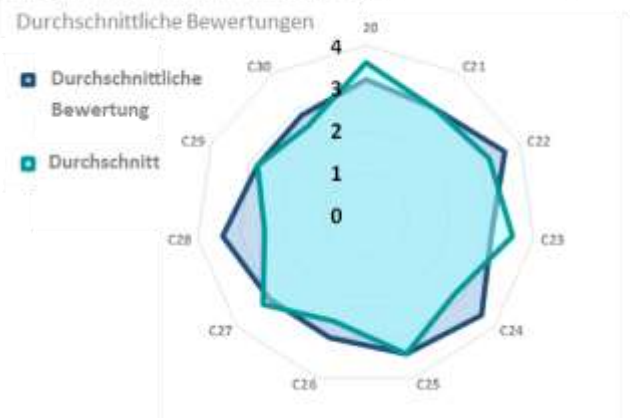
Anhand der **maximalen Bewertung** können Organisationen eine ganz andere Frage beantworten: Hat eine Person in der Organisation, deren Tätigkeit einem bestimmten Profil zugeordnet wurde, die maximalen Bewertungen nach den Vorgaben der Organisation für die einzelnen Kompetenzen erreicht? Im Gegensatz zu Defiziten bei der Durchschnittsbewertung kann die Feststellung, dass in der Organisation niemand das betreffende Kompetenzniveau erreicht, unmittelbare Abhilfemaßnahmen erfordern.

Die **durchschnittliche Bewertung** hilft bei der Ermittlung der Stärken und Schwächen innerhalb einer Organisation. An der durchschnittlichen Bewertung kann die Organisation erkennen, ob es Kompetenzen gibt, bei denen mehrere Personen das angestrebte Kompetenzniveau im Allgemeinen überschreiten oder unterschreiten. Dies ist besonders unter strategischen Aspekten hilfreich, da Führungskräfte feststellen können, wo ihre Organisation besonders gut aufgestellt ist bzw. wo die Organisation in den längerfristigen Aufbau von Kapazitäten investieren muss.

### Allgemeine berufliche Kompetenzen



### Allgemeine berufliche Kompetenzen





***ProcurComp<sup>EU</sup>***  
***Europäischer***  
***Kompetenzrahmen für***  
***Fachkräfte***  
***des öffentlichen***  
***Beschaffungswesens***

**TEIL III. ALLGEMEINER  
SCHULUNGSPLAN**

# TEIL III. DER ALLGEMEINE SCHULUNGSPLAN VON PROCURCOMP<sup>EU</sup>

## 1. WAS IST DER ALLGEMEINE SCHULUNGSPLAN?

Der ProcurComp<sup>EU</sup> Allgemeine Schulungsplan ist eines der Instrumente, die im ProcurComp<sup>EU</sup>-Paket enthalten sind. Er wurde auf der Grundlage der ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix entwickelt und geht von den darin beschriebenen 30 Kompetenzen aus.

In der Kompetenzmatrix werden die verschiedenen Niveaus der einschlägigen Kenntnisse und Fähigkeiten beschrieben, über die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verfügen sollten, um ihre Tätigkeiten gut ausüben zu können. Der Schulungsplan hingegen bietet einen Überblick über den Inhalt der Schulungen, mit denen die in der Kompetenzmatrix beschriebenen vergabespezifischen und allgemeinen beruflichen Kompetenzen erworben werden können.

Der Schulungsplan enthält die Standardausbildungsinhalte und -ergebnisse für 30 Schulungsmodul auf der Grundlage der in der Kompetenzmatrix erläuterten Kompetenzen (siehe Tabelle 1).

### 1.1. Ziel des Allgemeinen Schulungsplans ProcurComp<sup>EU</sup>

Aus Sicht einer Organisation oder Einrichtung bietet der Schulungsplan einen **Überblick über die Inhalte der Standardschulung**, die von als öffentliche Auftraggeber auftretenden Organisationen sowie Regierungen, Hochschulen, Ausbildungseinrichtungen und Zertifizierungsstellen als Grundlage für die Entwicklung von Schulungsprogrammen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens verwendet werden können.

### 1.2. Aufbau des Allgemeinen Schulungsplans ProcurComp<sup>EU</sup>

Die **Schulungsmodul** enthalten Beschreibungen der relevanten Kompetenzen und eine Auflistung der behandelten Themen und erläutern, welche Lernergebnisse erzielt werden sollen.

Die Module sind jeweils wie folgt aufgebaut:

**Kompetenzbeschreibung:** Eine kurze Erläuterung der mit dem Schulungsmodul zu vermittelnden Kompetenz und der für die Kompetenz zu erwerbenden Kenntnisse.

**Schulungsthemen:** Die im jeweiligen Schulungsmodul zu behandelnden Themen und Inhalte.

**Lernergebnisse:** Die zu vermittelnden Kenntnisse und Fähigkeiten, über die die Lernenden am Ende der Schulung verfügen und die sie auf geeigneter Ebene anwenden können sollten.

### 1.3. Auf das Kompetenzniveau zugeschnittene Schulungs- und Lernmethoden

Der Schulungsplan bildet die Grundlage für die Ausarbeitung der Inhalte, die mit den Schulungsmodulen für die vier in der ProcurComp<sup>EU</sup>-Kompetenzmatrix genannten Kompetenzniveaus abgedeckt werden sollen. Obwohl auf allen vier Niveaus die gleichen Themen behandelt werden, müssen bei der Vermittlung von Kompetenzen vom Basis- bis zum Expertenniveau unterschiedliche Lernmethoden zum Einsatz kommen.

Zu den Schulungs- und Lernmethoden, die für die Schulungen auf der Grundlage des Schulungsprogramms eingesetzt werden können, gehören:

- Einführungsseminare und Workshops,
- Konferenzen und hochrangige Expertengruppen,
- Präsenzs Schulungen,
- Online-Schulungen,
- strukturierte e-Learning-Module,
- das Lernen am Arbeitsplatz und
- Coaching-Maßnahmen.

Der Schulungsplan soll ein **flexibles Instrument** sein und gibt keine bestimmten Lernmethoden zur Erreichung eines bestimmten Schulungsniveaus vor. Einige Schulungsmethoden sind für bestimmte Schulungsniveaus besser geeignet. (Einführungsseminare und Workshops beispielsweise bieten sich in der Regel zum Erwerb von Grundkompetenzen an, während höhere Kompetenzniveaus eher durch Peer-Learning, durch den Austausch bewährter Verfahren, Fachseminare usw. erreicht werden.) Die Nutzer des ProcurComp<sup>EU</sup> Allgemeinen Schulungsplans müssen jedoch selbst entscheiden, welche Schulungs- und Lernmethoden für das von ihnen zu entwickelnde Schulungsprogramm am besten geeignet sind.

Ebenso sind die hier vorgestellten Lernergebnisse exemplarisch und sollten als Ausgangspunkt für die Entwicklung und Anpassung der Ausbildungsinhalte an den spezifischen nationalen oder organisatorischen Kontext sowie im Hinblick auf spezifische Ausbildungsziele, Zielgruppen, Leistungsniveaus und Lehrmethoden betrachtet werden. Da es verschiedene Wege gibt, an Lernergebnisse heranzugehen, enthält das Handbuch Anleitungen zur Bestimmung, zum Schreiben und zur Anwendung von Lernergebnissen.<sup>20</sup> Ferner ist der Europäische Qualifikationsrahmen ein Instrument für den Vergleich von Qualifikationen jeder Art und auf jedem Niveau in der Union<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup>Cedefop (2017). Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook; [https://www.cedefop.europa.eu/files/4156\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf)

<sup>21</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383&from=DE>

## 2. DIE PROCURCOMP<sup>EU</sup> ALLGEMEINEN SCHULUNGSMODULE

### SCHULUNGSMODUL 1 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERGABEPLANUNG

#### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Mit der Beschreibung, Entwicklung und Umsetzung der **Vergabeplanung** wird festgelegt, wo und wie das öffentliche Auftragswesen genutzt werden sollte, um die zur Erzielung der gewünschten politischen Wirkung erforderlichen Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen kosteneffizient zu beschaffen. Dabei sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- die politischen und strategischen Prioritäten der Organisation,
- die einschlägigen Strategien auf nationaler Ebene,
- die angenommenen Haushaltspläne und die verfügbaren Ressourcen,
- die Frage, ob die Auftragsvergabe der richtige Ansatz ist, um den ermittelten Bedarf zu decken,
- die Notwendigkeit, Zeitvorgaben zu priorisieren und zu verwalten, und
- potenzielle Chancen und Risiken bei der Umsetzung.

Voraussetzung für diese Kompetenz sind Kenntnisse im Bereich der Vergabeplanung sowie die Kenntnis der politischen Prioritäten der Organisation, einschließlich der Haushaltspläne und der Umsetzungsoptionen, und der einschlägigen politischen Strategien auf nationaler Ebene.

#### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Die politischen und strategischen Prioritäten der Organisation und die Verknüpfung mit einschlägigen politischen Maßnahmen auf nationaler Ebene,
- die Vergabeverfahren und die Zeitvorgaben für eine genaue Planung,
- die angenommenen Haushaltspläne, die Haushaltszyklen der Organisation und die verfügbaren Ressourcen,
- die Notwendigkeit, Zeitvorgaben zu priorisieren und zu verwalten,
- potenzielle Chancen und Risiken bei der Umsetzung.

## LERNERGEBNISSE

### **Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Sammeln und Zusammenfassen von Inputs und Beiträgen verschiedener Abteilungen je nach ihren Aufgaben in der Organisation, um den bestehenden Bedarf und die verfügbaren Ressourcen zu ermitteln,
- Festlegen von Prioritäten, um die verfügbaren Ressourcen aufteilen zu können, Ermitteln von Optionen für die Bündelung des bestehenden Bedarfs und für die Erzielung von Größenvorteilen,
- Durchführen einer SWOT-Analyse (SWOT = Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) aus Sicht der Organisation und der Wirtschaftsteilnehmer,
- Einschätzen, ob die Auftragsvergabe der richtige Ansatz zur Deckung des ermittelten Bedarfs ist, und Abstimmen der Vergabevorhaben mit den finanziellen Möglichkeiten der Organisation,
- Ermitteln potenzieller Umsetzungsrisiken und Ausarbeiten eines Plans zur Risikominderung (vgl. spezielleres Modul),
- Entwickeln und Ausarbeiten der Vergabeplanung der Organisation mit vorrangiger Ausrichtung auf die politischen und operativen Ergebnisse,
- Bewerten der Umsetzung früherer Vergabepläne und Berichten über die Bewertung,
- Bewerten des Entwicklungsstands der Vergabefunktion/Vergabeabteilung der Organisation und Vorschlagen einer Zukunftsvision und der erforderlichen Entwicklungsstrategie.

## SCHULUNGSMODUL 2 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERGABEZYKLUS

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Der Lebenszyklus des Auftragswesens (im Folgenden „Vergabelebenszyklus“) umfasst die verschiedenen Phasen von der Planung und der Vorveröffentlichung bis hin zur Verwaltung im Anschluss an die Vergabe und zur Vertragsverwaltung. Jeder einzelne Schritt wirkt sich auf die Art der folgenden Schritte aus. Für die Konzeption und Umsetzung solider Vergabeverfahren müssen der gesamte Vergabelebenszyklus und die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Schritten verschiedenen von Verfahren verstanden werden. Dadurch können Risiken und Chancen im Vorfeld erkannt und die Effizienz sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis verbessert werden.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse in Bezug auf den Vergabelebenszyklus von der Vorveröffentlichung bis zur Verwaltung im Anschluss an die Vergabe und zum Zusammenwirken der verschiedenen Phasen.

### SCHULUNGSTHEMEN

Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:

- Schritte, Aufgaben und Prozesse im Vergabelebenszyklus und deren Wechselwirkung,
- gemeinsame Herausforderungen im Zusammenhang mit den Verbindungen zwischen den verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus,
- bewährte Verfahren für das Management des Vergabelebenszyklus, z. B. Rückverfolgungsinstrumente, Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung,
- interne Rahmen der Organisationen für Vergabeverfahren.

### LERNERGEBNISSE

Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:

- Verstehen der Schritte, Aufgaben und Prozesse im Vergabelebenszyklus sowie der jeweiligen Wechselwirkungen,
- Durchführen der verschiedenen Phasen des Vergabelebenszyklus und Verstehen der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Phasen,
- Nutzen der Chancen und Erkennen von Risiken in anderen Schritten,
- Erkennen von Risiken und Herausforderungen zwischen den einzelnen Schritten,
- Überwachen der Durchführung der einzelnen Schritte und entsprechende Berichtlegung,
- Berücksichtigen von Erfahrungen aus früheren Verfahren,
- Gewährleisten des Wissenstransfers zwischen verschiedenen Phasen,
- Ermitteln operativer Effizienzmängel bei früheren Vergabeverfahren,
- Gestalten von Strategien und internen Instrumenten für die Organisation zur Nutzung der Verbindungen zwischen den Vergabephase zur Effizienzmaximierung,
- Festlegen von Zielen und Strategien für die Organisation zur Verbesserung des Gesamtkonzepts für die Vergabe öffentlicher Aufträge innerhalb der Organisation.

## SCHULUNGSMODUL 3 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERGABERECHT

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen den einschlägigen **Rechtsrahmen auf nationaler und auf europäischer Ebene** und die Grundsätze der Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung, Transparenz und Verhältnismäßigkeit sowie der Wirtschaftlichkeit der Haushaltsführung verstehen und anwenden können. Dazu gehören auch angrenzende Bereiche des Rechts und der Politik, z. B.:

- Wettbewerbs-, Verwaltungs-, Vertrags-, Umwelt-, Sozial- und Arbeitsrecht, Barrierefreiheit und Rechte des geistigen Eigentums,
- Rechtsvorschriften zum Einsatz von EU-Mitteln sowie Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften,
- Rechtsbehelfe,
- Maßnahmen zur Bekämpfung von Korruption und Betrug und
- alle maßgeblichen internationalen Verpflichtungen.

Die Kenntnis der Rechtsvorschriften ist auch von wesentlicher Bedeutung, um die gewünschten Auswirkungen auf das Vergabesystem und die Lieferketten zu verstehen und sicherzustellen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse des nationalen und europäischen Vergaberechts sowie der angrenzenden Rechtsbereiche und ihrer Auswirkungen auf das öffentliche Beschaffungswesen.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Die Grundprinzipien des öffentlichen Beschaffungswesens,
- Rechtsvorschriften über die Vergabe öffentlicher Aufträge auf europäischer, nationaler und subnationaler Ebene,
- angrenzende Rechtsgebiete, darunter Wettbewerbs-, Verwaltungs-, Vertrags-, Umwelt-, Sozial- und Arbeitsrecht, Barrierefreiheit und Rechte des geistigen Eigentums,
- Rechtsvorschriften zum Einsatz von EU-Mitteln sowie Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften,
- Rechtsbehelfe,
- Rechtsvorschriften und Anforderungen im Zusammenhang mit der Bekämpfung von Korruption und Betrug,
- alle maßgeblichen internationalen Verpflichtungen.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen, wie die Vergabe öffentlicher Aufträge auf europäischer und nationaler sowie gegebenenfalls auf subnationaler Ebene geregelt wird und wie Entwicklungen im Bereich der Rechtsetzung überwacht werden können,
- Verstehen von Zusammenhängen und Auswirkungen des Vergaberechts auf das Vergabesystem und die Lieferkette,
- Verstehen und Auffinden der an das öffentliche Vergaberecht angrenzenden Rechtsvorschriften (einschließlich Wettbewerbs-, Verwaltungs-, Vertrags-, Straf-, Umwelt-, Sozial-, Arbeits- und Haushaltsrecht sowie Barrierefreiheit und der Rechte des geistigen Eigentums),
- Ermitteln der einschlägigen Rechtsprechung des EuGH und Heranziehen dieser Rechtsprechung als Entscheidungsgrundlage in Vergabeverfahren,
- Entwickeln von Systemen, Instrumenten und Verfahren, die die Einhaltung von Regeln und Verfahren fördern.

## SCHULUNGSMODUL 4 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN E-VERGABE UND ANDERE IT-TOOLS

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Die elektronische Auftragsvergabe (e-Vergabe) und andere IT-Systeme und -Werkzeuge** unterstützen den Vergabelebenszyklus von der Veröffentlichung der Ausschreibungen bis zur Abschlusszahlung. Sie reduzieren den Verwaltungsaufwand, erhöhen die Effizienz, stärken die Transparenz und verbessern die Rechenschaftslegung über die Vergabeverfahren. Zu den wichtigsten Instrumenten gehören:

- Instrumente für die Vorbereitungsphase, z. B. TED und nationale Vergabepattformen, elektronische Bekanntmachungen, standardisierte Ausschreibungsunterlagen und Vorlagen,
- Instrumente für die Einreichungsphase, z. B. zur elektronischen Einreichung, die Einheitliche Europäische Eigenerklärung und e-Certis,
- Instrumente für die Ausschreibungsphase, z. B. elektronische Kataloge, elektronische Vergabepattformen, dynamische Vergabesysteme, Auktionssysteme und elektronische Rechnungsstellung,
- andere IT-Instrumente zur Förderung der Datentransparenz und zur Bekämpfung von Betrug und Korruption, wie Unternehmensregister und Register für öffentliche Aufträge,

Die Digitalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens erfordert einen kontinuierlichen proaktiven Ansatz, um die besten verfügbaren Instrumente zu nutzen. Außerdem müssen kontinuierliche Schulungen durchgeführt werden.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Plattformen und Funktionen für die elektronische Auftragsvergabe, die innerhalb der Organisation genutzt werden, einschließlich nationaler und europäischer Vergabesysteme, sowie anderer einschlägiger IT-Systeme und -Instrumente.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Nationale und europäische Systeme zur elektronischen Auftragsvergabe,
- wichtige Instrumente für die elektronische Auftragsvergabe, z. B. elektronische Bekanntmachung, elektronische Einreichung, elektronische Ausschreibung und elektronische Rechnungsstellung,
- Indikatoren für die elektronische Auftragsvergabe, die zur Erstellung statistischer Analysen für Organisationen verwendet werden können,
- Transparenzvorschriften bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und Barrierefreiheit der IKT.



## LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Nutzen verfügbarer Systeme und Instrumente für die elektronische Auftragsvergabe zur Umsetzung der Verfahren für die Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Nutzen anderer IT-Instrumente (z. B. Register für öffentliche Aufträge oder das Bewertungsinstrument ARACHNE), die dazu beitragen können, mehr Transparenz zu gewährleisten und Korruption bei der Vergabe öffentlicher Aufträge zu verhindern oder aufzudecken,
- Nutzen fortschrittlicherer Möglichkeiten für die elektronische Auftragsvergabe – soweit relevant –, z. B. Lieferantenmanagementsysteme, elektronische Auktionen und elektronische Kataloge,
- Analysieren und Nutzen von Daten, die über elektronische Vergabesysteme erhoben werden, um die Verfahren und Prozesse der Organisation zu verbessern,
- Gestalten der Indikatoren für die elektronische Auftragsvergabe seitens der Organisation,
- Ermitteln neuer IT-Instrumente, die die Effizienz der Auftragsvergabe der Organisation steigern könnten, einschließlich Barrierefreiheit der IKT
- Festlegen der Strategie und der Verfahren der Organisation zur Nutzung der elektronischen Auftragsvergabe und anderer IT-Instrumente.

## SCHULUNGSMODUL 5 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN

### NACHHALTIGE AUFTRAGSVERGABE

#### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Im Rahmen einer nachhaltigen öffentlichen Auftragsvergabe** werden strategische politische Ziele in Vergabeverfahren berücksichtigt, beispielsweise bei der umweltorientierten öffentlichen Auftragsvergabe (GPP = Green Public Procurement), bei der sozial verantwortlichen öffentlichen Auftragsvergabe (SRPP = Socially Responsible Public Procurement) und bei der Gewährleistung eines echten Wettbewerbs und der Beteiligung von KMU. Die nachhaltige öffentliche Auftragsvergabe trägt dazu bei, die Umweltauswirkungen bei der Vergabe von Aufträgen zu verringern, soziale Ziele zu erreichen und das Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Organisation und die Gesellschaft insgesamt zu verbessern. Nachhaltigkeitsziele können auf vielfältige Weise umgesetzt werden, beispielsweise mit:

- Ausschlusskriterien, die die Erfüllung von Mindestanforderungen an die Einhaltung des Umwelt- und Sozialrechts durch Auftragnehmer und Unterauftragnehmer gewährleisten,
- Auswahlkriterien zur Überprüfung der Bieterqualifikationen im Hinblick auf die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele und Leistungsbeschreibungen, die sozialen und ökologischen Erwägungen etwa durch Kennzeichnungsanforderungen oder nachhaltige Produktionsprozesse Rechnung tragen,
- Bewertungsverfahren wie Vergabelebenszyklus-Kostenrechnungen und die Anwendung ökologischer oder sozialer Vergabekriterien,
- Vertragserfüllungsklauseln zur Überwachung und Durchsetzung hoher Nachhaltigkeitsstandards,
- sektorspezifischen Rechtsvorschriften, die beispielsweise Mindestanforderungen an die Energieeffizienz sowie horizontale Vorschriften, wie zur Barrierefreiheit, beschreiben,
- grünen oder sozialen Aktionsplänen auf Ebene der Mitgliedstaaten, in denen Unterstützungsmaßnahmen oder Ziele dargelegt werden.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele der Organisation sowie einschlägiger nationaler Strategien und der verfügbaren Instrumente, Standards und Verfahren zur Berücksichtigung dieser Ziele im Vergabeprozess.

#### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Grundsätze und Standards der umweltorientierten öffentlichen Auftragsvergabe (GPP = Green Public Procurement) und der sozial verantwortlichen öffentlichen Auftragsvergabe (SRPP = Socially Responsible Public Procurement), einschließlich solcher die die Teilnahme von KMU und sozialen Unternehmen erleichtern,
- ökologischer und sozialer Aktionsplan und Ziele auf nationaler Ebene,
- Nachhaltigkeitsaspekte und Auswahl- sowie Vergabekriterien und Barrierefreiheit,
- Instrumente, Methoden und Lösungen zur Unterstützung einer nachhaltigen Auftragsvergabe, wie Kennzeichnungen und Techniken zur Berechnung von Vergabelebenszykluskosten,
- Beispiele sektorspezifischer Rechtsvorschriften.

## LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen und Erkennen potenzieller Herausforderungen für eine nachhaltige Auftragsvergabe und erwarteter Nutzen,
- Ermitteln von Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in Vergabeverfahren,
- Nutzen der Instrumente, Methoden und Lösungen zur Unterstützung einer nachhaltigen Auftragsvergabe, wie Standards, Kennzeichnungen und Techniken zur Berechnung von Vergabelebenszykluskosten,
- Festlegen von GPP- und SRPP-Kriterien sowie von KMU-freundlichen Auswahl- und Vergabekriterien,
- Gewährleistung der Einhaltung der Barrierefreiheit,
- Einbeziehen von GPP- und SRPP-Kriterien sowie von KMU-freundlichen Vertragsbestimmungen und Vergabekriterien in die Ausschreibungsunterlagen,
- Verwendung vorbehaltener Aufträge, um Marktteilnehmern mit positiven sozialen Auswirkungen den Zugang zu möglichen Aufträgen zu erleichtern,
- Aufrechterhalten des Marktzugangs für Lieferanten trotz der Anwendung von Umweltkriterien,
- Kommunizieren der GPP- und der SRPP-Anforderungen gegenüber dem Markt und Gewährleisten der Sichtbarkeit einer nachhaltigen Auftragsvergabe,
- Konzipieren und Anpassen realistischer Maßnahmen und Ziele der Organisation mit Blick auf eine nachhaltige Vergabe,
- Zuweisen von Ressourcen und Finanzmitteln für eine umweltorientierte und sozial verantwortliche öffentliche Auftragsvergabe.

## SCHULUNGSMODUL 6 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN INNOVATIONSFÖRDERNDE AUFTRAGSVERGABE

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Bei der innovationsfördernden Auftragsvergabe** handelt es sich um eine öffentliche Auftragsvergabe, die Folgendes umfasst:

- die Beschaffung von Prozessen zur Innovationsförderung (z. B. durch den Erwerb von FuE-Dienstleistungen) oder
- die Beschaffung der Ergebnisse von Innovationen, die von anderen entwickelt wurden (d. h. die Beschaffung innovativer Lösungen).

Die innovationsfördernde Auftragsvergabe trägt zur Modernisierung der öffentlichen Dienstleistungen bei und eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen. Durch die Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe und die Prüfung alternativer konkurrierender Lösungen können die öffentlichen Auftraggeber Innovationen auf der Nachfrageseite vorantreiben, um kurz-, mittel- und langfristig Bedürfnisse zu erfüllen. Eine gut konzipierte Strategie für die innovationsfördernde Auftragsvergabe wird das Risiko von Mängeln oder Ausfällen der erworbenen Innovationen verringern, indem sie von der Konzeption von Lösungen über die Herstellung von Prototypen bis hin zur Entwicklung und Prüfung fertiger Produkte in einzelnen Schritten durchgeführt wird.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Innovationsziele der Organisation sowie einschlägiger nationaler Strategien und der verfügbaren Instrumente und Verfahren zur Berücksichtigung dieser Ziele im Vergabeprozess.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Grundsätze der innovationsfördernden Auftragsvergabe,
- nationale Ziele, Vorgaben, Strategien und Aktionspläne zur Innovationsförderung,
- verfügbare Instrumente und Techniken für die Einbeziehung von Innovationszielen in die Vergabeverfahren,
- Verfahren im Zusammenhang mit F&E-Aufträgen: Verfahren für die vorkommerzielle Auftragsvergabe und für Innovationspartnerschaften,
- wettbewerblicher Dialog,
- Strategien für eine frühzeitige Einbeziehung des Marktes, insbesondere vorläufige Marktconsultationen.

## LERNERGEBNISSE

### **Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Unterstützen der Durchführung innovationsfördernder Vergabeverfahren,
- Verstehen, wie Aspekte der innovationsfördernden Auftragsvergabe umgesetzt werden und welche Vorteile sie haben,
- Ermitteln und Nutzen von Möglichkeiten zur Öffnung geplanter Vergabeverfahren für innovativere Anbieter,
- Anwendung der verschiedenen Techniken, um jede Art von Vergabeverfahren und Verträgen für innovative Angebote zu öffnen (z. B. funktionale Leistungsbeschreibungen, Varianten, innovationsfreundliche Auswahl- und Vergabekriterien, Normen, Gütesiegel, Leistungsindikatoren und Bedingungen für Rechte des geistigen Eigentums),
- Entwickeln eines Geschäftsszenarios für die vorkommerzielle Auftragsvergabe und die Vergabe öffentlicher Aufträge zur Beschaffung innovativer Lösungen,
- Durchführen von Verfahren im Zusammenhang mit der vorkommerziellen Auftragsvergabe und mit Innovationspartnerschaften,
- Ermitteln und Nutzen von Möglichkeiten zur Entfaltung der Hebelwirkung des Vergabeplans der Organisation, um Anreize für Innovationen auf dem Markt zu schaffen,
- Einführen fortschrittlicher Verfahren für die innovationsfördernde Auftragsvergabe, z. B. den wettbewerblichen Dialog,
- Einbeziehen der Ziele und Strategien für eine innovationsfördernde Auftragsvergabe in die Vision und Strategie der Organisation,
- Kommunizieren mittel- bis langfristiger Pläne und Ziele an den Markt und Einholen von Feedback vom Markt zu den Vergabezielen.

## SCHULUNGSMODUL 7 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN KATEGORIESPEZIFISCH

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Die spezifische Fachkompetenz** in den einzelnen Kategorien ist von entscheidender Bedeutung bei Vergabeverfahren. Die Merkmale der jeweiligen Kategorien der zu erwerbenden Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen müssen gut verstanden werden, auch unter Einbeziehung von Sachverständigen und Interessenträgern (Fachleuten und Endnutzern). Die Vergabestrategie und die Ausschreibungsunterlagen müssen auf den ermittelten Bedarf und ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis ausgelegt sein.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der für eine oder mehrere Kategorien von Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen relevanten Merkmale und Besonderheiten einschließlich Lieferanten, technischen Parametern und Marktbedingungen.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Fortgeschrittene Verfahren und Quellen für Marktrecherchen,
- Category-Management-Strategien und -Analysen,
- Vergabeprozesse und ihre Anwendung auf verschiedene Sektoren,
- rechtliche und regulatorische Vorschriften für die jeweilige Kategorie der Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen,
- Sammeln, Klassifizieren und Analysieren der früheren Einkaufsdaten der Organisation.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Ermitteln der rechtlichen und regulatorischen Vorschriften für die jeweilige Kategorie der Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen,
- Ausarbeiten eines individuellen Vergabeplans und Durchführen von Vergabeverfahren,
- Sammeln und Zuordnen der Ausgaben für Lieferanten einer bestimmten Kategorie,
- Entwickeln von Leistungsbeschreibungen zur Nutzung kategoriespezifischen Wissens,
- Entwickeln eines Preisindex der jeweiligen Vergabekategorie,
- Sammeln, Klassifizieren und Analysieren der früheren Daten einer Vergabekategorie,
- Ermitteln von Triebkräften und Faktoren des Marktes, die sich auf das Category Management auswirken,
- Entwickeln eines Category Managements der Organisation, Festlegen der relevanten Kategorien und Überwachungsergebnisse,
- Entwickeln von Systemen, Instrumenten und Leitlinien für die Umsetzung bewährter Category-Management-Verfahren.

## SCHULUNGSMODUL 8 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN LIEFERANTENMANAGEMENT

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Das **Lieferantenmanagement** beinhaltet den Aufbau und die Pflege effektiver Beziehungen zu derzeitigen und potenziellen künftigen Lieferanten. Die Gewährleistung der erfolgreichen Ausführung der laufenden Verträge und künftiger Ausschreibungen ist von wesentlicher Bedeutung. Ein besseres Verständnis der Lieferanten kann dazu beitragen, dass die mit der Auftragsvergabe befassten Mitarbeiter durch offene Kommunikationskanäle mit Lieferanten, insbesondere mit KMU, robustere, stärker ethisch orientierte, verantwortungsvollere und wirtschaftlich vorteilhaftere Lieferketten entwickeln können. Die Bereitstellung von Informationen und die Erbringung von Beratungsleistungen sowie möglicherweise die Unterstützung und Schulung von Lieferanten (z. B. betreffend die Nutzung der elektronischen Auftragsvergabe) sind wirksame Mittel, um diese Ziele zu erreichen, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass die Kommunikation mit den Wirtschaftsteilnehmern während der Ausschreibungsphase im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) und mit ethischen Standards erfolgt.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Strategien und Verfahren zur Entwicklung und Verwaltung von Beziehungen zu Lieferanten im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Das Schlüsselkonzept sowie Instrumente für das Lieferantenmanagement und das Management von Lieferantenleistungen,
- geeignete Strategien für die Kommunikation mit den Lieferanten,
- für das Lieferantenmanagement wichtige Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe,
- Instrumente und Verfahren zur Überwachung, Analyse und Förderung von Lieferantenleistungen.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen des Nutzens, der Risiken und der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Lieferantenmanagement,
- Anwenden geeigneter Instrumente und Verfahren zur Überwachung, Analyse und Förderung von Lieferantenleistungen,
- Übermitteln von Rückmeldungen für Lieferanten und Wirtschaftsteilnehmer in geeigneter Weise,
- Aufbauen und Pflegen guter Beziehungen zu Lieferanten,
- Erkennen und Mindern von Risiken im Zusammenhang mit Lieferantenleistungen,
- Handhaben potenzieller Streitigkeiten mit Lieferanten,
- Ermitteln von Möglichkeiten zur Anpassung der Organisationsstrategien und -praktiken an die Bedürfnisse der Lieferanten,
- Entwickeln von Strategien und Instrumenten zur Förderung einer konstruktiven Einbeziehung der Lieferanten,
- Nutzen strategischer Lieferantenbeziehungen, um positive Auswirkungen auf den Markt zu erzielen, z. B. durch die Förderung ethischer Lieferketten,
- Ausarbeiten von Schulungen für Lieferanten und Wirtschaftsteilnehmer.

## SCHULUNGSMODUL 9 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERHANDLUNGEN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Verhandlungen** können geführt werden, um die Interessen der Organisation und letztlich des Endnutzers im Hinblick auf ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis zu wahren und voranzubringen. Ziel der Verhandlungen ist, dass sich der öffentliche Auftraggeber und die Auftragnehmer ungeachtet möglicherweise gegensätzlicher Interessen darauf verständigen, wie die eingereichten Angebote verbessert werden können, um die Anforderungen gemäß den Ausschreibungsunterlagen besser zu erfüllen. Dabei müssen die allgemeinen Grundsätze der Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) sowie ethische Standards und Integritätsanforderungen beachtet werden.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Verhandlungsstrategien in den einzelnen Phasen der Vergabeverfahren und bei der Vertragsverwaltung nach den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Den Verhandlungsprozess und die Schritte des Verhandlungsprozesses,
- Verhandlungstechniken und -strategien,
- unterschiedliche Verhandlungsstile und mögliche verzerrte Wahrnehmungen, die bei Verhandlungen vermieden werden sollten,
- Erkennen und Handhaben von Risiken bei Verhandlungen.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen, was Verhandlungen bei der Vergabe öffentlicher Aufträge bedeuten und wann Verhandlungen möglich sind,
- Verstehen von Schlüsselkonzepten und -techniken im Verhandlungsprozess,
- Unterstützen des Verhandlungsprozesses durch Sammeln von Datenmaterial,
- Festlegen von Verhandlungszielen,
- Planen und Ausarbeiten einer Verhandlungsstrategie,
- Aufnehmen, Führen und Abschließen von Verhandlungen,
- Anerkennen unterschiedlicher Verhandlungsstile und Anpassen an die verschiedenen Stile,
- Ermitteln und Erkennen der zu erwartenden Risiken bei Verhandlungen,
- Erkennen und Vermeiden verzerrter Wahrnehmungen bei Verhandlungen,
- Verfolgen komplexer Verhandlungsstrategien,
- Anwenden von Grundsätzen der Spieltheorie bei Verhandlungen.



## SCHULUNGSMODUL 10 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN BEDARFSERMITTLUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Bei der **Bedarfsermittlung** wird der bestehende Bedarf, einschließlich möglicher Auswirkungen in Bezug auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. auf die Umwelt mit Blick auf den Gegenstand des jeweiligen Auftrags geklärt. Dabei kommen unterschiedliche Mittel zum Einsatz, darunter:

- die Kontaktaufnahme mit internen und externen Interessenträgern, innerhalb der Organisation selbst oder mit Dritten, um deren Bedürfnisse zu ermitteln,
- die Berücksichtigung des ermittelten Bedarfs bei der Planung der Vergabe von Aufträgen über Lieferungen oder Dienstleistungen bzw. in der Finanzplanung der Organisation,
- die Prüfung von Möglichkeiten zur Bündelung des Bedarfs im Zusammenhang mit einem bestimmten Gegenstand.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Verfahren und Instrumenten zur Bedarfsermittlung, um die zugrunde liegenden Erfordernisse der Organisation und der Endnutzer mit Blick auf den Vergabegegenstand bestimmen zu können.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Grundsätze, Strategien, Techniken und Instrumente zur Bedarfsermittlung,
- Techniken und Instrumente zur Bedarfsbündelung,
- bewährte Verfahren zur Datenerfassung und Zusammenarbeit,
- interne Konsultationen der Interessenträger sowie Ermittlung und Analyse des Bedarfs.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Definition und der Schritte zur Durchführung der Bedarfsermittlung,
- Verstehen des Konzepts der Bedarfsbündelung,
- Konsultieren der maßgeblichen internen Interessenträger betreffend den Vergabebedarf und der Anforderungen,
- Erstellen eines Berichts über die grundlegende Bedarfsermittlung,
- Leisten eines Beitrags zur Bedarfsanalyse und zur Auswertung von Daten,
- Ermitteln von Möglichkeiten zur Bedarfsbündelung,
- Anwenden fortgeschrittener Techniken und Instrumente zur Bedarfsermittlung,
- Treffen von Entscheidungen über vorrangige Bedürfnisse und über die Bedarfsbündelung,
- Ermitteln des Zeitpunkts für die Einbringung von technischem Fachwissen bei komplexen Vergabeverfahren,
- Festlegen von Verfahren zur Ermittlung des Bedarfs der Organisation,
- Vorschlagen von Optionen für die Bündelung verwandter Bedürfnisse, um den Wettbewerb zu fördern und Größenvorteile zu realisieren.

## SCHULUNGSMODUL 11 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN MARKTANALYSE UND EINBEZIEHUNG DES MARKTES

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die **Marktanalyse** vermittelt einen umfassenden Überblick darüber, welche Lieferungen und Dienstleistungen unter welchen Bedingungen vom Markt erbracht werden können. Dazu gehört das Sammeln von Informationen über wichtige Marktfaktoren (z. B. politische, ökologische, technologische und soziale Faktoren) und über potenzielle Bieter. Diese Informationen können zur Festlegung der Vergabestrategie (z. B. Aufteilung in Lose), des Referenzpreises und der Auswahl- und Vergabekriterien verwendet werden, um Fortschritte bei der Verwirklichung der Ziele der Organisation zu erzielen.

Die **Einbeziehung des Marktes** erfolgt in Form eines Konsultationsprozesses, der dazu beiträgt, potenzielle Bieter und Lösungen zu ermitteln, die Lücke zwischen dem Vergabebedarf und der Leistungsfähigkeit des Marktes zu ermitteln oder den Markt über ein anstehendes Vergabeverfahren zu informieren. Um einen echten und fairen Wettbewerb zu gewährleisten, können verschiedene Ansätze zur Einbeziehung des Marktes genutzt werden (Fragebögen, Fachdialoge, Tage der offenen Tür, direkte E-Mails an Anbieter usw.), sofern sie im Einklang mit den Grundsätzen der öffentlichen Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) und ethischen Standards sowie mit den Standards in den Bereichen Schutz der Privatsphäre, Datenschutz und Integrität durchgeführt werden.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Verfahren und Instrumenten zur Analyse und zur Einbeziehung des Marktes, die eingesetzt werden können, um die Merkmale des Anbietermarkts sowie die Marktbedingungen und -trends zu verstehen und so die Vergabestrategie festzulegen.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Schlüsselkonzepte der Marktanalyse und der Einbeziehung des Marktes im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens,
- Schlüsselinstrumente und -techniken der Marktanalyse und der Einbeziehung des Marktes,
- relevante Beschränkungen und Einschränkungen der Kommunikation mit potenziellen Lieferanten,
- Strategien und Verfahren zur Gewinnung von Lieferanten.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Durchführen einer vorherigen Marktkonsultation im Einklang mit den Grundsätzen des öffentlichen Beschaffungswesens,
- Erstellen eines Bewertungsberichts über die Gewinnung von Lieferanten ohne Beteiligung der Lieferanten,
- Analysieren der Ergebnisse des Prozesses der Marktanalyse und der Einbeziehung des Marktes sowie Verwenden dieser Ergebnisse für die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen,
- proaktives Ermitteln von Marktchancen zur Deckung des gegenwärtigen und künftigen Bedarfs,
- Konzipieren einer Strategie für die Marktanalyse und für die Einbeziehung des Marktes auf der Grundlage der Vergabestrategie,
- Erkennen von Marktrisiken für die Vergabestrategie,
- Anpassen der Vergabestrategie der Organisation an Markttendenzen,
- Einwirken auf die Lieferantenmärkte durch anhaltende Einbeziehung des Marktes.

## SCHULUNGSMODUL 12 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERGABESTRATEGIE

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Bei der Konzeption der **Vergabestrategie** geht es darum, in verschiedenen Elementen des Vergabelebenszyklus die mit dem jeweiligen Auftragsgegenstand verbundenen Gegebenheiten zu berücksichtigen und das am besten geeignete und wirksamste Verfahren festzulegen, damit die Organisation ihre Ziele erreichen kann und ein echter Wettbewerb gewährleistet ist. In diesem Zusammenhang sind die besten Optionen für die folgenden Elemente zu wählen:

- Arten der Vergabeverfahren,
- individuelle oder gemeinsame Vergabe,
- Verfahrensmerkmale wie Umfang, Dauer und Aufteilung in Lose,
- Verfahren und Instrumente für die elektronische Einreichung von Angeboten (elektronische Auktionen und Kataloge sowie dynamische Vergabesysteme),
- Vertragstypen (z. B. direkte Vereinbarungen oder Rahmenvereinbarungen) und Vertragsbestimmungen.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis der Bandbreite der verfügbaren Vergabestrategien und deren Komponenten (z. B. in Bezug auf Auswahl und Merkmale der Verfahren, Einreichungsinstrumente, Vertragstypen), um die Ziele der Organisation zu erreichen.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Arten der Vergabeverfahren,
- individuelle oder gemeinsame Vergabe,
- Merkmale des Verfahrens wie Umfang, Dauer und Aufteilung in Lose

Techniken und Instrumente für die elektronische Einreichung (elektronische Auktionen und Kataloge sowie dynamische Vergabesysteme),

- Vertragstypen (z. B. direkte Vereinbarungen oder Rahmenvereinbarungen) und Vertragsbestimmungen.

## LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der wichtigsten Optionen für die Konzeption einer Vergabestrategie sowie der entsprechenden Bedürfnisse und des Marktumfelds,
- Unterstützen der Umsetzung der Vergabestrategie, Ermitteln und Anwenden der einschlägigen Verfahren und Instrumente,
- Auswählen des richtigen Vergabeansatzes für das jeweilige Vorhaben,
- Entscheiden über Umfang und Dauer eines Verfahrens,
- Umsetzen der wichtigsten Schritte bei der Konzeption der Vergabestrategie,
- Durchführen gemeinsamer grenzübergreifender Vergabeverfahren,
- Nutzen aller verfügbaren Optionen bei der Konzipierung einer Vergabestrategie,
- Anpassen der Vergabestrategie an die unterschiedlichen Markterfordernisse und das jeweilige Marktumfeld,
- Handhaben funktionsübergreifender Vergabekonzepte,
- Handhaben des Risikos wettbewerbswidrigen Verhaltens,
- Entwickeln von Strategien und Instrumenten zur Anpassung der Vergabestrategien an die unterschiedlichen Bedürfnisse und Marktbedingungen,
- Überwachen der Umsetzung und Anpassung der Strategie der Organisation unter Einbeziehung der Erfahrungen aus früheren Vergabeverfahren.

## SCHULUNGSMODUL 13 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN LEISTUNGSBESCHREIBUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Bei der Erstellung der Leistungsbeschreibungen** werden die Ergebnisse der Bedarfsermittlung und der Marktanalyse in konkrete Leistungsbeschreibungen und Bewertungskriterien übertragen, die bei der Bewertung der Angebote und der Auftragsvergabe herangezogen werden können. In diesem Zusammenhang sind unter anderem Mindestanforderungen an den Vergabegegenstand festzulegen, die objektiv formuliert und nicht allzu eng gefasst sein sollten, um eine unnötige Einschränkung des Wettbewerbs zu vermeiden. Um Innovationen und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen, muss sichergestellt werden, dass die Leistungsbeschreibungen ergebnisorientiert und zukunftsicher sind. Bei der Erstellung der Leistungsbeschreibungen sollten die öffentlichen Auftraggeber bereits die Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien festlegen, die zur Bewertung der Angebote herangezogen werden, um das wirtschaftlich günstigste Angebot zu ermitteln. Leistungsbeschreibungen können auch Verweise auf Normen und Kennzeichnungen enthalten, um ein gemeinsames Verständnis, Transparenz und Gleichbehandlung zu gewährleisten.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse betreffend die Erstellung von Leistungsbeschreibungen, die es potenziellen Bietern ermöglichen, realistische Angebote einzureichen, die dem Bedarf der Organisation unmittelbar gerecht werden.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Funktion und Gestaltung der Leistungsbeschreibungen,
- Anpassen der Vorlagen bei der Ausarbeitung der Leistungsbeschreibungen,
- Ausarbeiten von Leistungsbeschreibungen unter Verwendung von Leistungs- oder Funktionsanforderungen oder durch Verweis auf Normen,
- Gestalten der Auswahl- und Vergabekriterien und deren Wechselwirkung mit den Leistungsbeschreibungen,
- Mechanismen zur Gewichtung und Bewertung nicht preislicher Kriterien.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Funktion und der Gestaltung der Leistungsbeschreibungen im Rahmen eines Vergabeverfahrens,
- Verstehen der Auswirkungen der europäischen und der nationalen Vorschriften auf die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen,
- Unterstützen der Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen,
- Entwickeln von Leistungsbeschreibungen auf der Grundlage der Ergebnisse der Bedarfsermittlung und der Marktanalyse,
- Verwendung von Leistungs- oder Funktionsanforderungen oder Verweis auf Normen und Kennzeichnungen in der Leistungsbeschreibung,
- Festlegen der Gewichtungs- und Punktesysteme für die Vergabeverfahren,
- Sammeln von Daten zur differenzierteren Ausformulierung der Leistungsbeschreibungen,
- Anpassen des Ansatzes für die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen an die unterschiedlichen Anforderungen und Märkte,
- Gewährleisten der Anpassung der Leistungsbeschreibungen für die Phase der Vertragsverwaltung,
- Festlegen von Strategien und Leitlinien der Organisation für die Ausarbeitung von Leistungsbeschreibungen im Einklang mit international bewährten Verfahren sowie unter Einhaltung europäischer und nationaler Vorschriften,
- Überwachen der erzielten Leistung und Ermitteln der gewonnenen Erkenntnisse.

## SCHULUNGSMODUL 14 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN BEWERTUNG VON ANGEBOTEN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Für die Einleitung eines Vergabeverfahrens müssen **Ausschreibungsunterlagen** erstellt und die der Vergabeentscheidung zugrunde liegenden Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien festgelegt werden. In den Ausschreibungsunterlagen (die zusätzlich zu den Leistungsbeschreibungen zu erstellen sind) werden die administrativen Anforderungen des Verfahrens erläutert, der geschätzte Auftragswert begründet und die Bedingungen für die Einreichung, Bewertung und Vergabe festgelegt. Außerdem können die Unterlagen beispielsweise Vertragsentwürfe und Bedingungen für die Stornierung von Angeboten sowie Änderungen, Ausführungs- und Kündigungsbestimmungen umfassen.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis der Inhalte der Ausschreibungsunterlagen, einschließlich der Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien für eine Vergabeentscheidung, damit das Vergabeverfahren erfolgreich durchgeführt werden kann.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Gestaltung der Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien,
- verwaltungstechnische Anforderungen an Verfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Einhaltung europäischer und nationaler Rechtsvorschriften,
- Einbeziehung der Perspektive der Wirtschaftsteilnehmer und der Ergebnisse der Analyse und Konsultation des Marktes.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Korrektes Bestimmen der in die Ausschreibungsunterlagen aufzunehmenden Unterlagen,
- Verwenden maßgeblicher Vorlagen und Musterdokumente, um eine größtmögliche Einbeziehung der Wirtschaftsteilnehmer zu erzielen,
  - a. Ausarbeiten der Auswahl-, Ausschluss- und Vergabekriterien,
  - b. Erstellen von Anweisungen für die Bieter,
  - c. Erstellen anderer maßgeblicher Ausschreibungsunterlagen,
- Festlegen von in der Phase der Vertragsverwaltung anzuwendenden Leistungsmaßstäben,
- Bestimmen des geeigneten Vertragsmodells,
- Veröffentlichen von Ausschreibungsbekanntmachungen,
- Aufnehmen technischer, kommerzieller und ökologischer Anforderungen in die Ausschreibungsunterlagen,
- Aufnehmen von Funktionsanforderungen in die Ausschreibungsunterlagen,
- Ausarbeiten einer Strategie für die Ausschreibungsunterlagen der Organisation im Einklang mit dem einschlägigen Rechtsrahmen,
- Durchführen einer Prüfung der Ausschreibungsunterlagen auf Einhaltung der geltenden Vorschriften.

## SCHULUNGSMODUL 15 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN BEWERTUNG VON ANGEBOTEN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Bei der **Bewertung der Angebote** muss sichergestellt werden, dass die Angebote objektiv und rechtskonform anhand der in der Ausschreibung festgelegten Ausschluss-, Auswahl- und Vergabekriterien bewertet werden, um das wirtschaftlich günstigste Angebot zu ermitteln. Der Bewertungsausschuss sollte von erfahrenen Verwaltungskräften geleitet werden, die mit ihren Aufgaben, Zuständigkeiten und verfahrenstechnischen Verpflichtungen gut vertraut sind, und von einschlägigen Fachleuten für den jeweiligen Gegenstand (u. a. auch im Hinblick auf Normen und Kennzeichnungen) unterstützt werden. Das Verfahren sollte dokumentiert werden, damit Nachweise verfügbar sind und Vergabeentscheidungen begründet werden können.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis des jeweils geeigneten Bewertungsverfahrens je nach Art der Vergabeverfahren, einschließlich der Aufgaben und der Zuständigkeiten des Bewertungsausschusses, um sicherzustellen, dass alle Angebote objektiv und transparent nach vorab festgelegten Kriterien bewertet werden.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Schritte des Bewertungsverfahrens,
- Aufgaben und Zuständigkeiten des Bewertungsausschusses,
- Grundsätze der Vergabe öffentlicher Aufträge.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der wichtigsten Aufgaben und Zuständigkeiten bei der Bewertung von Angeboten,
- Erstellen der maßgeblichen Unterlagen für die Bewertung der Angebote,
- Beteiligen an der Arbeit eines Bewertungsausschusses,
- Übermitteln von Rückmeldungen an die Bieter,
- Sicherstellen, dass bei den Mitgliedern des Bewertungsausschusses keine Interessenkonflikte bestehen,
- Veröffentlichen einer Bekanntmachung über die Vergabeentscheidung bzw. einer Mitteilung über die Annullierung,
- Zusammenstellen und Mobilisieren von Bewertungsausschüssen, deren Mitglieder in angemessenem Umfang über die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen,
- Sicherstellen, dass Bewertungen fair, transparent und systematisch durchgeführt werden,
- Lösen komplexer Fälle von Interessenkonflikten bei der Bewertung von Angeboten.

## SCHULUNGSMODUL 16 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN VERTRAGSVERWALTUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Bei der **Vertragsverwaltung** ist sicherzustellen, dass der Vertragsgegenstand unter Einhaltung der Bedingungen der Leistungsbeschreibungen und des Vertrags sowie aller rechtlichen Anforderungen geliefert wird. In diesem Zusammenhang sind auch Aspekte betreffend der Governance, des Risikos, der Leistung (und zentraler Leistungsindikatoren), der Vorschriften für Vertragsänderungen und des Finanzmanagements von Verträgen zu berücksichtigen.

Bei Lieferaufträgen umfasst das Vertragsmanagement auch die Logistik und das Bestandsmanagement. Dies bedeutet, dass dafür gesorgt werden muss, dass die Waren fristgerecht geliefert werden und den Qualitätsstandards entsprechen und dass die Lagerbestände konstant und kostenwirksam aufrechterhalten werden.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Grundsätzen der Vertragsverwaltung zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Lieferung im Einklang mit allen rechtlichen Anforderungen und den Leistungsbeschreibungen sowie die Berücksichtigung von logistischen und das Bestandsmanagement betreffenden Aspekten.

### SCHULUNGSTHEMEN

#### Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:

- Schlüsselkonzepte und -schritte der Vertragsverwaltung und des Bestandsmanagements,
- Pläne zur Vertragsverwaltung,
- Grundsätze des Vertragsrechts,
- Handhabung technischer Verstöße sowie von Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen,
- Vorgehensweise und Einschränkungen bei Vertragsänderungen,
- Führen von Unterlagen und Aufzeichnungen während der Phase der Vertragsverwaltung,
- Bewerten der Leistung von Lieferanten, u. a. durch Überprüfungen und anhand von Checklisten,
- Verfahren für die zivilrechtliche Haftung,
- Vertragskündigung.



## LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Organisieren und Unterstützen von Funktionen zur Vertragserfüllung unter Berücksichtigung von Umfang, Qualität, Zeit und Finanzrahmen,
- Verstehen der für die Vergabe öffentlicher Aufträge relevanten Grundlagen des Vertragsrechts,
- Organisieren und Durchführen aller Schritte der Vertragsverwaltung,
- Einwirken auf Strategien zum Risiko- und zum Leistungsmanagement und Anwenden dieser Strategien,
- Sicherstellen, dass die Waren und Dienstleistungen der Leistungsbeschreibung entsprechen,
- Verstehen der Auswirkungen von Vertragsänderungen auf Umfang, Qualität, Zeitplanung und Finanzrahmen,
- Abschließen von Verträgen,
- Verwalten von Vertragsdatenbanken und -registern,
- Bestandsmanagement und Logistik,
- Überwachen und Handhaben der Vertragsverwaltung und der Ausführung der Verträge,
- Erkennen unerwarteter Veränderungen und Reagieren auf Veränderungen, Sicherstellen einer flexiblen Vertragsverwaltung,
- Vornehmen von Vertragsänderungen im Rahmen der geltenden Rechtsvorschriften,
- Festlegen eines Plans für die Vertragsverwaltung der Organisation im Einklang mit dem Vergabeplan,
- Ziehen wichtiger Schlussfolgerungen aus den durchgeführten Arbeiten und Überprüfen der Leistung und Wirksamkeit des Vertragsmanagements.

## SCHULUNGSMODUL 17 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN BESTÄTIGUNG UND ZAHLUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Bevor eine als Auftraggeber auftretende Organisation Zahlungen an einen Auftragnehmer für die Erbringung von Lieferungen, Bauleistungen oder Dienstleistungen veranlasst, muss sie eine **Prüfung** vornehmen, um die Übereinstimmung mit der Leistungsbeschreibung des Vertrags und allen maßgeblichen Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften sicherzustellen.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Prüfungsgrundsätzen und Bestimmungen des Rahmens für die Finanzkontrolle, die als Voraussetzungen für die Veranlassung von Zahlungen gewährleisten sollen, dass die betreffenden Lieferungen, Dienstleistungen oder Bauleistungen im Einklang mit den Vertragsbedingungen und allen maßgeblichen Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften erbracht werden.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Wichtige Schritte und Verfahren des Bestätigungs- und Zahlungsprozesses,
- Überprüfungsgrundsätze und Qualitätskontrollen,
- Rahmen für die Finanzkontrolle,
- Funktionieren von Banküberweisungen, Akkreditiven und anderen Zahlungsmechanismen,
- Risiken und Risikominderungsmaßnahmen während des Prozesses der Bestätigung und der Zahlung.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Schlüsselkonzepte und der wesentlichen Verfahren des Bestätigungs- und Zahlungsprozesses,
- Verstehen, wie sich die Finanz- und Rechnungslegungsvorschriften auf den Prozess der Bestätigung und Zahlung auswirken,
- Bearbeiten der Verfahrensformulare und der für die Bestätigung und Zahlung relevanten Unterlagen,
- Sicherstellen, dass Rechnungen mit den Empfangsbestätigungen und den Bestellungen übereinstimmen,
- Nutzen der maßgeblichen Verfahren und Instrumente zur Prüfung auf Doppelzahlungen,
- Weiterleiten von Zahlungsanträgen,
- Erkennen von Risiken und Vorschlagen von Maßnahmen zur Risikominderung, um Probleme auszuräumen, bevor sie überhaupt auftreten,
- Entwickeln effizienter Bestätigungs- und Zahlungsverfahren für die Organisation/Vergabe,
- Nutzen relevanter Systeme und Instrumente, um eine Kultur der Überprüfung und der Einhaltung geltender Vorschriften zu schaffen,
- Lösen komplexer Zahlungsprobleme.

## SCHULUNGSMODUL 18 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN BERICHTLEGUNG UND BEWERTUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Der Kompetenzbereich **Berichtlegung und Bewertung** umfasst die Ex-post-Bewertung der Lieferungen und Leistungen sowie der Ergebnisse eines Vergabeverfahrens, um die Stärken und Schwächen zu bewerten und Lehren für künftige Ausschreibungen zu ziehen. Dazu werden einschlägige Daten im Einklang mit den Berichtspflichten innerhalb der Organisation bzw. auf nationaler Ebene gesammelt.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Instrumenten und Verfahren zur Überwachung der Durchführung und Erfüllung der Verträge.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Überwachungsinstrumente und -verfahren,
- Anforderungen und Standards für die Berichtlegung auf europäischer und nationaler Ebene und Verfahren für die Umsetzung der Standards und die Erfüllung der Anforderungen,
- Prüfpfad und Systeme und Instrumente zur Berichtlegung,
- Ex-post-Prüfungen.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Anwenden der internen, europäischen und nationalen Anforderungen und Standards für die Berichtlegung und Verfahren für die Umsetzung der Standards und die Erfüllung der Anforderungen,
- Verstehen der Bedeutung eines Prüfpfads und der wichtigsten damit verbundenen Phasen der Auftragsvergabe,
- Überprüfen und Bewerten der Daten über die Ausführung von Aufträgen,
- Handhaben von Empfehlungen der Berichte über Überprüfungen und Ex-post-Prüfungen,
- Durchführen von Ex-post-Prüfungen,
- Überwachen der Ergebnisse zur Ermittlung der Lehren aus abgeschlossenen Verfahren und Verträgen,
- Einbeziehen von Lieferanten und anderen Interessenträgern zur Sammlung von Rückmeldungen zu früheren Verfahren/Verträgen,
- Unterbreiten von Vorschlägen zur besseren Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse,
- Konzipieren von Systemen zum Sammeln, Analysieren und Berücksichtigen von Erkenntnissen aus abgeschlossenen Vergabeverfahren.

## SCHULUNGSMODUL 19 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN KONFLIKTBEILEGUNG/MEDIATION

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Der Prozess der **Konfliktbeilegung bzw. Mediation** bezieht sich auf:

- Vermeiden und Beilegen von Differenzen, Meinungsverschiedenheiten und Konflikten zwischen den Parteien in allen Phasen des Vergabeprozesses und der Vertragsverwaltung, um eine Einigung im gemeinsamen Interesse beider Parteien zu erzielen,
- Handhaben von Beschwerden gegen die Organisation nach dem nationalen Überprüfungssystem, und
- Verstehen des nationalen Überprüfungssystems und der Rechtsbehelfssysteme sowie der Mechanismen zur Beilegung von Streitigkeiten auf verschiedenen Ebenen.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Verfahren zur Beilegung von Konflikten und von Mediationsverfahren, einschließlich der Handhabung von Beschwerden und Verfahren im Rahmen des nationalen Überprüfungssystems.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Beschwerdemechanismen,
- Rechtsbehelfe nach Maßgabe nationaler und europäischer Rechtsvorschriften,
- Instrumente zur Konfliktverhütung,
- Konfliktlösungs-, Schieds- und Mediationstechniken.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Anwenden der wichtigsten für die Vergabe öffentlicher Aufträge relevanten Instrumente und Techniken der Konfliktlösung,
- Nutzen praktischer Instrumente, die eine kontinuierliche Verbesserung ermöglichen, um langfristig die Konfliktverhütung zu erleichtern (z. B. Sammeln und Handhaben von Rückmeldungen zu Bereichen, in denen nach Angaben von Wirtschaftsteilnehmern Verbesserungsbedarf besteht),
- Analysieren konkreter Gegebenheiten auf objektive Weise und Vorlegen klarer Erkenntnisse und Empfehlungen für mögliche Lösungen,
- Erkennen und Umsetzen verschiedener Konfliktlösungs-, Schieds- und Mediationstechniken,
- Ausarbeiten von Reaktionen auf Beschwerden und Konflikte mit Lieferanten,
- Konzipieren von Verfahren zur Vermeidung und Beilegung potenzieller Konflikte.

## SCHULUNGSMODUL 20 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN ANPASSUNGSFÄHIGKEIT UND MODERNISIERUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen auf sich ändernde Aufgaben und Umstände **reagieren und sich daran anpassen**. Veränderungen können sich in Bezug auf Arbeitsmethoden (z. B. Digitalisierung), die Erwartungen der Bürger (z. B. Lebensmittelsicherheit), technologische Lösungen und Herausforderungen (z. B. Big Data und Cybersicherheit), Notlagen (z. B. Pandemien, Naturkatastrophen) und politische Herausforderungen (z. B. Klimawandel) ergeben.

Die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen sich über die einschlägigen Änderungen des rechtlichen, politischen und technologischen Umfelds des öffentlichen Beschaffungswesens auf dem Laufenden halten. Wandelnden Bedingungen, neuen Ideen, Standpunkten und Arbeitsmethoden müssen sie offen begegnen. Sie müssen sich anpassen und Veränderungen bewältigen, gegebenenfalls aber auch selbst Veränderungen herbeiführen, indem sie sich um moderne und innovative Lösungen zur Bewältigung neuer Herausforderungen im Bereich der Auftragsvergabe bemühen. Sie sollten in der Lage sein, ihr Vorgehen in Notlagen neu zu bewerten, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und gleichzeitig die verfügbaren Spielräume voll auszuschöpfen. Sie sollten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ermitteln, die eine flexible Anpassung an den Wandel und an neue Instrumente unterstützen. [Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Techniken und Instrumente des Änderungsmanagements.](#)

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Verfahren und Instrumente für das Änderungsmanagement,
- Techniken zur Entwicklung der Organisation,
- Schlüsselkonzepte der Resilienz auf persönlicher Ebene und auf Ebene der Organisation,
- kreative Problemlösung,
- agiles Lernen,
- Design Thinking.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Offenes Herangehen an neue Situationen,
- effizientes Arbeiten trotz bestehender Unwägbarkeiten,
- Anwenden spezifischer Techniken zur Vertrauensbildung beim Umgang mit verschiedenen Instrumenten und Prozessen,
- Anwenden wirksamer Ansätze und Instrumente zum Änderungsmanagement,
- Anpassen des persönlichen Verhaltens an unterschiedliche Situationen,
- Anwenden von Techniken, die zur Stärkung der Resilienz beitragen können,
- Einführen von Ansätzen zum Änderungsmanagement, die dazu beitragen, Ideen in Maßnahmen umzusetzen,
- Fungieren als Moderator für das Änderungsmanagement innerhalb der Organisation,
- Einbeziehen der wichtigsten Interessenträger und Einwirken auf diese Interessenträger während des Änderungsprozesses,
- Befürworten und Schaffen eines geeigneten Umfelds für erforderliche Maßnahmen, Innovationen und Lernprozesse,
- Entwickeln einer Strategie der Organisation zur Stärkung ihrer Resilienz,
- Ermitteln neuer Markttrends und -konzepte, die die Modernisierung fördern.

## SCHULUNGSMODUL 21 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN ANALYTISCHES UND KRITISCHES DENKEN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Vergabefachkräfte müssen **analytisch und kritisch denken**, um Informationen genau und objektiv bewerten zu können. Dabei benötigen sie ein gutes Urteilsvermögen, müssen Chancen und Bedrohungen erkennen und Probleme effizient und kreativ lösen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Ansätze zum analytischen und kritischen Denken.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Schlüsselkonzepte, Ansätze und Instrumente zum analytischen und kritischen Denken,
- qualitative Datenanalyse,
- quantitative Datenanalyse.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen, wie wichtig es ist, Problemen mit kritischem Denken zu begegnen,
- analytisches und kritisches Denken in vielfältigen Situationen und Erkennen von Hindernissen für individuelles analytisches und kritisches Denken,
- Nutzen von Ansätzen zur qualitativen und quantitativen Datenanalyse,
- Auslegen von Datenmaterial und Erkennen von Korrelationen,
- Einführen fortgeschrittener Modelle zur Datenanalyse,
- Festlegen von Prioritäten nach einem logischen Ansatz,
- Auslegen von komplexem Datenmaterial und Erkennen von Korrelationen,
- Leiten von Sitzungen zum Brainstorming durch kreatives Denken,
- Schaffen von Systemen und Instrumenten, die dazu beitragen, analytisches und kritisches Denken in der gesamten Organisation zu entwickeln,
- Nutzen analytischen und kritischen Denkens zur Bewältigung komplexer Situationen, die wirksame Lösungen erfordern,
- Entwickeln bestmöglicher Denkleistungen auf individueller Ebene und auf Ebene der Organisation.

## SCHULUNGSMODUL 22 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN KOMMUNIKATION

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Durch **Kommunikation** soll sichergestellt werden, dass die Ziele und Prozesse der allgemeinen Vergabepolitik und die einzelnen Vergabeverfahren von den Interessenträgern gut verstanden werden. Kommunikation bedarf geeigneter Kommunikationswege (mündlich, schriftlich, elektronisch), um sachdienliche und korrekte Informationen im Einklang mit den für die Vergabe öffentlicher Aufträge relevanten Grundsätzen der Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung bereitzustellen. Dabei müssen die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens das Kommunikationsmedium und die Botschaft an die Zielgruppe anpassen.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Kommunikationsinstrumenten und -techniken sowie von Verfahren zur Berücksichtigung der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe in verschiedenen Kommunikationssituationen.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Anwendung der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe in verschiedenen Kommunikationssituationen,
- wirkungsvolle Kommunikationsstrategien und -instrumente,
- verschiedene Kommunikationsstile,
- öffentliches Reden,
- Fähigkeit zu wirksamer schriftlicher Ausdrucksweise.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Anwenden der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe (d. h. Nichtdiskriminierung, Transparenz und Gleichbehandlung) in verschiedenen Kommunikationssituationen,
- Zusammenfassen der wesentlichen Punkte eines Gesprächs oder Treffens,
- schriftliches und mündliches Formulieren der eigenen Standpunkte in geeigneter Weise,
- Ermitteln und Nutzen verschiedener Kommunikationswege und -instrumente,
- Verstehen der Bedeutung der verbalen und der nonverbalen Kommunikation,
- Verringern der Komplexität der verbalen Kommunikation,
- Nutzen der Fähigkeit zum aktiven Zuhören sowie geeigneter Kommunikationsstrategien in Gesprächen oder Sitzungen,
- Formulieren von Antworten auf Anfragen von Wirtschaftsteilnehmern betreffend der Anforderungen nach Maßgabe der Ausschreibungsunterlagen,
- Ausarbeiten der Kommunikation zur Beschreibung der zu erbringenden Leistungen in detaillierter und präziser Form,
- überzeugendes Formulieren und Auftreten und Anwenden wirksamer Kommunikationsstrategien,
- individuelles Anpassen einer Kommunikationsstrategie und Einführung der Strategie,
- Anpassen an unterschiedliche Kommunikationsstile,
- einwandfreies und professionelles Schreiben,
- Schaffen eines offenen und vertrauensvollen Umfelds für eine ehrliche Kommunikation innerhalb der Organisation,
- Handhaben komplexer Situationen in beherrschter, sachlicher und objektiver Weise.

## SCHULUNGSMODUL 23 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die Akteure des öffentlichen Beschaffungswesens müssen die **Einhaltung aller geltenden Vorschriften**, Verhaltenskodizes und Leitlinien sowie der Grundsätze der öffentlichen Auftragsvergabe sicherstellen: Gleichbehandlung, Nichtdiskriminierung, Transparenz und Verhältnismäßigkeit.

Alle an der Vergabe öffentlicher Aufträge beteiligten Akteure müssen die Überprüfung der gesamten Palette an konkreten Aufgaben sicherstellen und dabei die verfügbaren Instrumente nutzen, um die Risiken von Interessenkonflikten und Korruption einerseits und das Risiko wettbewerbswidriger Praktiken von Anbietern (z. B. Kollusion und Angebotsabsprachen oder potenzielle Probleme bei der Einhaltung geltender Vorschriften bei ihrer Arbeit) andererseits einzuschätzen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der anwendbaren Verfahrensregeln und -grundsätze sowie der Instrumente, Kodizes und Leitfäden, die dazu beitragen, die Einhaltung dieser Regeln und Grundsätze zu gewährleisten.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Anwenden ethischer Grundprinzipien und hoher Integritätsstandards,
- rechtliche Verpflichtungen und Einhaltung,
- relevante Risiken bei der Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Verhaltenskodizes für die öffentliche Verwaltung,
- nationale Antikorruptionsstrategie.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Anwenden ethischer Grundprinzipien und hoher Integritätsstandards,
- Kennen der Regeln und des Verhaltenskodex der Organisation sowie von Leitlinien zur Bekämpfung von Korruption und Kollusion und Kenntnis ethischer Standards,
- Anwenden eines Protokolls zur Selbstprüfung zur Bewertung des eigenen ethischen Verhaltens,
- Gewährleisten, dass Vergabevorhaben und die Lieferkette internationalen ethischen Standards entsprechen,
- Formulieren von Empfehlungen sowie Beratung zur Verbesserung der Einhaltung von Vorschriften sowie von ethischen Standards und Strategien,
- Anwenden spezifischer Instrumente zur Verhinderung von Betrug, Korruption und Interessenkonflikten bei der Bewertung von Angeboten (z. B. Eigenerklärungen),
- Überwachen von Maßnahmen, die eine wirksame Einhaltung und kontinuierliche Verbesserungen fördern,
- Schaffen einer Kultur, die die Einhaltung von Vorschriften fördert und belohnt,
- Ausarbeiten des Verhaltenskodex / der ethischen Grundsätze der Organisation,
- Erkennen ineffizienter und unethischer Strategien, Verfahren und Prozesse, die verhindern, dass die Organisation optimale Vergabeergebnisse erzielt,
- Entwickeln von Protokollen zur Selbstprüfung, um weniger Prozesse als vielmehr das Verhalten des Personals zu hinterfragen.



## SCHULUNGSMODUL 24 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN ZUSAMMENARBEIT

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens sind nicht isoliert tätig. Um erfolgreich zu sein, müssen sie bei der Auftragsvergabe miteinander und mit ihrem Umfeld **zusammenarbeiten**. Daher muss die Arbeit in Teams, der Austausch von Ideen und Strategien und die Sammlung von Beiträgen und Fachwissen gefördert werden. Dies gilt für kleine Organisationen, bei denen sich der öffentliche Auftraggeber sowohl auf interne als auch auf externe Akteure verlassen muss, ebenso wie für größere Organisationen und zentrale Vergabestellen mit einer bewussten Strategie multidisziplinäre Vergabeteams für bestimmte Vergabeverfahren zu bilden (z. B. Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Spezialisten oder Fachkräfte).

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Kooperationsinstrumente und -techniken.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Teamarbeit und Werte der Teams,
- Arbeit in multidisziplinären Teams,
- Techniken und Ansätze zur Förderung der Zusammenarbeit.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Bedeutung der Teamarbeit für die Wertschöpfung,
- Verstehen der Bedeutung und des Nutzens multidisziplinärer Teams,
- Verstehen, was Kultur ist und wie wichtig aktives Zuhören ist,
- Nutzen der Technik des aktiven Zuhörens, um die Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern zu verbessern und Beiträge unterschiedlicher Dienststellen zu sammeln,
- Anpassen des persönlichen Verhaltens an andere,
- Aufbauen von Kooperationsteams und -netzen auf der Grundlage der Bedürfnisse und der richtigen Mischung von Kompetenzen zur Unterstützung von Tätigkeiten mit einem Mehrwert,
- Verwalten und optimales Nutzen multidisziplinärer Arbeitsteams,
- Vermitteln von Wissen zwischen den verschiedenen Funktionen/Abteilungen einer Organisation,

## SCHULUNGSMODUL 25 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN MANAGEMENT DER BEZIEHUNGEN ZU DEN INTERESSENTRÄGERN

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Das **Management der Beziehungen zu den Interessenträgern** erfordert die Schaffung und Aufrechterhaltung solider Innen- und Außenbeziehungen auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens interagieren in vielfältiger Weise mit Interessenträgern, um die Ziele ihrer Organisation zu erreichen und zu nachhaltigen Beziehungen zu den Interessenträgern beizutragen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Schlüsselkonzepte und -methoden des Managements der Beziehungen zu den Interessenträgern.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Interne und externe Interessenträger,
- Techniken zum Management der Beziehungen zu den Interessenträgern,
- Peer-Leadership und Motivation.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Ermitteln der internen und externen Interessenträger der Organisation,
- Anwenden strukturierter Instrumente für das Management von Beziehungen zu den Interessenträgern, z. B. Datenverwaltungssysteme,
- Verstehen, wie Interessenträger Einfluss auf Vergabeentscheidungen und -vorhaben nehmen,
- Umgehen mit zahlreichen Interessenträgern mit unterschiedlichen Interessen,
- Umgehen mit den Erwartungen interner und externer Interessenträger,
- Anwenden fortgeschrittener Techniken für das Management von Beziehungen zu den Interessenträgern (z. B. Register der Interessenträger, Matrix für die Einbeziehung von Interessenträgern),
- Entwickeln einer Vision, eines Auftrags und eines Wertes für eine Organisation, die alle internen und externen Interessenträger ansprechen,
- Entwickeln von Techniken und Instrumenten für das Management von Beziehungen zu den Interessenträgern.

## SCHULUNGSMODUL 26 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN TEAMMANAGEMENT UND -FÜHRUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

**Die Gestaltung des Managements und der Führung von Teams** ist entscheidend für die Festlegung einer klaren Richtung und erreichbarer Ziele für Vergabeteams und die jeweiligen Funktionen. Ein geeignetes Management und eine geeignete Führung der Teams sollte dazu beigetragen, ein kollaboratives Umfeld zu fördern und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Dies setzt voraus, dass Methoden und Techniken eingesetzt werden, die auf das Team und die Unterstützung seiner Mitglieder zugeschnitten sind, dass die Aufgaben und Zuständigkeiten klar definiert werden, dass Erwartungen an die Leistungen des Einzelnen und von Gruppen beschrieben werden, und dass das Team zur Zusammenarbeit ermutigt wird, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Schlüsselkonzepte und -methoden des Teammanagements.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Schlüsselkonzepte des Teammanagements und der positiven Führung,
- Methoden und Instrumente des Teammanagements,
- Verhaltensanalysen,
- Managementstile.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Anwenden von Methoden und Instrumenten für das Teammanagement im Alltag,
- Ermitteln der Stärken und Schwächen der Teammitglieder,
- Nutzen und Ausbauen der Stärken der Teammitglieder,
- Übermitteln konstruktiver Rückmeldungen an das Team und Anerkennen seiner Leistungen,
- Einführen eines Managementstils der positiven Führung,
- Verstehen, wie die Struktur der Organisation die Führung beeinflusst,
- Verstehen ihrer Verhaltenspräferenzen und entsprechendes Entwickeln von Führungskompetenzen,
- Anpassen ihres Managementstils an unterschiedliche Personen und Verhaltensweisen,
- Überzeugen, Einbinden und Inspirieren anderer und Einbeziehen anderer in Tätigkeiten zur Schaffung eines Mehrwerts,
- Fördern und Unterstützen einer Kultur der Führung und Exzellenz,
- Entwickeln von Konzepten und Instrumenten zum Teammanagement und zur positiven Führung.

## SCHULUNGSMODUL 27 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN KENNTNIS DER ORGANISATION

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die **Kenntnis der Organisation** umfasst das Verständnis der Verwaltungsstruktur, der Kultur und des rechtlichen und politischen Rahmens der Organisation. Sie ermöglicht es, die Triebkräfte und Beweggründe der verschiedenen Interessenträger zu verstehen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis und das beste Ergebnis für die Organisation zu gewährleisten.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis der Verwaltungsstruktur, der Verfahren und Prozesse und der internen Kultur sowie des rechtlichen und politischen Rahmens der Organisation.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses von der Organisation intern durchzuführende Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Geschichte, Vision und Aufgabenbeschreibung der Organisation, politische Prioritäten und strategische Ziele,
- Managementstruktur, interne Verfahren, Systeme und Instrumente der Organisation,
- Personalaspekte, einschließlich Laufbahnentwicklung und Ausbildungsmöglichkeiten,
- Rechtsrahmen der Organisation sowie ethische Standards und Compliance-Standards.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Aufgabenbeschreibung, der politischen Prioritäten und der Ziele der Organisation und ihrer Bedeutung für die Auftragsvergabe,
- Verstehen der Werte, der internen Kultur und der sozialen Aspekte der Organisation zur Unterstützung erfolgreicher Teamarbeit,
- Verstehen der Struktur der Organisation und der Funktion der verschiedenen an der Auftragsvergabe beteiligten Dienststellen,
- Anwenden der internen Verfahren, Systeme und Arbeitsabläufe der Organisation,
- Ermitteln der verschiedenen internen und externen Akteure der Organisation sowie ihrer Bedürfnisse, Beziehungen und Kommunikationsmittel,
- Verstehen des rechtlichen Umfelds der Organisation,
- Verstehen der Karrierechancen innerhalb der Organisation und der Schulungsmöglichkeiten, die die individuelle berufliche Entwicklung unterstützen.

## SCHULUNGSMODUL 28 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN PROJEKTMANAGEMENT

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die wirksame Durchführung eines Vergabevorhabens setzt das Verständnis und die Anwendung von Schlüsselkonzepten, -verfahren und -instrumenten für die Abwicklung von Vergabeverfahren voraus. Anhand dieser Konzepte aus dem Bereich des **Projektmanagements** kann sichergestellt werden, dass Vergabevorhaben im Einklang mit den Vorgaben für den Zeitplan, den Finanzrahmen, die Qualität, die Einbeziehung von Interessenträgern und die Risikominderung durchgeführt werden.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis von Schlüsselkonzepten und -instrumenten des Projektmanagements, die für die öffentliche Verwaltung relevant sind.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Schlüsselkonzepte und -instrumente für das Projektmanagement,
- Planung und Zeitmanagement,
- Delegieren von Aufgaben,
- konstruktive Rückmeldungen,
- Management von Projektrisiken.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Ermitteln der wichtigsten Prioritäten und Festlegen eines geeigneten Aktionsplans,
- Erkennen und Kennzeichnen potenzieller Projektrisiken,
- Anfordern von Unterstützung und Beratung,
- Erstellen und Umsetzen eines Projektplans,
- Delegieren von Aufgaben und Gewährleisten der erforderlichen Überwachung,
- Abstimmen mit an einem Projekt beteiligten Interessenträgern,
- Handhaben der Zeitplanung und Einhalten von Terminen,
- Übermitteln konstruktiver Rückmeldungen,
- Sicherstellen, dass die Ziele eines Projekts im Einklang mit der Gesamtstrategie der Organisation stehen,
- Erkennen möglicher Chancen und Probleme durch proaktive Planung und kreatives Denken,
- Überwachen und Durchführen komplexer Vorhaben in einem durch Unsicherheit oder raschen Wandel gekennzeichneten Umfeld,
- Erkennen von Projektrisiken und Durchführen von Maßnahmen zur Risikominderung,
- effizientes Verwalten von Finanzmitteln und Ressourcen,
- Einrichten sachdienlicher Systeme und Instrumente zum Projektmanagement für die Organisation.

## SCHULUNGSMODUL 29 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN LEISTUNGSORIENTIERUNG

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens müssen im Einklang mit den Leitlinien und der Politik des öffentlichen Dienstes ihre Anstrengungen bündeln und Prioritäten setzen, um ein **gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis sicherzustellen**. Ihre Aufgabe besteht darin, Kosteneinsparungen und strategische und nachhaltige Ziele zu erreichen, Effizienzmängel proaktiv zu ermitteln, Hindernisse zu überwinden und ihren Ansatz anzupassen, um in Vergabeverfahren regelmäßig nachhaltige und hochwertige Ergebnisse zu erzielen.

Diese Kompetenz erfordert Kenntnisse der Strategien und Methoden des Leistungsmanagements sowie der zentralen Leistungsindikatoren, die dazu beitragen, Effizienzmängel zu erkennen und die Leistung bei der Auftragsvergabe zu überwachen, auch im Hinblick auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Die Konzepte Kosten-Nutzen-Verhältnis, Leistung und Effizienz und ihre Bedeutung,
- Nutzung zentraler Leistungsindikatoren,
- Instrumente und Ansätze zum Leistungsmanagement,
- wirtschafts- und finanzbezogene Schlüsselkonzepte,
- Finanzrahmen und Finanzmanagement.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Festlegen von Prioritäten und Anwenden von Zeitmanagementtechniken zur Effizienzmaximierung,
- Ermitteln von Möglichkeiten zur Wertschöpfung,
- kohärentes Festlegen intelligenter persönlicher Ziele und zentraler Leistungsindikatoren,
- Analysieren der zentralen Leistungsindikatoren der Teammitglieder und Übermitteln regelmäßiger leistungsbezogener Rückmeldungen,
- effizientes Verwalten von Finanzen und Kosten, um ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu gewährleisten,
- Festlegen von Zielen für die Organisation sowie von Leistungszielen,
- Konzipieren von Instrumenten für die Bewertung und Entwicklung der Kompetenz des Personals,
- Schaffen einer inklusiven Kultur der Organisation, die die öffentliche Auftragsvergabe als strategische Funktion aufwertet.

## SCHULUNGSMODUL 30 – ETHIK UND EINHALTUNG DER VORSCHRIFTEN RISIKOMANAGEMENT UND INTERNE KONTROLLE

### KOMPETENZBESCHREIBUNG

Die Vergabe öffentlicher Aufträge erfolgt an einer Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Interessen. Sie unterliegt einer **internen und externen Aufsicht** auf mehreren Ebenen, auch unter Einbeziehung der Medien, und wird allgemein als besonders betrugs- und korruptionsgefährdeter Bereich betrachtet. Daher besteht die Tätigkeit einer Fachkraft des Beschaffungswesens zu einem großen Teil darin, sich mit mehreren einander überschneidenden Risiken auseinanderzusetzen. Dazu müssen Kontrollen und Maßnahmen zur Risikominderung konsequent und überlegt angewendet und die Interessen der jeweiligen Organisation und des Gemeinwohls durch proaktives Handeln geschützt werden.

Diese Kompetenz erfordert die Kenntnis der verschiedenen Arten von Risiken bei der Vergabe öffentlicher Aufträge sowie der Maßnahmen zur Risikominderung und der Funktionen der vergabespezifischen internen Kontrolle und Prüfung.

### SCHULUNGSTHEMEN

**Dieses Schulungsmodul sollte Folgendes abdecken:**

- Verschiedene Risiken bei Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Maßnahmen zur Risikominderung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Verfahren zur internen Kontrolle und zum Risikomanagement,
- Bewertung von Betrugsrisiken,
- Schritte im Prüfpfad.

### LERNERGEBNISSE

**Nach Absolvieren des Schulungsmoduls sollten die Lernenden auf dem jeweils gewünschten Niveau über die folgenden Kenntnisse bzw. Fähigkeiten verfügen:**

- Verstehen der Konzepte der Rechenschaftspflicht und der Haftung bei öffentlichen Auftraggebern,
- Verstehen der verschiedenen Risiken bei der Vergabe öffentlicher Aufträge,
- Anwenden grundlegender Verfahren zur internen Kontrolle und zum Risikomanagement,
- Handhaben des Änderungsmanagements und der Versionskontrolle,
- Verhindern und Aufdecken verbreiteter Betrugs- und Korruptionsrisiken,
- Durchführen einer risikobasierten Analyse der Lieferantenbeziehungen,
- Führen eines Risikoregisters und Entwickeln von Maßnahmen zur Risikominderung,
- Bewerten von Betrugsrisiken,
- Verbessern der internen Kontrollverfahren,
- Überprüfen von Verfahren zum Risikomanagement und Unterbreiten von Vorschlägen zu ihrer Verbesserung,
- Überprüfen von Bewertungen bestehender Betrugsrisiken und Überwachen der Wirksamkeit der Maßnahmen zur Risikominderung,
- Entwickeln erfolgreicher Strategien und Prozesse zum Risikomanagement,
- Festlegen von Strategien und Instrumenten zur Bewertung des Betrugsrisikos der Organisation,
- Berücksichtigung der Erfahrungen mit früher festgestellten Risiken, um die internen Kontroll- und Risikomanagementverfahren zu verbessern und zu stärken.

## **DIE EU KONTAKTIEREN**

### **Besuch**

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europe-Direct“-Informationsbüros. Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe: [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](https://europa.eu/european-union/contact_de)

### **Telefon oder E-Mail**

Der Europe-Direct-Dienst beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Kontaktieren Sie Europe Direct

- über die gebührenfreie Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstleister berechnen allerdings Gebühren),
- über die Standardrufnummer: +32 22999696 oder
- per E-Mail über: [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](https://europa.eu/european-union/contact_de)

## **INFORMATIONEN ÜBER DIE EU**

### **Im Internet**

Auf dem Europa-Portal finden Sie Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen: [https://europa.eu/european-union/index\\_de](https://europa.eu/european-union/index_de)

### **EU-Veröffentlichungen**

Sie können – zum Teil kostenlos – EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen unter <https://op.europa.eu/de/publications>. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich an Europe Direct oder das Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](https://europa.eu/european-union/contact_de)).

### **Informationen zum EU-Recht**

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1952 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

### **Offene Daten der EU**

Über ihr Offenes Datenportal (<http://data.europa.eu/euodp/de>) stellt die EU Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nichtgewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden.



