

# Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Ausgabe

**38**

Juni 2018



**Sp**  
Schwer  
punkt

**Europäisierung**

# GEMEINSAM SIND WIR MEHR

DZBW RZRS  
KDRS KRBF  
EVG IIRU  
KIRU endica  
KIVBF

© envfx - stock.adobe.com

## Kommunale IT in Baden-Württemberg: stark, vernetzt, zukunftsfähig

Digitalisierung bedeutet auch, über Grenzen hinweg zu denken, zukünftige Herausforderungen zu erkennen und Antworten darauf zu finden, die zum Wohle der Bürger und der Gesellschaft beitragen. Dafür braucht es einen leistungsfähigen und zuverlässigen Partner.

Deshalb haben wir für die Kommunen in Baden-Württemberg gemeinsam mit dem Land, den kommunalen Spitzenverbänden und der Landeshauptstadt Stuttgart die Voraussetzungen geschaffen, um die kommunalen IT-Dienstleister unter dem neuen gemeinsamen Dach von **ITEOS** zu vereinen.

Am 1. Juli 2018 ist es soweit: Als führender Spezialist für die Digitalisierung des öffentlichen Sektors berät und begleitet dann **ITEOS** die rund 1.100 Kommunen, 9 Stadtkreise und 35 Landkreise von sieben Standorten aus mit über 1.600 Mitarbeitern auf ihrem Weg zur digitalen Verwaltung: mit IT-gestützten integrierten Lösungen für die gesamte Wertschöpfungskette der kommunalen öffentlichen Hand.

Wir freuen uns, mit Ihnen gemeinsam die digitale Zukunft zu gestalten.

William Schmitt



Zweckverband  
KIVBF

Andreas Pelzner



Datenzentrale  
Baden-Württemberg

Manfred Allgaier



Zweckverband  
KIRU

Andreas Majer



Zweckverband  
KDRS

# ITEOS

Der erste Ansprechpartner in allen Fragen der digitalen Verwaltung:  
für eine starke kommunale IT in Baden-Württemberg.

## IMPRESSUM

### Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Ausgabe 38 – Juni 2018

### Herausgeber

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) in Verbindung mit dem Verein der Freunde der Hochschule

### Redaktion

Prof. Dr. Volkmar Kese (verantwortl.),  
Eva Baum M. A., Matthias Riede M. A.,  
Dr. Daniel Zimmermann

### Anschrift der Redaktion

Hochschule für öffentliche Verwaltung  
und Finanzen Ludwigsburg  
Reuteallee 36; 71634 Ludwigsburg  
Telefon 07141/140-541  
www.hs-ludwigsburg.de  
dialog@hs-ludwigsburg.de

### Verein der Freunde

Bürgermeister Klaus Warthon,  
Ulla Gottwald

### Fotos

HVF Ludwigsburg, VdF, Privatbesitz, Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (S. 9), WILEY VCH Verlag GmbH, Springer Verlag GmbH und Kommunal- und Schul-Verlag GmbH Co. KG (S. 11), Setting MileStones GmbH (S. 35), Stadt Pforzheim (S. 37).  
Wir danken HOFFMANN FOTOGRAFIE (73240 Wendlingen) für die Bilder der Bachelorfeier, Holm Wolschendorf von der Ludwigsburger Kreiszeitung für das Foto auf S. 18 oben und Benjamin Stollenberg (71636 Ludwigsburg) für die Autorenfotos und die Fotos von der MPM-Abschlussfeier.

### Verlag

Staatsanzeiger für  
Baden-Württemberg GmbH & Co. KG  
Breitscheidstraße 69, 70176 Stuttgart  
Projektmanagement: Meike Habicht M. A.,  
Layout: Sonja Krämer

### Druck

Offizin Scheufele,  
Druck & Medien, Stuttgart

Erscheint zweimal jährlich/Auflage 5.000

Die Redaktion bedankt sich bei Frau  
Dr. Petra Pfisterer für das Erstellen  
der Seiten „Ludwigsburger Autoren“.

Unterstützt durch:





**WGV** Versicherungen

## Inhalt

### Editorial

des Rektors	2
der Redaktion	3

### Schwerpunkt

 Steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung in Europa	4
 Kompetenzprofile für die Europaarbeit in Kommunen Baden-Württembergs	6
 Einfluss der Kommunen auf die Ausgestaltung von EU-Förderprogrammen	8
 EU-Fördermittelakquise als wissensintensiver Prozess	10

### Fachforum

Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...	11
Das Assessment-Center ist bloß ein Hilfskriterium	12
Warum gute Nachwuchskräfte ihre Verwaltungen verlassen – und was dagegen hilft	14
Mitarbeiterorientierte bürgerzentrierte Dienstleistungserbringung	16

### Studium

Alkoholverbot als letztes Mittel? – Fachprojekt erstellt Leitfaden	18
Lernen 2.0 – Bilanzsteuerrecht goes Moodle	19
Fantastic 7 – Helden der Umwelt	20
If we all give a little ... – Service-Learning im Steuerstudium	21
Arbeit des Ausbildungspersonalrats	22
Der AStA 2017/2018	23
Abschlussfeier des Bachelor-Studiengangs „Public Management“	25
Hervorragende Karrierechancen für MPM-Absolventinnen und -Absolventen	26
Cybercrime – auch ein Thema für die öffentliche Verwaltung?	27
Master-Studierende zu Gast bei der Europäischen Zentralbank	28

### Hochschule

Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen – Was macht sie besonders?	29
Weiblich/männlich/inter – zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom Oktober '17	30
Fortbildung für Unternehmensbewertung durch Dozenten der HVF	32

### Verein der Freunde

Veranstaltungsreihe Wiedersehen macht Freu(n)de	33
Preisverleihung bei der Abschlussfeier	33
Exkursion ins Allgäu und nach Oberschwaben im September 2018	34

### Praxis im Dialog

Beste Karrierechancen in der Steuerverwaltung!	34
Projektmanagement als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Stadtverwaltung	35
Steuerung über interne Kommunikation – Pforzheim und Ulm tauschen sich aus	36
Kommunale IT in Baden-Württemberg mit ITEOS neu aufgestellt	38

### HVF International

Internationale Tage zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit	39
Refugees Welcome – interkulturelle Perspektivwechsel an der Hochschule	40
Good Practice mit Erasmus – 1: Let's talk about VAT	42
Good Practice mit Erasmus – 2: Unterwegs in Rijeka	43

### Der Amtsschimmel wiehert ...

E-Government: Über die Schwierigkeit, mit Behörden elektronisch zu verkehren	44
--	----

### Personalia

45

### Kurz berichtet

46

### Ludwigsburger Autoren

47

”

*Liebe Leserinnen und Leser,*



Prof. Dr. Wolfgang Ernst,  
Rektor der HVF Ludwigsburg

*die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg sah sich in den vergangenen Monaten starker Kritik von Medien und Politik ausgesetzt. Der Untersuchungsausschuss „Zulagen Ludwigsburg“ im Landtag beschäftigt sich vermehrt mit der aktuellen Situation bei uns im Haus. Für die gesamte Hochschule bedeutet dies erneut eine schwere zusätzliche Belastung. Das Rektorat arbeitet eng mit den zuständigen Ministerien im Land zusammen, um möglichst schnell sämtlichen Vorwürfen nachzugehen und für Aufklärung zu sorgen. Schnellschüsse und Aktionismus sehen wir jedoch nicht als gebotene Mittel für adäquate Lösungskonzepte. Vielmehr benötigt es ein gemeinsames Vorgehen mit möglichst vielen Hochschulmitgliedern, um unsere Hochschule zukunftsfähig zu machen und in ruhiges Fahrwasser zu bringen. Dies kostet viel Zeit und Kraft und ist deshalb für die Öffentlichkeit möglicherweise nicht immer befriedigend. Ich bin jedoch von diesem Weg überzeugt und bitte deshalb um den notwendigen Spielraum.*

### **Schwerpunkt „Europäisierung“**

*Die vorliegende Ausgabe des DIALOGs zeigt, dass sich unsere Hochschule trotz der schwierigen Rahmenbedingungen modern ausrichtet. „Europäisierung“ ist ein Megathema, das praktisch sämtliche Politikfelder betrifft und auch für die öffentliche Verwaltung eine herausragende Rolle einnimmt. Die Herausforderungen und Chancen, die die Mitgliedschaft in der Europäischen Union für sämtliche staatlichen und kommunalen Behörden mit sich bringt, sind ein Schwerpunkt der Lehre und der Forschung an der HVF. Wir vermitteln unseren Studierenden ein europäisches Rechtsverständnis und die notwendigen Fachkenntnisse, um für die Arbeit in einem eng zusammenwachsenden Europa gerüstet zu sein. Nicht zuletzt unser gemeinsamer Master-Studiengang „Europäisches Verwaltungsmanagement“, zahlreiche Studienreisen ins europäische Ausland sowie diverse Fachtagungen mit Themen der europäischen Integration sind Ausdruck dessen. Für einen detaillierten Überblick über den Schwerpunkt sowie die weiteren Beiträge in der vorliegenden Ausgabe empfehle ich Ihnen das Editorial der Redaktion um Prof. Dr. Kese.*

### **Veranstaltungen im Frühjahr**

*Es freut mich, dass wir nicht nur im Themenbereich der „Europäisierung“ in den letzten Monaten Akzente setzen konnten. Zwei weitere Beispiele möchte ich Ihnen nennen. Zu Beginn des Jahres veranstalteten wir zum zweiten Mal Internationale Tage. Unter dem Thema „Grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ wurden unterschiedliche Rechtsgebiete im internationalen Kontext thematisiert. Des Weiteren erstellte eine Gruppe unserer Studierenden einen vielbeachteten Leitfaden „Alkoholverbot auf öffentlichen Straßen und Plätzen“. Die Übergabe erfolgte im Beisein von EU-Kommissar Günther Oettinger, dem Oberbürgermeister von Ludwigsburg Werner Spec und dem Geschäftsführenden Vorstandsmitglied des Städtetags Baden-Württemberg und unserer Hochschulratsvorsitzenden Gudrun Heute-Bluhm. Über beide Veranstaltungen finden Sie in diesem Heft einen Artikel.*

*Mein Dank gilt dem gesamten Redaktionsteam, dem Staatsanzeiger sowie allen Autorinnen und Autoren, die an der Erstellung des vorliegenden Hefts mitgewirkt haben. Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich nun viel Freude bei der Lektüre.*

Ihr

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'W', 'E', and 'A' in a stylized, cursive script.

Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

## *Liebe Leserinnen und Leser,*

*was wird Ihnen dieses Heft an Themen im Schwerpunkt und im Fachforum bieten:*

### **Schwerpunkt**

*Die „Europäisierung“ als der Schwerpunkt wurde in einem partizipativen Verfahren durch die Professorinnen und Professoren bestimmt. Im Zentrum dieses Hefts stehen die Herausforderungen, die die Mitgliedschaft in der EU für den staatlichen und kommunalen Sektor mit sich bringt. Zu Beginn gibt Prof. Dr. Angelika Dölker, Professorin mit Schwerpunkten auf Besteuerung der Gesellschaften und Int. Steuerrecht, einen Einblick, wie die Forschung und Entwicklung in Europa steuerlich gefördert wird. Es wird deutlich, wie lohnenswert es in der Steuerverwaltung sein kann, sich mit Besteuerungskonzepten anderer Staaten auseinanderzusetzen. Wünsche, solche Konzepte auch umzusetzen, ziehen Überlegungen nach sich, wie eine entsprechende Implementation gesteuert und im Management des Praktikeralltags umgesetzt werden kann.*

*So lenken Prof. Dr. Volkmar Kese, Leiter des Instituts für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration, und Dr. Daniel Zimmermann, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, den Fokus auf die Europaarbeit in Kommunen. Anhand von Ergebnissen einer Bedarfsanalyse unter den Mitgliedstädten des Städtetages Baden-Württemberg wird gezeigt, wie die Europaarbeit erfolgreich gesteuert und Personalprofile für die Bewältigung der Europaarbeit entwickelt werden können. Wie wichtig steuernde Strategieansätze in der Europaarbeit in Kommunen sind, zeigt Dr. des. Ronny Müller, Referent in der Verwaltungsbehörde Europäischer Sozialfonds im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr. Er führt nämlich in das in der Förderperiode 2014 bis 2020 eingeführte Partnerschaftsprinzip bei der Durchführung der Kohäsionspolitik durch die Bundesländer ein. Er zeigt auf, wie sich die Kommunen in diesen Prozess gewinnbringend einbringen können – inzwischen allerdings verschärfend sogar einbringen müssen! Manuel Reyes Garcia, Organisationsberater im Amt für Organisation und Informationstechnik bei der Stadt Augsburg und jahrgangsbester Absolvent des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Public Management 2018, legt abschließend den Fokus auf die Herausforderungen gelingender Fördermittelakquise in Kommunen. Sie erhalten hier praxisrelevante Einsichten, wie Kommunen die Akquise von EU-Fördermitteln durch die Etablierung von Wissensmanagement verbessern können.*

### **Fachforum**

*Über den Schwerpunkt hinaus werden weitere Themen behandelt. Der Artikel von Prof. Dr. Matthias Mitsch, Professor für Öffentliches Dienstrecht, Arbeitsrecht und Tarifrecht, widmet sich aus beamtenrechtlicher Sicht dem häufigen Streitthema zwischen Beamtenrechtlern und Personal- und Organisationspsychologen, inwieweit das Assessment-Center als Personalauswahlinstrument bei Beamtinnen und Beamten im Bewerbungsauswahlverfahren eingesetzt werden kann. Beschäftigt er sich mit der Personalauswahl, wendet sich Prof. Dr. Claudia Schneider, Professorin für Verwaltungsmanagement, der Thematik zu, wie Personal in der Organisation behalten werden kann. Sie entwickelt zum Thema „Fluktuation“ praxisorientierte Vorschläge, wie Arbeitgeber vermeiden können, dass fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation verlassen. Der Artikel von Prof. Dr. Birgit Schenk, Professorin für Verwaltungsinformatik und Organisation, beschäftigt sich mit der drängenden Frage, wie sich der öffentliche Dienst als moderner Arbeitgeber künftig behaupten kann, um möglichen Ansprüchen der „Generation Y“ und ihrer dadurch sich verändernden Arbeitgeberwahl zu genügen. Erfolgsfaktoren hierfür sind eine bürgerzentrierte Leistungserbringung und eine mitarbeiterorientierte Arbeitsgestaltung.*

*Gerne nehmen wir hier die Gelegenheit wahr, ausdrücklich neue Werke der Kolleginnen und Kollegen prominent vorzustellen. Lesen Sie dazu Seite 11. Wir gratulieren schon einmal vorab herzlich.*

*Wir wünschen Ihnen jetzt viel Freude beim Lesen dieses Hefts.*

*Ihr Redaktionsteam*



# Steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung in Europa



**Prof. Dr.  
Angelika Dölker**

*Professorin mit Schwerpunkten auf Besteuerung der Gesellschaften und Int. Steuerrecht*

Forschung und Entwicklung (FuE) sind essenziell für Wachstum und wirtschaftliche Stabilität einer Volkswirtschaft. Wichtige Fragen sind die Gründung von Technologie-Startups und wie man die Digitalisierung der Industrie beschleunigen kann, auch wie man Bildung und Qualifikation für eine digitale Welt neu denken muss. Ähnliche Überlegungen gelten für andere Forschungsfelder. Bis 2025 sollen Politik und Wirtschaft 3,5 % des Bruttoinlandsprodukts in FuE investieren. Eine steuerliche Förderung von FuE gibt es im Gegensatz zu direkter Förderung durch Zuschüsse bislang in Deutschland nicht.

## Ökonomischer Hintergrund einer steuerlichen Förderung von FuE

Investitionen in Forschung und Entwicklung sind durch hohes Risiko und Finanzierungsrestriktionen gerade bei „jungen“ Unternehmen (Young Innovative Companies, kurz YIC) gekennzeichnet.

Aus der Besteuerungstheorie ist seit Langem bekannt, dass riskante Investitionen dann durch eine (proportionale) Ertragsbesteuerung nicht beeinflusst werden, wenn die Risikomärkte perfekt sind und Gewinne und Verluste steuerlich symmetrisch behandelt werden, also ein vollständiger Verlustausgleich möglich ist. Die aktuelle Rechtslage in Deutschland wird durch die Regelung des §10d EStG, die sogenannte Mindestbesteuerung,

bestimmt. Nicht ausgeglichene negative Einkünfte dürfen in nachfolgenden Veranlagungszeiträumen nur bis zu einem Gesamtbetrag der Einkünfte in Höhe von einer Million Euro vollständig und darüber hinaus nur bis zu 60 % des verbleibenden Gesamtbetrags der Einkünfte verrechnet werden.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Frage, ob bei Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft angefallene Verluste durch den Erwerber genutzt werden können. Hierzu gelten die Einschränkungen des § 8c KStG. Bei einer Veräußerung von Kapitalgesellschaftsanteilen von mehr als 25 %, aber höchstens 50 % innerhalb von fünf Jahren, wird danach der Verlustvortrag anteilig vermindert; bei einer Veräußerung von mehr als 50 % der Anteile sind Verluste überhaupt nicht mehr abziehbar. Eine Verbesserung brachte hier die neue Regelung des § 8d KStG mit der Möglichkeit eines fortführungsgebundenen Verlustvortrags bei schädlichem Beteiligungserwerb nach dem 31. Dezember 2015.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Frage, ob Zinsaufwendungen steuerlich abzugsfähig sind. Die aktuelle Rechtslage wird hier durch die sogenannte Zins-schranke der §§ 4h EStG und 8a KStG bestimmt. Bei Überschreiten einer Freigrenze von drei Mio. Euro ist nach § 4h EStG, falls nicht bestimmte Escape-Klauseln greifen, ein Betriebsausgabenabzug von Fremdkapitalzinsen nur bis zu 30 % des erweiterten Rohertrags (EBITDA) möglich. § 8a KStG verschärft § 4h EStG, indem Schuldzinsen gegenüber dritten Fremdkapitalgebern mit der Nichtabzugsfähigkeit „infiziert“ werden.

Ein Problem für die Aufnahme von Eigenkapital ist schließlich eine steuerliche Diskriminierung der Beteiligungsfinanzierung gegenüber der Fremdfinanzierung, wie

sie aktuell in Deutschland durch die Abgeltungssteuer gegeben ist.

Ein weiterer Aspekt ist die Frage, wie immaterielle Vermögensgegenstände steuerlich behandelt werden. Aus deutscher Sicht sind die Hinzurechnungs- und Kürzungsvorschriften der §§ 8 und 9 GewStG zu erwähnen (besonders problematisch sind die eine Lizenzvergabe betreffenden Bestimmungen des § 8 Nr. 1 lit. f GewStG) sowie die durch § 1 Abs. 3 AStG vorgesehene Besteuerung grenzüberschreitender Funktionsverlagerungen. Eher begünstigend ist die Regelung des § 5 Abs. 2 EStG, dass für immaterielle Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens ein Aktivposten nur anzusetzen ist, wenn sie entgeltlich erworben wurden.

Geht man davon aus, dass der Kapitalwert das Rentabilitätsmaß jeder einzelnen Investition ist, müsste man den ökonomischen Gewinn besteuern. Dieser entspricht der Verzinsung des Ertragswerts des Unternehmens zu Beginn der Periode. Allerdings ist die Besteuerung des kapitaltheoretischen Gewinns auf die Funktion eines „Eichstrichs“ der Besteuerung begrenzt.

## Befürworter einer steuerlichen FuE-Förderung

Die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), zahlreiche Verbände sowie die Europäische Kommission haben sich klar für eine steuerliche FuE-Förderung ausgesprochen. Auch die unabhängige Expertenkommission „Stärkung von Investitionen in Deutschland“, die 2015 vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel beauftragt wurde, befürwortet eine solche Förderung.

Ordnungspolitisch spricht für die Einführung einer steuerlichen FuE-Förderung, dass diese keine Marktverzerrungen ver-

Land/ Maßnahme	Tax credit	Special regime	Sonder- abschreibung allowance	Erhöhter Abzug von Bemessungs- grundlage	Patent Box
Deutschland					
Frankreich	x	x			x
Großbritannien			x	x	x
Polen				x	
USA	x				
VR China		x			x

Formen der FuE-Förderung in ausgewählten Ländern

ursacht: Der Staat beeinflusst nicht die inhaltliche Ausrichtung von Forschung und Entwicklung, sondern reduziert die Kosten für FuE-Aktivitäten.

#### Formen einer steuerlichen FuE-Förderung

Denkbare Formen einer steuerlichen Förderung von Forschung und Entwicklung sind:

- Tax credits
- Special regimes
- Allowances (Sonderabschreibung)
- Erhöhter Abzug von FuE-Aufwendungen von der Bemessungsgrundlage
- Einführung von Patent Boxen

#### Betrachtung ausgewählter Länder

Die Länderauswahl in der abgebildeten Tabelle ist dadurch begründet, dass die

USA, die VR China und Frankreich die größten Volumina an Steuervergünstigungen einsetzen. Großbritannien wird aufgenommen, da es bei einem eventuellen Brexit Anreize für Unternehmen schaffen muss, dort weiter zu investieren. Polen wird aufgenommen, um auch eine osteuropäische Volkswirtschaft zum Vergleich anzubieten, auch wenn es kein eigenständiges Mitglied der Gruppe der G20 ist.

Der Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung aus CDU/CSU und SPD enthält keine Ansätze für eine steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung. Der Bundesverband der Deutschen Industrie verlautbarte in einer gemeinsamen Erklärung mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, dem Deutscher Industrie- und Handelskammertag und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks, dass es irritierend

sei, wenn mit dem Koalitionsvertrag mehr Erschwernisse und mehr Belastung auf Unternehmen und Betriebe zukommen, statt Flexibilität und Erleichterung.

Zu hoffen ist, dass eine Zusammenarbeit mit reformwilligen Staaten wie Frankreich, die bereits eine ausdifferenzierte steuerliche Förderung von FuE haben, zu einer positiven Entwicklung führt.

#### **Ausführlicher dazu:**

**I** Vgl. detailliert zum Thema die Beiträge von Prof. Dr. Dölker in Betriebs-Berater 2017 und 2018, siehe „Ludwigsburger Autoren“, Seite 47.

# Kompetenzprofile für die Europaarbeit in Kommunen Baden-Württembergs



**Prof. Dr. Volkmar Kese**

*Leiter des Instituts für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration*



**Dr. Daniel Zimmermann**

*Wissenschaftlicher Mitarbeiter am obigen Institut*

Durch den Einfluss der EU auf zentrale Aufgabenfelder in den Kommunen – allen voran in Bereichen der Daseinsvorsorge, des Vergaberechts, der Digitalisierung, des Datenschutzes, der öffentlichen Betriebe, der europäischen Förderpolitik, u. v. m. – stellen die Kommunen seit einigen Jahren Überlegungen an, wie den Herausforderungen optimal begegnet werden kann.

## Die Europaakoordination als Aufgabenfeld

In Städten sind Europaakordinator(inn)en tätig, die für die Organisation europaspezifische Informationen beschaffen, auswerten und intern weiterleiten, die Europaarbeit intern koordinieren, Netzwerke zu lokalen Partnern pflegen und Fachbereiche, aber auch die Hausspitze zu europäischen Entwicklungen und Fragen beraten. Europaakoordination bedeutet folglich nicht, dass die inhaltlich-fachliche

Europaarbeit (z. B. Antragstellung für europäische Fördermittel, Erstellung eines Betrauungsaktes, Ausschreibungen nach dem europäischen Vergaberecht) von diesen Stellen erledigt wird. Die Europaakordinator(inn)en benötigen Informationen aus den Fachbereichen, welche Herausforderungen aus der Bearbeitung von europäischen Angelegenheiten entstehen, um daraus eine kommunale Positionierung abzuleiten. Dies ist eine Voraussetzung, damit die kommunalen Interessen im Mehrebenenystem der EU wirkungsvoll vertreten werden können.

## Bedarfsanalyse zur Unterstützung der Entwicklung von Kompetenzprofilen

Um Anregungen für die Entwicklung von Kompetenzprofilen für die Personen, die mit der Europaakoordination beschäftigt sind, und für das mit Europafragen befasste Fachpersonal zu erhalten, wurde von der Arbeitsgemeinschaft „Europaakordinator(inn)en“ des Städtetages Baden-Württemberg bei den Hochschulen Ludwigsburg und Kehl angeregt, eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Die Erhe-

bung wurde in den Mitgliedstädten der AG von den Verfassern gemeinsam mit Prof. Dr. Joachim Beck, Kehler Institut für Angewandte Forschung, in enger Abstimmung mit dem Städtetag Baden-Württemberg durchgeführt.

## Ergebnisse der Bedarfsanalyse

Zentrales Ergebnis ist, dass die Fördermittelakquise, die europäische Projektarbeit und die Netzwerkarbeit zu den Aufgabenschwerpunkten zählen. Hier übernehmen die Europa-Fachleute koordinierende oder beratende Aufgaben. Die fachliche Europaarbeit hingegen wird tendenziell eher in den zuständigen Fachbereichen erledigt, wobei aber gerade in Städten mit weniger als 50.000 Einwohnern die Europaakordinator(inn)en auch die fachliche Europaarbeit ausüben. Da unter anderem die Bearbeitung von Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge, des europäischen Wettbewerbsrechts, des Umweltrechts, der Energiepolitik und der Digitalisierung relativ autonom in den Fachbereichen erfolgt, stellt sich die Frage, welche Organisationsmodelle für den



Benötigte Kompetenzen in der Organisation



Informationsaustausch zwischen der Europakoordination und den Zuständigen in den Fachbereichen geschaffen werden könnten. Für die Profilbildung bedeutet dies, dass unterschiedliche Kompetenzprofile für die Europakoordinator(inn)en und diese dezentralen Ansprechpersonen entwickelt werden müssten.

Der erste Schritt dafür ist eine strategische Ausrichtung der Europaarbeit. Aus der Bedarfsanalyse geht hervor, dass gerade hier ein Steuerungsdefizit besteht. Zwar gibt es mittlerweile ein hohes Bewusstsein in Kommunen für die große Betroffenheit durch europäische Angelegenheiten. Allerdings gibt es nur in wenigen Kommunen Leitlinien, Organisationsziele oder konkrete Strategien für die Europaarbeit. Ohne eine solche strategische Ausrichtung erfolgt die Europaarbeit allerdings planlos und bleibt von der Motivation und der Europakompetenz Einzelner in der Organisation abhängig.

### Vorstellung der Ergebnisse

In der Fachkonferenz „Europaarbeit in Kommunen“ am 27. November 2017 an der HVF wurden die Ergebnisse der Bedarfsanalyse vor Europakoordinator(inn)en und Abgesandten des Städtetags sowie Master-Studierenden vorgestellt und zahlreiche Anknüpfungspunkte für Beratungs- und Forschungsaktivitäten identifiziert, um den Profilbildungsprozess zu unterstützen.

Die Praxis erkennt einen hohen Forschungsbedarf, der auch künftig im engen Austausch zwischen Hochschulen und Praxis bearbeitet werden könnte. Prof. Dr. Gerald Sander, Leiter des Instituts für Angewandte Forschung, zeigte an der Fachkonferenz auf, in welchen Themenbereichen solche Kooperationsprojekte entwickelt werden könnten.

Zusätzlich zum Master-Studiengang European Public Administration (MEPA), der auf europaspezifische Positionen u. a. auf der kommunalen Ebene vorbereitet (siehe Infokasten) könnten europäische

Themen noch stärker an der HVF verankert werden. Laut Prof. Dr. Anna Steidle, Prorektorin für Forschung und Auslandsbeziehungen, könnte eine Praktiker-Vortragsreihe „Europa“ für Master- und Bachelor-Studierende ein geeignetes Format sein, um bei den Studierenden ein Bewusstsein für die Herausforderungen der kommunalen Europaarbeit zu schaffen. Prof. Dr. Arne Pautsch, Dekan der Fakultät I Management und Recht, schlägt ein Ausbildungs-Kettenmodell vom Bachelor bis zum Master vor, das es künftig ermöglichen soll, eine europabezogene Spezialisierung über thematische Fachprojekte, Proseminare, Praktika und Bachelor-Thesen zu erreichen.

Aus Sicht der Hochschule könnten die Netzwerkdiskussionen im Rahmen der neuen Vortragsreihe und das sowieso schon vorhandene Studienkonzept des MEPA bereits eine Grundlage darstellen, um bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote am Ludwigsburger Weiterbildungszentrum LUCCA zu entwickeln. Prof. Dr. Sascha Gieseler, Leiter des LUCCA, lud in der Fachkonferenz die Kommunen ein, konkrete Weiterbildungsbedarfe zu benennen.

In den fruchtbaren Diskussionen wurde deutlich, dass die Expertise der HVF in europäischen Themen von der Praxis sehr geschätzt und auch gebraucht wird. Die HVF nimmt die Ergebnisse der Bedarfsanalyse zum Anlass, um auch weiterhin zur Erhö-

hung der Europakompetenz der Kommunen Baden-Württembergs durch verschiedene Aktivitäten beizutragen.

### Bedarfsdeckung durch den MEPA:

Unter den Europakoordinator(inn)en in den Städten und Landkreisen sind bereits viele ehemalige MEPA-Studierende. Der MEPA wird deshalb auch von den kommunalen Landesverbänden sehr geschätzt. Denn aus Sicht des Städtetages Baden-Württemberg werden im MEPA die in der Praxis benötigten Europakompetenzen vermittelt. Deshalb stellen die Absolventen/-innen des MEPA das geeignete Fachpersonal für Kommunen dar. Nach Christa Hintermair, Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft „Europabeauftragte“ des Landkreistages Baden-Württemberg, verfügen die Nachwuchskräfte über europaspezifisches Fachwissen und praxisrelevante Handlungs- und Methodenkompetenzen, wodurch sie vom ersten Tag an in der Lage seien, kompetent mitzuarbeiten.

Weitere Informationen:  
[www.eu-mepa.de](http://www.eu-mepa.de)



Eindrücke von der Fachkonferenz

# Einfluss der Kommunen auf die Ausgestaltung von EU-Förderprogrammen



**Dr. des. Ronny Müller**

*Lehrbeauftragter und Referent im Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr*

Im Jahr 2018 soll die Debatte zum Finanz- und Rechtsrahmen der EU für den Zeitraum 2021 bis 2027 beginnen. Einen zentralen Ausgabeposten wird sicherlich wieder die Struktur- und Investitionspolitik darstellen. Sie wird auch unter dem Begriff Kohäsionspolitik zusammengefasst, deren wesentliches Ziel es ist, den wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt der EU zu fördern. Instrumente der Kohäsionspolitik sind die unter der Klammer Strukturfonds bekannten Fonds Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) und der Europäische Sozialfonds (ESF).

## Strukturfonds EFRE und ESF

Förderschwerpunkte im EFRE liegen auf der Stärkung von Forschung, technologischer Entwicklung und Innovation; Verbesserung der Barrierefreiheit sowie der Nutzung und Qualität von Informations- und Kommunikationstechnologien; Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen; Förderung der Bestrebungen zur Verringerung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in allen Branchen; Förderung der Anpassung an den Klimawandel sowie der Risikoprävention und des Risikomanagements; Erhaltung und Schutz der Umwelt sowie Förderung der Ressourceneffizienz und Förderung von Nachhaltigkeit im Verkehr einschließlich Beseitigung von Engpässen in wichtigen Netzinfrastrukturen.

Schwerpunkte beim ESF sind die Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte; Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung sowie Förderung von Investitionen in Bildung, Ausbildung und Berufsbildung für Kompetenzen und lebenslanges Lernen.

## Grundsatz der Partnerschaft und ihre Instrumente

Für die Umsetzung der Förderung aus den Strukturfonds gilt der Grundsatz der Partnerschaft. Die Einbindung von Partnern wurde von der EU als zentrales Element für die Umsetzung von EU-Förderprogrammen ermittelt. Der Grundsatz impliziert eine enge Zusammenarbeit zwischen der EU, den Behörden auf lokaler (kommunaler), regionaler und nationaler Ebene in den Mitgliedstaaten und Partnerorganisationen, die relevante gesellschaftliche Interessen repräsentieren.

Die Mindeststandards für die Gestaltung von Partnerschaften wurden seitens der EU als delegierte Verordnung (EU) Nr. 240/2014 verabschiedet – dem sogenannten Europäischen Verhaltenskodex für Partnerschaften im Rahmen der Europäischen Struktur- und Investitionsfonds; mit diesem werden die Mitgliedstaaten bei der Umsetzung des Partnerschaftsprinzips unterstützt.

Das zentrale Partnerschaftsinstrument bildet der Begleitausschuss. Dieser überwacht die Effizienz und Qualität der Förderung. Er kann Anpassungen der Intervention vorschlagen. Politik und Verwaltungen bestimmen somit nicht im Alleingang, sondern abgestimmt mit den Partnern über den Einsatz europäischer Fördermittel. Daher wirkt bei der Umsetzung der EU-Förderprogramme neben den zuständigen Fachministerien eine

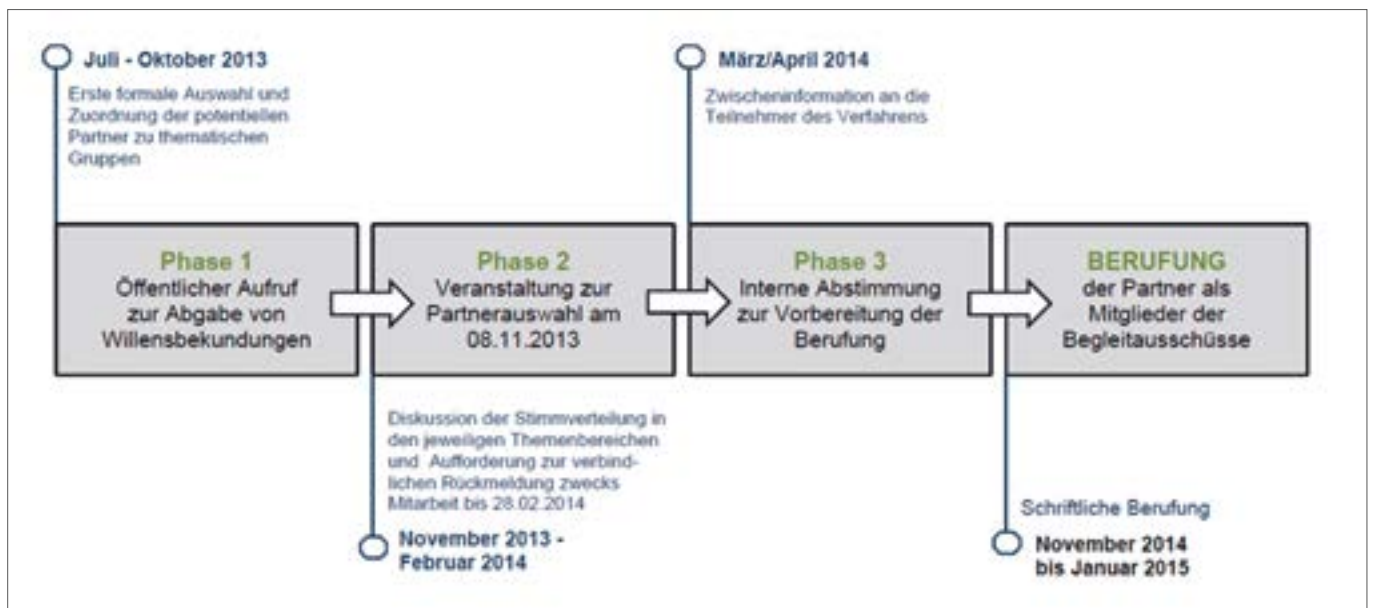
Vielzahl von institutionellen Partnern mit. Einem Begleitausschuss gehören neben lokalen (kommunalen), städtischen und anderen Behörden und der Europäischen Kommission, Wirtschafts- und Sozialpartner sowie Stellen der Zivilgesellschaft an. Die Vertreter der Partnerorganisationen werden in einem transparenten Auswahlverfahren bestimmt, dessen zentrales Element ein öffentlicher Aufruf zur Mitwirkung ist.

## Einbindung in die Erstellung und Umsetzung der EU-Förderprogramme

Im Interesse einer transparenten und wirkungsvollen Einbindung relevanter Partner konsultieren die zuständigen Fachministerien diese zum Verfahren und zum Zeitplan der Erstellung der EU-Förderprogramme. Dabei informieren sie umfassend über den Inhalt. Bei der Konsultation berücksichtigen die zuständigen Fachministerien den Bedarf an rechtzeitiger Weitergabe von und einfachem Zugang zu relevanten Informationen; ausreichend Zeit für die Partner, um wichtige vorbereitende Dokumente, beispielsweise den Entwurf des EU-Förderprogramms zu analysieren und dazu Stellung zu nehmen; die Bereitstellung von Kanälen, über die die Partner Fragen stellen und Beiträge leisten können und darüber informiert werden, wie ihre Vorschläge berücksichtigt wurden sowie die Übermittlung des Ergebnisses der Konsultation. Zudem werden die Partner im Rahmen des Begleitausschusses und der Arbeitsgruppen in die Bewertung der Leistungen der EU-Förderprogramme einbezogen.

## Möglichkeiten der kommunalen Mitwirkung

Vor dem Hintergrund der verfassungsmäßigen Einbindung der Kommunen und der Rechenschaftspflicht der gewählten Akteure, wie auch mit Rücksicht auf den von der Kommission fokussierten und



Auswahlverfahren Partnerschaft im Freistaat Sachsen für 2014 bis 2020

bis in die lokale Ebene erwünschten integrierten Ansatz, stellt die Mitwirkung der kommunalen Verbände über den Begleitausschuss eine Möglichkeit dar, EU-Förderprogramme wirksam mitzugestalten. Um die Förderziele bis in die lokale Ebene zu tragen, sind in Baden-Württemberg beispielsweise ESF-Arbeitskreise, angelegt bei den Stadt- und Landkreisen, mit der Aufgabe berufen worden, lokale Arbeitsmarktstrategien zu erstellen, anschließend regionale Förderanträge hinsichtlich der Übereinstimmung mit diesen zu bewerten und an die Landesbank weiterzuleiten. Zudem sind die Arbeitskreise mit der Ergebnissicherung und inhaltlichen Prüfung der Sachberichte und der Mitwirkung bei der Bewertung der Fördermaßnahmen beauftragt. Zusammengesetzt werden diese aus Vertretern der Stadt- oder Landkreise, der Agentur für Arbeit, der Jobcenter sowie der Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragten, der Schulen, der Arbeitnehmer- und Arbeit-

gebervertretung, der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern und der Freien Wohlfahrtspflege. Dieses Modell verspricht vor allem eine den örtlichen Herausforderungen entsprechende Priorisierung und eine starke Vernetzung der relevanten Akteure mit Blick auf die Förderziele.

#### Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

In Baden-Württemberg wurden für den Zeitraum 2014 bis 2020 die Möglichkeiten – die die EU den Kommunen bietet –, auf die Ausgestaltung von EU-Förderprogrammen Einfluss zu nehmen, bereits effizient und effektiv genutzt. Nun gilt es, das Startsignal für den Zeitraum 2021 bis 2027 nicht zu verpassen und seitens der baden-württembergischen Kommunen Einfluss auf die Ausgestaltung des zukünftigen partnerschaftlichen Rahmens mit der EU zu nehmen. Dass sich ein Aktivwerden lohnt, zeigt die bisherige und mit hoher

Wahrscheinlichkeit auch künftige finanzielle Ausstattung der Strukturfonds, die immerhin fast ein Drittel des gesamten Haushalts der EU ausmachen. Die EU-Mittel dürfen zwar nicht zur Auffüllung „leerer Kassen“ verwendet werden. Jedoch zahlen der Bund, die Länder und die Kommunen jedes Jahr enorme Beträge von Steuermitteln an die EU, wodurch die (verfassungsrechtliche) Verpflichtung entsteht, so viel wie möglich dieser Mittel „zurück-zuholen“, um eigene Ressourcen zu schonen. Ein Verfallenlassen von EU-Mitteln kann daher nicht nur als berufsethischer, sondern sogar als ein klarer Verfassungsverstoß gegen zumindest das Rechtsstaatsprinzip gewertet werden. Denn der Verfassungsauftrag an Bund, Länder und Kommunen, ihr Vermögen und letztlich das Geld des Steuerzahlers bestmöglich zu schonen, ist damit nicht erfüllt.

*Die vom Verfasser vertretene Auffassung ist keine amtliche Stellungnahme.*

# EU-Fördermittelakquise als wissensintensiver Prozess



**Manuel Reyes Garcia  
M. A.**

*Organisationsberater  
im Amt für Organi-  
sation und Informati-  
onstechnik der Stadt  
Augsburg*

Die Akquise von EU-Fördermitteln stellt ein wichtiges Aufgabenfeld der kommunalen Europaarbeit dar. Die Kommunen konkurrieren dabei mit anderen potenziellen Förderadressaten (z. B. Unternehmen, Vereine, Verbände, (Volkshoch-)Schulen, Hochschulen, Bildungsakademien, Stiftungen, kirchliche Institutionen) um die europäischen Finanzmittel. Es besteht aber auch die Möglichkeit, mit diesen lokalen Projektpartnern zusammenzuarbeiten.

## Antragstellung als wissensintensiver Prozess

Die herkömmliche Denkweise, dass eine erfolgreiche Antragstellung innerhalb der geltenden Antragsfrist nur eines Prozessmanagements bedarf, greift in der Praxis häufig zu kurz. Da die Förderprojekte nämlich meist interdisziplinär sind, hängt eine erfolgreiche Antragstellung insbesondere davon ab, ob intern das notwendige Erfahrungs- und Fachwissen vorhanden ist und wie dieses Wissen organisiert wird. Es handelt sich bei der EU-Fördermittelakquise folglich um einen wissensintensiven Prozess. Der Umgang mit Wissen ist deshalb eine zentrale organisatorische Herausforderung der Antragstellung, der mithilfe von Instrumenten des Wissensmanagements begegnet werden kann.

Zur Akquise von EU-Fördermitteln ist ein umfangreiches Fachwissen erforderlich.

Die vom antragstellenden Personal abzudeckenden Wissensbereiche lassen sich wie folgt einteilen:

- Prozesswissen: Wissen über das Antrags- und ggf. das vergaberechtliche Ausschreibungsverfahren sowie das Verfahren der jährlichen Haushaltsaufstellung
- Förderpolitisches Wissen: Wissen über die strategische Ausrichtung der EU-Förderpolitik und der Operationellen Programme
- Rechtswissen: Förder-, vergabe-, haushalts- und ggf. fachrechtliches Wissen
- Anwendungswissen: Wissen im Umgang mit elektronischen Vergabeplattformen und Online-Beantragungstools
- Inhaltliches Wissen: Fachwissen über den Gegenstand des Förderprojekts

Neben das Fachwissen treten die für die Abwicklung des Antragstellungsverfahrens erforderlichen Kompetenzen sowie das Referenzwissen.

## Wissensrisiken in der Antragstellung

Selbst in geübten und erfahrenen Kommunen lassen sich Wissensrisiken erkennen, die die erfolgreiche Durchführung des Beantragungsprozesses beeinträchtigen können. Dazu gehören unter anderem:

- Wissensverlust aufgrund von Personalfuktuation oder längeren Ausfallzeiten
- Verfahrensfehler aufgrund nicht dokumentierten Wissens
- Schwere Auffindbarkeit von Informationen und lange Suchzeiten bei unklaren Ablagestrukturen

Folgen dieser Risiken können eine längere Dauer der Durchführung des Geschäftsprozesses, steigende Kosten und eine niedrigere Qualität des Förderantrags sein.

## Optimierung durch Maßnahmen des Wissensmanagements

Geeignete Maßnahmen umfassen aufbau- und ablauforganisatorische Optimierungsmöglichkeiten und Instrumente, die den Umgang mit Wissen im Antragstellungsverfahren unmittelbar unterstützen. Sie sollen dazu beitragen, das Wissen in der Organisation unabhängig von einzelnen Personen zu bewahren, neues Wissen aufzubauen und es an die Stellen, an denen es benötigt wird, zu verteilen.

- Bündelung des fachübergreifenden und projektunabhängigen Wissens bei einem Fördermittelbeauftragten
- Wissensweitergabe und Bewahrung impliziten Wissens durch Tandemarbeit
- Dokumentation und Aufbereitung der Erfahrungen und aufgetretenen Probleme nach Projektabschluss (z. B. in Form von sogenannten Lessons-learned-Berichten)
- Bildung einer Projektgruppe zum Wissensaustausch über Organisationsgrenzen hinweg
- Aufbau von Expertenverzeichnissen mit Ansprechpartnern in kommunalen Ämtern, Landkreisen, Regierungspräsidien und Landesministerien
- Schaffung eines softwaregestützten Dokumentenmanagementsystems und einer Wissensplattform

### ● Informatives

Der Verfasser hat im März 2018 das berufsbegleitende Master-Studium Public Management an der Hochschule Ludwigsburg als Jahrgangsbester abgeschlossen. In seiner Master-Thesis hat er Vorschläge zur Optimierung der EU-Fördermittelakquise für die Stadt Augsburg entwickelt.

# Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...



**Prof. Dr. Peter Eisenbarth**

## **Sachenrecht – Fälle und Schemata für Dummies**

Die Fallbearbeitung ist für viele Jura-Neulinge eine harte Nuss. Da hilft nur eins: üben! Nach einer kurzen Einführung in die Fallbearbeitung mit vielen hilfreichen Tipps bietet dieses Buch Übungsfälle zum Sachenrecht mit ausführlichen Lösungen zur Selbstkontrolle. Die Leserinnen und Leser können sich Schritt für Schritt vom Sachverhalt und der Fallfrage zur Lösungsskizze und zum Gutachten vorarbeiten. Außerdem stellt der Autor Peter Eisenbarth die relevanten Schemata vor, sodass jeder schnell einen Überblick über das Mobilien- und Immobilienrecht gewinnt.

**Prof. Dr. Hans-Jörg Drewello (Hochschule Kehl), Prof. Dr. Frank Kupferschmidt und Prof. Dr. Oliver Sievering**

## **Markt und Staat: Eine anwendungsorientierte Einführung in die allgemeine Volkswirtschaftslehre**

Unser Lehrbuch richtet sich vor allem an Studierende an Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die im Rahmen ihrer Bachelor-Studiengänge einen Kurs zur Einführung in die Volkswirtschaft belegen. Es bietet zusammen mit Übungen und Lösungsvorschlägen eine anwendungsbezogene Orientierungshilfe, insbesondere beim Erstkontakt mit volkswirtschaftlichen Fragestellungen. Gerade angehenden Beamtinnen und Beamten sollten grundlegende Kenntnisse der ökonomischen Auswirkungen staatlichen Handelns helfen, ihr zukünftiges Verwaltungshandeln zwischen Markt und Staat einzuordnen. Mikro- und makroökonomische sowie finanzwissenschaftliche Grundlagen werden zielgruppengerecht aufbereitet und bieten viele Bezüge zum kommunalen Sektor.



**Prof. Dr. Volkmar Kese und Dr. Daniel Zimmermann**

## **Politische Steuerung in der Verwaltungspraxis**

Politische Dimensionen kommunaler Entscheidungen begleiten Führungskräfte täglich. Deshalb ist es wichtig, die politischen Zusammenhänge zu kennen. Wofür benötigen Führungskräfte politikwissenschaftliche Erklärungsansätze, Modelle, Theorien oder Ähnliches in der Entscheidungsfindung in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive? Was folgt aus den Ansätzen für das Entscheiderverhalten? Welche Auswirkungen haben Entscheidungen von Kommunen auf andere politische Ebenen (Land, Bund und EU)? Diesen und weiteren Fragen wird in praxisorientierter Weise anhand von Beispielen aus der Praxis nachgegangen.

# Das Assessment-Center ist bloß ein Hilfskriterium



**Prof. Dr.  
Matthias Mitsch**

*Professor für Öffentliches Dienstrecht, Arbeitsrecht und Tarifrecht*

Im öffentlichen Dienst müssen die Auswahlentscheidungen des Dienstherrn den Anforderungen der Bestenauslese entsprechen. Nach dem in Art. 33 Abs. 2 GG normierten Leistungsprinzip hat jede/-r Deutsche nach seiner Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt. Dieser Grundsatz dient in erster Linie dem Interesse des Staates an der Schaffung und Erhaltung eines leistungsfähigen öffentlichen Dienstes. Für die Beamtinnen und Beamten hat das Leistungsprinzip noch einmal seine einfachgesetzliche Ausgestaltung in § 9 BeamtStG erfahren.

Im Hinblick auf die Besetzung von Beförderungsdienstposten sind in erster Linie die aktuellen dienstlichen Beurteilungen der sich bewerbenden Beamtinnen und Beamten heranzuziehen, weil diese das aussagekräftigste Zeugnis über Eignung, Befähigung und fachliche Leistung jedes Bewerbers und jeder Bewerberin ablegen. Dennoch bedienen sich Verwaltungen anderer Methoden aus der Wirtschaft wie z. B. dem Assessment-Center, um ein solches Auswahlverfahren auch auf das Berufsbeamtentum anzuwenden.

Deshalb stellt sich die Frage, ob diese Methode für die Gewinnung der bestmöglichen Bewerber/-innen für eine beamtenrechtliche Ernennung tatsächlich überhaupt rechtmäßig und sachdienlich ist. Gibt es gerade eine Vielzahl von Be-

werberinnen und Bewerbern, so können durch ein Assessment-Center mehrere Bewerber miteinander verglichen und eine entsprechende Auswahl erleichtert werden. Durch die Verschiedenheit der Testverfahren können Kompetenzen mehrfach überprüft und zu einem detaillierten Gesamtbild zusammengesetzt werden. Zudem könnten in dienstlichen Beurteilungen bescheinigte Fähigkeiten dadurch verifiziert werden. Außerdem sollte sich der öffentliche Dienst nicht Methoden verschließen, die sich in der freien Wirtschaft bewährt haben.

Allerdings stehen diesem Verfahren mehrere negative Aspekte eines Assessment-Centers entgegen. Auswahlmethoden dieser Art vermitteln in der Regel nicht mehr als eine Momentaufnahme und sind von der Tagesform der Bewerber/-innen abhängig. Mittlerweile gibt es zunehmend mehr Literatur, mit der man sein Auftreten und häufig gestellte Übungen gezielt trainieren kann.

Des Weiteren deckt ein Assessment-Center zwangsläufig nur einen Teil der Anforderungen des neuen Amtes ab. Letztendlich besteht aufgrund des persönlichen Eindrucks der Prüfenden in einem Assessment-Center die Gefahr, dass die im Grunde schlechteren Bewerber/-innen aufgrund ihres extrovertierteren Auftretens bevorzugt berücksichtigt werden.

## **Dienstliche Beurteilungen sind sachdienlicher**

Dienstliche Beurteilungen beziehen sich hingegen auf einen längeren, regelmäßig mehrjährigen Zeitraum, in dem die Beamtinnen und Beamten den konkreten vielfältigen Anforderungen ihres Amtes gerecht zu werden hatten. Damit bietet die dienstliche Beurteilung nach ihrer Zweckbestimmung eine weitaus gesicherte Grundlage für die Feststellung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung. Sie erfasst die dienstliche Tätigkeit im maßgebenden Beurteilungszeitraum



vollständig, ist auf zuverlässige Erkenntnisquellen gestützt, beruht auf gleichen Bewertungsmaßstäben und stellt das zu erwartende Leistungsvermögen in Bezug auf das angestrebte Amt auf der Grundlage der im innegehabten Amt erbrachten Leistungen hinreichend differenziert dar.

### Auswahl hauptsächlich nach Assessment-Center-Ergebnis ist rechtswidrig

Erst wenn sich aus den dienstlichen Beurteilungen kein Vorsprung für eine/-n Bewerber/-in ergibt, dürfen sogenannte Hilfskriterien herangezogen werden. Anderenfalls ist die Auswahlentscheidung des Dienstherrn nach der Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts rechtswidrig. Allerdings könnte das Assessment-Center durch eine ausdrückliche Normierung als anderes Instrument zur Feststellung der Eignung und Befähigung wie in der bremischen Beurteilungsverordnung oder als wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren nach dem bayerischen Leistungslaufbahngesetz eine darüber hinausgehende Anerkennung erfahren.

Doch selbst wenn eine rechtliche Grundlage im Beamtenrecht für ein Assessment-Verfahren besteht, bleibt es dabei, dass eine Entscheidung über eine spätere Ernennung allein auf der Grundlage eines solchen Verfahrens rechtswidrig ist. Denn nach dem Grundsatz der Bestenauslese kommt einem Assessment-Center nur eine Abrundungswirkung zu. Für die Beamtinnen und Beamten im Land Baden-Württemberg existieren aber solche Regelungen sowieso nicht.

### Assessment-Center ist leistungsnahes Hilfskriterium

Bei der Betrachtung der Hilfskriterien muss zwischen leistungsnahen und leistungsfernen Hilfskriterien differenziert werden. Leistungsferne Hilfskriterien sind beispielsweise die Frauen- und Behindertenförderung. Bei im Wesentlichen gleich beurteilten Beamten und Beamtinnen müssen aber primär leistungsnahen Hilfskriterien herangezogen werden. Hierunter fallen gerade die Ergebnisse eines Assessment-Centers oder von strukturierten Auswahlgesprächen.

### Fazit

In Anbetracht der lediglich eingeschränkten Verwendbarkeit der Ergebnisse von Assessment-Centern für die Besetzung von Beförderungsdienstposten steht der Mehrwert eines solchen Auswahlverfahrens in keinem Verhältnis zu den hohen Kosten und dem organisatorischen Aufwand, den es für eine Personalverwaltung verursacht. Die dienstliche Beurteilung mit ihrem verfahrensmäßig weitgehend objektivierten Ablauf gewährleistet unverändert am besten, die Beamtinnen und Beamten mit anderen zu vergleichen, die dasselbe Statusamt innehaben sowie sie optimal und entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen.

**VD-BW**  
Rechts- und Vorschriftendienst

Foto: © WavebreakmediaMicro - Fotolia

**+** Einen kostenlosen Zugang für die Dauer der Studienzeit können Sie bei Ihrer Hochschule anfordern.

### vd-bw-neu.de bietet:

- ✓ Bundesrecht und vollständiges Landesrecht Baden-Württemberg
- ✓ Komplettes Europarecht
- ✓ Alle Verkündungsblätter
- ✓ Optimiertes Bekanntmachungsverzeichnis
- ✓ Verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung
- ✓ Weitere 450.000 Entscheidungen aller Gerichtsbarkeiten
- ✓ Zusätzlich Fundstelle BW und Gemeindekasse BW

### RICHARD BOORBERG VERLAG

Scharrstraße 2 · 70563 Stuttgart

☎ 07 11/73 85-271

🖨 07 11/73 85-300

✉ vd-bw-neu@boorberg.de

# Warum gute Nachwuchskräfte ihre Verwaltungen verlassen – und was dagegen hilft



**Prof. Dr. Claudia Schneider**

*Professorin für Verwaltungsmanagement, insbesondere Personalmanagement, Führung und Organisationsgestaltung*

Die durchschnittlichen Fluktuationskosten betragen mindestens 10 % des Jahresgehaltes eines Neueingestellten. Ungewollte Fluktuation von Leistungsträgern sollte sehr schnell nachdenklich stimmen und zu Gegenmaßnahmen Anlass geben. Nur wer die Beweggründe für einen Wechsel kennt, ist in der Lage, die organisationsinternen Ursachen zu beseitigen oder abzuschwächen.

In der vorliegenden Untersuchung wurden 70 Fach- und Führungsnachwuchskräfte, die in den letzten 12 bis 24 Monaten vor dem Erhebungszeitpunkt ihre Stelle innerhalb der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs gewechselt hatten, zu ihrer Wechselmotivation und zur Wahrnehmung ihrer bisherigen Arbeitgeber befragt.

## Was den Wechsel auslöst

Die drei Wechselgründe mit der stärksten Bedeutung unter den Befragten waren die Hoffnung auf bessere Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten, veränderte Arbeitsinhalte und eine bessere Bezahlung sowie der Erhalt von Zusatzleistungen. Der Wunsch nach besseren Vorgesetzten rangierte auf Platz 4 der Wechselgründe. Private Wechselgründe spielten eine nachgeordnete Rolle, ebenso wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder günstigere Arbeitszeiten.

Die Befragten waren sich durchaus darüber im Klaren, dass sie sich in der bisherigen Organisation eine Position erarbeitet hatten. Das allein schien aber kein ausreichender Grund dafür zu sein, beim alten Arbeitgeber zu bleiben. Im Gegenteil. Die weiteren Einschätzungen der Fach- und Führungsnachwuchskräfte bescheinigten ihren bisherigen Organisationen weder ein bindendes und Orientierung gebendes gemeinsames Wertegerüst, noch eine durchgängige und nachhaltige Strategie- und Zielklarheit. Die Befragten nahmen vor ihrer eigenen Wechselentscheidung eine gewisse Beliebigkeit in der Steuerung der Organisation sowie ihre eigene Austauschbarkeit als Individuum wahr.

## Führungskultur ohne Personalentwicklungsanspruch

Die Einschätzung der bisherigen Führungskraft machte deutlich, dass die Hauptführungsarbeit in den Organisationen vor Arbeitgeberwechsel offensichtlich vor allem darin bestand, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Fehler aufmerksam zu machen, damit die Anforderungen der Organisation erfüllt werden konnten. Das Vermitteln von Überzeugungen und Werten, die Ausrichtung an sinnstiftenden Zielen und die Gestaltung von Teambeziehungen waren unterdurchschnittlich ausgeprägt. Fast gänzlich unbeachtet blieben aus Sicht der Befragten sie selbst mit ihren individuellen Entwicklungs- und Karrierevorstellungen. So wurde weder Zeit investiert, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern etwas beizubringen, noch wurde entlang ihrer individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele mit ihnen über berufliche Weiterentwicklung gesprochen. Bei Problemen am Arbeitsplatz blieben sie nach eigener Einschätzung weitgehend allein. Bei den Beschäftigten blieb der Eindruck, ihre Leistungsmöglichkeiten nicht voll ausschöpfen zu können. Dies führte

langfristig zu Unterforderung, Demotivation und Langeweile.

## Ansatzpunkte für Mitarbeiterbindung

Die Organisationen der öffentlichen Verwaltung stehen zunehmend in Konkurrenz zueinander. Gezielt und entschlossen wechseln engagierte Nachwuchskräfte hin zu attraktiven Organisationen, weg von Arbeitgebern, die die eigene Arbeitskraft weder würdigen, noch schätzen, noch nutzen oder fördern.

Bezogen auf die Organisationsgestaltung bedeutet dies vor allem, eine durchgängige Strategie- und Zielklarheit zu erzeugen, sodass Leistungsträger Orientierung erhalten und das Gefühl bekommen, proaktiv an der Gestaltung des Organisationserfolges mitwirken zu können. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, eine Organisationskultur zu schaffen, in der der Einzelne sich wahrgenommen und wichtig fühlt. Dazu gehört auch, den Sinn der eigenen Arbeit für das Ganze zu erkennen. Wenn die Organisation ein „Hafen“ ist, in dem man gerne „ankert“, dann wird es wesentlich schwerer für einen anderen Arbeitgeber, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich zu gewinnen.

## Führungskräfte professionalisieren

Der Eindruck, dass sich Führung in der öffentlichen Verwaltung immer noch zu großen Teilen darin erschöpft, auf die Korrektheit der Arbeitsausführung zu achten und auf Fehler hinzuweisen, bestätigt sich erneut in dieser Untersuchung. Es wird deutlich, dass Führungskräfte einen großen Teil ihrer Arbeit – der, ganz allgemein gesagt, darin besteht, Menschen zu leiten, zu inspirieren, zu fördern und zu entwickeln – ungetan lassen. Führung in ihrem eigentlichen, Orientierung stiftenden Sinne ist in weiten Teilen abwesend. Damit erhöht sich die Wechselbereitschaft der



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es kann sehr sicher davon ausgegangen werden, dass die öffentlichen Verwaltungen, die in der Zukunft in die Professionalisierung ihrer Führungskräfte investieren, bessere Chancen haben werden, am Arbeitsmarkt die leistungsorientierten und engagierten Fach- und Führungsnachwuchskräfte für sich zu gewinnen.

### Personalentwicklung und Talent-Management

Darüber hinaus sollte sich jede öffentliche Verwaltung gezielt mit modernen Instrumenten der Personalentwicklung und des Talent-Managements auseinandersetzen. Es reicht heute nicht mehr, Arbeitskräfte auf ihrer Einstiegsposition zu beschäftigen und dort gut zu „pflegen“. Das ist Fach- und Führungsnachwuchskräften zu wenig. Sie wollen ihre Potenziale ausschöpfen, ihre Ideen einbringen – in die eigene Arbeit und in die Gestaltung ihrer Organisationen – und selber daran wachsen. Das erfordert von den öffentlichen Verwaltungen, kreativer zu werden als bisher, was beispielsweise die Gestaltung von Laufbahnen und die Nutzung moderner Arbeitsformen anbetrifft. So ist der Aufstieg in der Hierarchie nur eine Möglichkeit, sich in einer Organisa-

tion weiterzuentwickeln. Daneben gibt es zahlreiche andere, wie beispielsweise die Arbeit in anspruchsvollen Projekten, der geplante Wechsel des Arbeitsplatzes durch Job-Rotationen, die Übernahme von Querschnittsfunktionen innerhalb der Organisation, die der Weiterentwicklung des Gesamten dienen und durch die auch wesentliche eigene Führungserfahrungen gesammelt werden können, sowie moderne Formen des Mitarbeiteraustauschs durch Hospitationen – auch zwischen Verwaltung und ihren Schnittstellenpartnern in der Wirtschaft.

Darüber hinaus sollte Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung als Ganzes gedacht werden, nicht in Silos. Es liegt auf der Hand, dass die Karriereentwicklung und die Möglichkeiten des Personalmanagements in kleineren Verwaltungen aufgrund des geringeren Stellenkegels sowie der knapperen personellen und finanziellen Ressourcen notgedrungen begrenzt sind. Aber das sollte nicht daran hindern, die gegebenen Optionen auszuschöpfen. Und dann sollte stolz darauf zu sein, wenn gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren weiteren Weg in einer größeren Verwaltung fortsetzen, um unter Umständen irgendwann wieder zurück zu

kehren, dann vielleicht an die Spitze der Herkunftsorganisationen.

Ziel sollte sein, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „Flügel zu verleihen“, damit sie in der eigenen Organisation wachsen können und sie dann ziehen zu lassen mit Stolz, anstatt sie „klein zu halten“, um sie nur nicht zu verlieren. Denn in dieser Denkweise liegt ein weiterer Trugschluss. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich gefördert und geschätzt sehen, leisten in dieser Zeit deutlich mehr, als diejenigen, die sich unterfordert und gelangweilt fühlen. Das bedeutet, der Output ist mit Personalentwicklung höher als ohne. Darüber hinaus können gut qualifizierte Beschäftigte dafür eingesetzt werden, ihre Nachfolgerinnen und Nachfolger frühzeitig heranzuziehen – vorausgesetzt, die Organisation verfügt über eine systematische Nachfolgeplanung.

Grundsätzlich sollten öffentliche Verwaltungen viel stärker und sensibler als bisher darauf schauen, mit welchen positiven Personalressourcen sie ausgestattet sind. Diese gilt es bewusster zu nutzen. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich entwickeln wollen, wenn sie ihre Ansprüche anmelden und ihre Ideen einbringen, dann sollte das eine Lust sein, keine Last.



# Mitarbeiterorientierte bürgerzentrierte Dienstleistungserbringung



**Prof. Dr.  
Birgit Schenk**

*Professorin für  
Verwaltungsinformatik  
und Organisation*

Hat der private Sektor schon lange auf die Veränderungen in der Gesellschaft durch Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) reagiert und sich die Digitalisierung zunutze gemacht, steht der öffentliche Sektor noch am Anfang. Um anschlussfähig zu werden, muss er sich durch eine zeitgemäß gestaltete Leistungserbringung erneuern. Konnte die Innovation der Leistungserbringung und Arbeitsgestaltung gestern noch hinausgeschoben werden, führt dies heute bedingt durch den demografischen Wandel zu einem Einbruch bei den Bewerberzahlen.

Wer die Zukunft der öffentlichen Verwaltung aktiv gestalten will, entwickelt auf Basis einer Generationenanalyse Strategien für eine Erneuerung. Dabei sollte neben der Überlegung, wie die Generation Y sich als Bürger wie auch Kunde definiert, genauso im Fokus stehen, ob die heutigen Arbeitsmittel und -methoden, die ja aus Perspektive der „älteren“ Generationen gestaltet wurden, noch zeitgemäß sind. Sind die Bürger- wie auch die Mitarbeiterorientierung unabdingbare Voraussetzungen für eine moderne öffentliche Verwaltung, ist zu prüfen, ob und wie sich eine bürgerzentrierte Leistungserbringung und eine mitarbeiterorientierte Arbeitsgestaltung in Einklang bringen lassen oder eine Gratwanderung darstellen. Die in den 80er-Jahren Geborenen werden als Generation Y bezeichnet, da sie als „Warum“-fragende Genera-

tion mit ausgeprägtem Selbstbewusstsein wahrgenommen wird. Aufgewachsen in einem weitgehend materiell sorgenfreien Umfeld und mit dem Wunsch ihrer Eltern, ihnen ein besseres Leben zu ermöglichen, bestand für sie von Anfang an die Möglichkeit, zwischen mehreren Optionen wählen zu können. Von klein auf sind sie es gewohnt, auf Basis von Informationen nach ihren Präferenzen abzuwägen. Führt eine Entscheidung nicht zum gewünschten Ergebnis, gibt es genügend andere Optionen, die durch eine einmal getroffene Entscheidung nicht aufgehoben waren. Eine Unterstützung der Selbstrealisierungspläne war „normal“. So gehen sie weitgehend selbstbewusst durchs Leben. Sie erwarten zeitnahes Feedback und schnelle Reaktionen genauso wie eine mediengestützte Kommunikation.

## Neue Anforderungen der Generation Y

Schon bei der Arbeitgeberwahl setzt die Generation ihre Wertvorstellungen als Maßstab an, genauso wie später dann bei der Gestaltung ihres Arbeitslebens. Die Anforderungen an die Arbeitswelt lassen sich mit Begriffen umschreiben: Entschei-

dungsfreiheit, Selbstverwirklichung und Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume, aber auch Verantwortungsübernahme. Medien als adäquate Arbeitstechniken dienen der Verwirklichung ihrer Vorstellungen wie z. B. einer angemessenen Work-Life-Balance und eines mobilen und agilen Arbeitens. Denn die Generation Y fühlt sich im Internet zu Hause und besorgt sich schnell Informationen. Smartphones und soziale Medien sind fester Bestandteil ihres Lebens. Der Kauf einer Landkarte ist unnötig, wenn auf eine App zurückgegriffen werden kann. Der Einkauf von alltäglichen Produkten über das Internet erspart den Weg zum Laden. Als Kunden sind sie es gewohnt, rund um die Uhr via Medien Geschäftliches abzuwickeln. Denn die zur Verfügung stehenden IKT ermöglichen von überall und jederzeit auf Waren und Dienstleistungen in kürzester Zeit durch bedienerfreundliche online-Marktplätze, -Buchungssysteme und -Shops kombiniert mit online-Bezahlsystemen zuzugreifen. Von Dienstleistern erwartet die Generation Y also eine mediengestützte Anliegenabwicklung ohne Medienbrüche mit hoher Nutzerfreundlichkeit, 24-Stunden-Service, schneller Reaktion und Kommunikationsmöglichkeiten.



*Erarbeitung von „pains“ und „gains“ im Workshop*

In einem Workshop, der im November 2017 am Fraunhofer Institut für Arbeit und Organisation (IAO) in Stuttgart stattfand, haben sich Bürger/-innen und Mitarbeiter/-innen dieser Fragestellung gewidmet. Der Workshop wurde im Rahmen eines interdisziplinären Projekts im Master-Studien-

gang Public Management durchgeführt. Entwickelt und organisiert wurde er von den Master-Studierenden Nadine Anders, Katrin Hummel, Andreas Wieczorek, Judith Dengler und Verena Bicker in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Schenk und Konstanze Heydkamp, Fraunhofer IAO. Der Workshop-Ablauf orientierte sich an der Methodik des „Service Design Thinking“, einem spezifischen Vorgehensmodell von Stickdorn und Schneider zur Service-Entwicklung und -Innovation. Das Durchlaufen eines DTP leistet gleichzeitig Überzeugungsarbeit bei den Beteiligten, da

1. Design Thinking durch seinen kundenorientierten und explorativen Ansatz Fragen zu präzisieren oder gegebenenfalls vollständig zu korrigieren hilft, indem die Re-Definition und/oder Präzisierung der Fragen integrierter Bestandteil ist und
2. es ein Instrument ist, um divergierendes Denken und Mehrdeutigkeit kontrolliert entstehen zu lassen, indem es auffordert, neue und teilweise ungewohnte Perspektiven auf Fragestellungen und Probleme einzunehmen. So unterstützt es gleichzeitig multiperspektivisches Denken und Verstehen, wie auch die Reduktion kognitiver Wahrnehmungsverzerrung und führt so zu breiterer Akzeptanz von Lösungen.

Ausgangspunkt für unseren DTP war die Hypothese: Bürger- und Public-Sector-Needs führen zu Anforderungen, die durch kongruente Lösungsmöglichkeiten erfüllt werden können. Da die Perspektiven der Bürger/-innen und der Mitarbeiter/-innen einfließen sollten, wurden zu Beginn beide Sichtweisen getrennt erarbeitet und später zusammengeführt. Vorbereitet wurden jeweils acht Personenprofile (sogenannte Personas), die

deren spezifische Lebenssituation aufzeigen. Ergänzend wurden für die Bürgerperspektive die wichtigsten und häufigsten zehn Anliegen der Bürger formuliert (z. B. Passverlängerung oder Beantragung eines Anwohnerparkausweises). Für die Bearbeitung aus Mitarbeitersicht wurden allgemein gültige Rahmenbedingungen skizziert (z. B. Öffnungszeiten, Arbeitsanweisungen und Vorschriften). Die Ergebnisse der Vorarbeiten wurden auf Pinnwänden sichtbar zur Verfügung gestellt.

### Perspektivenwechsel beim Workshop

Mit Beginn des Workshops wurden Mitarbeiter/-innen und Bürger/-innen in Gruppen gemischt, sodass beide Sichtweisen in die Aufgabenbearbeitung einfließen konnten und gleichzeitig ein Perspektivwechsel durch die Zusammenarbeit in der Gruppe angeregt wurde. Zur Einführung wurden je vier Personas der Bürger/-innen und Mitarbeiter/-innen vorgestellt. Danach konnten die Gruppen sich je eine Persona und einige der vorformulierten Anliegen bzw. der vorformulierten Rahmenbedingungen auswählen, zu denen sie arbeiten wollten. Anschließend wurden die Gruppen aufgefordert, die „pains“ und „gains“ zu erarbeiten: lange Wartezeiten und damit steigender Druck bei beiden Gruppen, langwierige Prozesse, schlechte Erreichbarkeit z. B. für das Abfragen des Bearbeitungsstatus, paralleler Telefon- und Besucherandrang, halbausgefüllte – da zu komplizierte – Formulare etc. Interessant war, dass unter diesen Aspekten Mitarbeiter/-innen wie Bürger/-innen litten. Lediglich beschränkte Öffnungszeiten fanden geteilte Meinung. Für Mitarbeitende boten sie die Möglichkeit einer Flexibilisierung des Arbeitsalltags und die Entlastung von Be-

sucherströmen. Für die Bürger/-innen im Berufsleben sind sie inakzeptabel gelegt und zu kurz. Wichtig war allen die möglichst kurze „Begegnungszeit“ – sei es im Bürgerbüro oder telefonisch.

### Entwicklung von Lösungsansätzen

Die gesammelten Aspekte waren Ausgangspunkt für die Suche nach Lösungsansätzen, um die Vorteile zu erhalten und die Probleme zu reduzieren. Interessant war, dass die Bürger- und Mitarbeiter-Perspektive zu den gleichen Lösungsansätzen führte. Dies zeigte sich beim abschließenden Abgleich der gefundenen Lösungen und dem daraus entwickelten Anspiel „Bürgerbüro der Zukunft“. In diesem erledigte ein Bürger sein Anliegen der Passverlängerung online mithilfe eines Chatbots (Dialogsysteme mit natürlichsprachlichen textuellen oder auditiven Fähigkeiten) beim Formularausfüllen und Einbinden eines biometrischen Bildes. Als er den Pass persönlich abholte – weil er noch keine eID nutzen konnte – traf er auf eine vorbereitete Mitarbeiterin, sodass er ohne Wartezeit seinen Pass in Händen halten konnte.

Überzeugend war bei der Lösung die Ausrichtung der Serviceerbringung an den Maßstäben der neuen Generation. Die Vorstellungen der Bürger/-innen und der Mitarbeiter/-innen waren vereint. Für beide ist Digitalisierung die Grundlage für die Erfüllung ihrer Anforderungen. Dies zu erkennen, dürfte ein weiterer Grund sein, sich IKT zunutze zu machen, um die eigene Arbeitgeberattraktivität wie auch Dienstleisterqualität zu steigern. Eine Gratwanderung stellt die mitarbeiterorientierte bürgerzentrierte Dienstleistung nicht dar!

Förderer der Hochschule  
für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg



# Alkoholverbot als letztes Mittel? – Fachprojekt erstellt Leitfaden

**Von Evgeniya Ebert und  
Claudia Hornek, Studentinnen  
Bachelor Public Management**

Dreck, Prügeleien und laute Musik: In einigen Städten und Gemeinden des Landes gibt es zunehmend Probleme mit Alkoholexzessen auf öffentlichen Straßen und Plätzen. Erste Versuche, das Problem durch kommunale Verbote in den Griff zu bekommen, sind gescheitert.

Im Rahmen des Fachprojekts „Alkoholverbot auf öffentlichen Straßen und Plätzen“ haben sich fünfzehn Studierende unter der Leitung von Herrn Dr. Albrecht Rittmann mit diesem aktuellen Thema befasst und einen praktischen Lösungsansatz für den Akademiehof in Ludwigsburg ausgearbeitet.

Örtlichen Alkoholverbotsverordnungen fehlte es in Baden-Württemberg an einer entsprechenden Ermächtigung im Polizeigesetz. Der Landtag hat am 15. November 2017 eine Änderung des Polizeigesetzes beschlossen und unter anderem den

neuen § 10 a PolG als Ermächtigungsgrundlage zum Erlass örtlicher Alkoholverbote eingeführt.

Diese Änderung hat die Fachprojektgruppe während der Erstellung eines Leitfadens zum Anlass genommen, eine Muster-Verordnung für den Akademiehof in Ludwigsburg zu verfassen. Darüber hinaus gibt der Leitfaden einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen sowie Ansätze zur Prävention und soll exemplarisch für viele Kommunen sein.

Die Studierenden haben am Anfang des Projekts ihre methodische Vorgehensweise festgelegt und sich in drei Kleingruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe hat eine Bestandsaufnahme vorgenommen, indem sie Kontakt zu unterschiedlichen Gemeinden aufnahm. Der überraschend große Rücklauf zeigte, dass mehrere Kommunen aktuell Probleme mit Alkoholkonsum im öffentlichen Raum haben. Besonders Interesse zeigte die Stadt Ludwigsburg, die das Problem des Alkoholkonsums und daraus folgende Ordnungswidrigkeiten auf dem Akademiehof beklagte.

Währenddessen hat sich die zweite Gruppe einen Überblick über die geltende

Rechtslage, bis dato ergangene Urteile und den Gesetzesentwurf verschafft, ihre Ergebnisse für die Umsetzung eines Alkoholverbotes auf öffentlichen Straßen und Plätzen zusammengefasst und die Muster-Polizeiverordnung ausgearbeitet.

Die dritte Gruppe hat sich den Präventionsmaßnahmen gewidmet und Kontakt mit Sozialpädagogen und diversen Kommunen aufgenommen. Dabei hat die Gruppe bestehende Präventionsmaßnahmen ausgewertet, neue Ideen entwickelt und ausgewählte, bewährte Präventionsmaßnahmen als Empfehlung in den Leitfaden aufgenommen.

Wegen der hohen Anforderungen des Gesetzes bleiben örtliche Alkoholverbote lediglich das letzte Mittel zur Bekämpfung von Alkoholexzessen im öffentlichen Raum. Die Fachprojektgruppe bedankt sich bei der Abteilung Polizeirecht der Stadt Ludwigsburg für die kooperative Zusammenarbeit.



*Übergabe des Leitfadens „Alkoholverbot“ am 19. Januar 2018 unter Beisein von EU-Kommissar Günther Oettinger (4. v. r.), Gudrun Heute-Bluhm, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städtetages Baden-Württemberg (2. v. r.) und Werner Spec, Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg (5. v. r.)*



*Dr. Rittmann (h. r.) und Studierende des Fachprojekts*

# Lernen 2.0 – Bilanzsteuerrecht goes Moodle

**Von Christopher Aydt, Johanna Bogs,  
Christian Brumme, Lavinia Gerundt,  
Michèle Huber, Tobias Kühn,  
Alisa Luther, Sandra Nagy,  
Sascha Silvery (der AG 03/15,  
Finanzamt Karlsruhe-Durlach)**

Das Thema Lernen ist für alle Menschen unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht oder ihrer Nationalität ein immerwährender Prozess des Lebens. So ist es nicht verwunderlich, dass gerade für Studierende, die sich im Rahmen ihres Studiums ständig neuen Herausforderungen stellen müssen, das Lernen eine zentrale Rolle spielt. Mit unserer Projektarbeit in der Fakultät II der HVF Ludwigsburg wollten wir genau diesen Lernprozess unterstützen.

Anhand der von uns bei den Studierenden aller Studienabschnitte im Vorfeld durchgeführten Umfrage fanden wir heraus, dass gerade das Fach Bilanzsteuerrecht und die dazugehörige Buchführungstechnik im ersten Studienabschnitt GI die größten Schwierigkeiten für die Studierenden mit sich bringen. Genau hier wollten wir mit unserer Pro-

jektarbeit ansetzen und zukünftige Studierende unterstützen. Hierfür haben wir in einem Zeitraum von über einem Jahr einen Lernkurs erstellt, der auf der hochschuleigenen Plattform Moodle zu finden ist.

Methodisch haben wir diesen unter anderem mit Lernvideos, Präsentationen und Multiple-Choice-Aufgaben ausgestattet. Die Inhalte unserer Lernplattform sollen dabei keinesfalls die bisherigen

steuerrecht besonders schwerfallen und welche Lernmedien bisher genutzt wurden. Ebenso beschäftigten wir uns damit, wie der Moodle-Lernkurs eine Ergänzung zu den Vorlesungen sein könnte und welche Vor- und Nachteile er mit sich bringen kann.

Das Lernen mit der Plattform Moodle erfordert unserer Auffassung nach zwar Selbstdisziplin, jedoch bietet die Plattform auch viele Vorteile für die Studierenden.

Die Nutzung ist unabhängig von Zeit und Standort, sodass dadurch das Lernen flexibler wird. Ebenso kommen keine weiteren Kosten auf die Studierenden zu, da der Kurs in das hochschuleigene Moodle-Netzwerk integriert ist. Die Angebote im Moodle-Lernkurs können mehrfach genutzt werden, wodurch sich bei Wiederholungen das Wissen festigen kann. Wir wünschen allen Nutzerinnen und Nutzern des Kurses viel Spaß und viel Erfolg!



Die Projektgruppe „T@xperts“

Lernmaterialien wie zum Beispiel die Lehrbücher ersetzen, sondern eine unterstützende Lernhilfe durch den Einsatz neuer Medien und, damit einhergehend, vielfältiger Formen der Visualisierung darstellen. Zur Verwirklichung unserer Ziele widmeten wir uns auch den Fragen, wie die Studierenden am besten lernen, welche Themen ihnen im Fach Bilanz-

## ● Informatives

Interessierte können die Plattform ab sofort im Moodle-Netzwerk der HVF unter dem Kursnamen „T@xperts - Bilanzkurs GI“ finden und nutzen.

# Fantastic 7 – Helden der Umwelt

**Von Lea Behr, Jennifer Kittsteiner,  
René Kolb, Alina Kremer, Elke Ladner,  
Elina Meier, Ramona Schoch  
(AG 05/15 und 14/15, Finanzamt  
Stuttgart)**

Es war September 2016, der Start des Grundstudiums II in der Fakultät Steuer und Wirtschaftsrecht. Noch hatten wir natürlich alle keine Ahnung, was auf uns bei „Projektarbeit“ zukommen würde. Einen kleinen Eindruck bekamen wir dann, als uns verschiedene Filmausschnitte früherer Projektarbeiten gezeigt wurden.

Uns war sofort klar, dass wir vom Finanzamt Stuttgart I unsere eigene Projektgruppe bilden würden. Und rasch entschieden wir uns einstimmig für das Thema: „Konsumverhalten im Alltag“, da durch stetig steigendes Konsumverhalten der Umwelt soziale und ökologische Schäden zugefügt werden. Auch unser Gruppenname war schnell gefunden. Beeinflusst durch die Marvel Comics „Fantastic 4“, entschieden wir uns für Superhelden, die sich

für die Umwelt einsetzen und nannten uns „Fantastic 7 – Helden der Umwelt“. Wir wollten herausfinden, wie jeder sein Konsumverhalten ohne großen Verzicht ändern kann, um den ökologischen Fußabdruck zu verringern.

Wir entwickelten einen Fragebogen, der von den Studierenden der Steuerverwaltung beantwortet wurde. Damit wollten wir herausfinden, wie hoch die Bereitschaft ist, das eigene Verhalten der Umwelt zuliebe zu ändern. Die Auswertung der Fragebögen zeigte, dass die jüngere Generation kaum weiß, wie sie sich umweltbewusster verhalten kann. Zudem interviewten wir den Besitzer des Unverpackt-Ladens „Schüttgut“ in Stuttgart. Außerdem führten wir Selbstversuche in sechs Konsumbereichen des Alltags durch: Bei einem Besuch im Finanzamt untersuchten wir die Veränderung im Büroalltag ohne Papier. Im Bereich Mobilität benutzten wir überwiegend öffentliche Transportmittel sowie Car2Go. Wie man auf die Umwelt achtet und dabei auch noch gut aussehen kann, testeten wir im Bereich Kosmetik & Mode. In verschiedenen Läden suchten wir verstärkt nach um-

weltfreundlichen T-Shirts und wir stellten eigene Kosmetikprodukte her. Auch die Ernährung kam nicht zu kurz. Beim Einkauf im Supermarkt, in der Mittagspause oder auch beim Dinner im Restaurant achteten wir explizit darauf, dass die Produkte aus der Region kamen und nicht in Plastik verpackt waren. Um sich zu Hause wohlfühlen, testeten wir beim Waschen und Putzen Produkte, die keinen Müll erzeugen und zugleich Sauberkeit garantieren. Außerdem besuchte ein Teammitglied ein Hotel, das ausschließlich auf umweltfreundliche Produkte setzt, selbst bei den Möbeln oder auch im Wellnessbereich.

Die Ergebnisse der Selbstversuche dienten als Leitfaden für unsere neu entworfene Website. Gerne können Sie sie unter [www.fantasticseven.de](http://www.fantasticseven.de) aufsuchen und sich wertvolle Tipps für umweltfreundliches Verhalten im Alltag holen.

Für die Präsentation unseres Projektes zu Beginn des Hauptstudiums entwarfen wir Flyer (natürlich auf umweltfreundlichem Papier). Auch drehten wir während unserer ABAG-Aufenthalte in Schwäbisch Gmünd Videos, in denen unsere Helden im Alltag aufzeigen, wie man sich umweltfreundlich verhält. Dann kam der 11. Januar 2018, der Tag unserer Präsentation. Der Raum war bis zum letzten Platz gefüllt. Mit dem Start der Präsentation wich auch die anfängliche Nervosität und wir konnten das Publikum von unseren Ideen überzeugen.

Jeder entscheidet selbst, inwieweit sie oder er diese Veränderungen einfach umsetzen kann. Es ist eigentlich oftmals nur eine Kleinigkeit, die nicht unbedingt mehr kosten muss. Doch die Wirkung ist groß: Sie helfen, die Schäden in der Umwelt zu reduzieren!

*Projektgruppe „Fantastic 7 – Helden der Umwelt“*



# If we all give a little ... – Service-Learning im Steuerstudium

**Von Prof. Dr. Gunda Rosenauer und  
Prof. Dr. Kathrin Hänel**

Sie arbeiten ehrenamtlich einen Tag in einer Behinderteneinrichtung, sie backen Kuchen und bringen ihn ins Altenheim, um dort mit den betagten Menschen Kaffee zu trinken und ihren Geschichten

**„Ein Gramm Erfahrung ist besser als eine Tonne Theorie, einfach deswegen, weil jede Theorie nur in der Erfahrung lebendige und der Nachprüfung zugängliche Bedeutung hat.“**

**John Dewey 1916**

zuzuhören. Sie schaffen es, dass sich 100 Menschen für die Deutsche Knochenmarkspenderdatei (DKMS) registrieren lassen – 100 Menschen, die Leben retten können. Sie sammeln Lebensmittel auf ihren Finanzämtern, um sie der Tafel zu übergeben und arbeiten dort mit – so helfen sie Menschen, die nicht viel Geld haben und Unterstützung brauchen. Sie beschäftigen sich mit dem Leben von Prostituierten und den Vereinen, die diesen Frauen helfen, tanzen mit Menschen im Rollstuhl und engagieren sich für ein Kinderhospiz.

Service Learning – was ist das? Service Learning – übersetzt „Lernen durch Engagement“ – ist eine Lehr- und Lernform, die wissenschaftliches Lernen und gesellschaftliches Engagement verknüpft. Die Studierenden stellen sich gesellschaftlichen Herausforderungen und übernehmen Verantwortung. Im Rahmen der Projektarbeiten für das Fach Sozialwissenschaften haben sie die Möglichkeit, sich mit Themen zu beschäftigen, die ihren Blick für gesellschaftliche Fragestellungen schärfen und verändern. Sie wollen Fi-

nanzbeamtinnen und Finanzbeamte werden. Kritiker könnten einwerfen: „Wozu brauchen sie das für die Arbeit auf dem Finanzamt?“ Sicher brauchen sie es nicht für die alltägliche Arbeit, aber es fördert die Entwicklung ihrer Werte. Und geht es nicht auch darum, im Zuge des Studiums jungen Menschen das für ihr Leben mitzugeben, was ihre Persönlichkeit stärkt? Die Studierenden lernen Empathie mit benachteiligten Gruppen, entwickeln soziale Kompetenzen durch die Arbeit im Team, bekommen Einblicke in gesellschaftliche Themen und Herausforderungen und leisten einen kostbaren Beitrag für eine „bessere Welt“.

Die Projektgruppe, die in einer Einrichtung für Behinderte mitarbeitet, geht mit den Bewohnerinnen und Bewohnern einkaufen, sie kochen zusammen und verbringen Zeit miteinander – die Fotos, die die Studierenden davon mitbringen, sprechen für sich. Einige der Bewohnerinnen dürfen sie mit zu ihrer Arbeit außerhalb der Behindertenwerkstatt begleiten und erfahren, wie wichtig diese

Arbeit für sie ist. Die Studierenden lernen, wie schwierig es ist für „fittere“ Behinderte, die in der Behindertenwerkstatt unterfordert sind, solch einen Arbeitsplatz im ersten Arbeitsmarkt zu finden.

Eine andere Projektgruppe stellt sich die Frage: „Muss Obdachlosigkeit in Deutschland wirklich sein?“ Unsere Studierenden gehen auf die Straße, nähern sich ganz achtsam Obdachlosen, weil diese oft „auf der Hut sind“ und den Kontakt mit Menschen eher meiden, ihn nicht mehr gewohnt sind. Sie sprechen mit den Obdachlosen, erfahren ihre Geschichten, ihre Lebenshintergründe und lernen dabei, wie hart einen das Leben treffen kann.

Es ist großartig, bewundernswert, berührend und beeindruckend zu sehen, mit welchem Engagement unsere Studierenden soziale Verantwortung übernehmen. Service Learning ist soziales Lernen im wahrsten Sinne des Wortes. Unsere Studierenden erschließen sich bislang unbekannte Themen, ihr Selbstwirksamkeitsgefühl sowie ihre Persönlichkeitsentwicklung werden gefördert und sie lernen bei alledem fürs Leben.



Projektgruppe „Die Inklusionsbeauftragten“

# Arbeit des Ausbildungspersonalrats



**Von Linda Zwerenz, Ausbildungs-  
personalrat – Veranstaltungsreferat**

Zum Ende unserer Amtsperiode möchten wir gerne über unsere Veranstaltungen und Einsätze im letzten Jahr berichten. „Wir“ sind die gewählten Mitglieder des Ausbildungspersonalrats (APR) des Studiengangs Public Management an der HVF Ludwigsburg.

Unter Regie unseres Veranstaltungsreferats haben wir mehrere Veranstaltungen für die Studierenden der HVF organisiert. Zum Start ins Semester veranstalteten wir jeweils eine Informationsveranstaltung mit dem Titel „Hilfe zur Beihilfe“. Joachim Müller, Leiter der Beihilfeabteilung des Kommunalen Versorgungsverbandes Baden-Württemberg, referierte über das Thema Beihilfe und gab einen Überblick über die speziell für uns Beamtenanwärterinnen und -anwärter wichtigen Themengebiete.

Ein besonderes Anliegen war uns eine Veranstaltung zur Information über die Vertiefungsschwerpunkte. Deshalb organisierten wir erstmalig ein Meet & Greet

mit ehemaligen Studierenden. Dabei hatten unsere Kommilitoninnen und Kommilitonen die Möglichkeit, sich in kleinen Gesprächsrunden mit den ehemaligen „Vertiefern“ zu unterhalten. Die Erfahrungen und Eindrücke aus erster Hand reichen weit über die bloßen Informationen der Dozenten hinaus und ermöglichen es, besser einzuschätzen, welcher Vertiefungsbereich zu einem passt. Nachdem diese neue Veranstaltung im Sommer 2017 auf hohe Resonanz in der Studierendenschaft stieß, organisierten wir auch für den nächsten Jahrgang ein Meet & Greet mit Ehemaligen im April 2018.

Um einen Überblick über unsere geleistete Arbeit zu geben, haben wir im März 2018 eine Personalversammlung abgehalten. Im Rahmen des anschließenden Meet & Greet mit uns, den Mitgliedern des APR, hatten Interessierte außerdem die Chance, Fragen zu unserem Engagement zu stellen und sich über eine mögliche Kandidatur bei der APR-Wahl im Mai 2018 zu informieren.

In regelmäßigen Sitzungen setzen wir uns mit aktuellen Anliegen der Studierenden auseinander. Unter Leitung unseres Rechtsreferats haben wir dabei verschiedene Personalfälle diskutiert und uns für

die Rechte der Studierenden eingesetzt. Im Rahmen unserer Quartalsgespräche kamen wir mit der Hochschulleitung und -verwaltung zusammen, um Lösungen für die aufkommenden Probleme der Studierenden zu erarbeiten. Besonders in den Bereichen Sauberkeit in den Hochschulgebäuden und in Prüfungsangelegenheiten haben wir die zuständigen Ämter zum Überdenken ihrer Prozesse angeregt.

Zum Austausch über unsere Arbeit und aktuelle Themen an den beiden Hochschulen trafen wir uns zweimal mit dem Ausbildungspersonalrat der Hochschule Kehl.

Ein wichtiger Ansprechpartner für den APR ist nach wie vor der Verband der Verwaltungsbeamten (VdV) als überörtliche Personal- und Interessenvertretung. Wir erhielten vom VdV große Unterstützung in vielen Bereichen unserer Arbeit. Am Einführungstag der Erstsemester haben wir beispielsweise gemeinsam mit dem VdV den Neuankömmlingen an der Hochschule die Wichtigkeit einer Personalvertretung nahegelegt. Ein weiterer Ansprechpartner für den APR ist der Verein der Freunde der Hochschule (VdF).

Wir danken den Vertretern der Hochschulverwaltung für ihre aufgebrachte Zeit und Bemühungen. Gleichzeitig wünschen wir unseren Nachfolgerinnen und Nachfolgern, dass ihnen gegenüber mehr Transparenz und Bereitschaft zur Aufnahme von neuen Ideen entgegengebracht wird.

Ein besonderer Dank geht an unsere Vorstandsmitglieder Johanna Zeller, Lisa Scholz und allen voran Danny Kuhl. Alle drei haben ein besonderes Engagement in der Kommunikation mit der Hochschulverwaltung gezeigt und unsere Arbeit als Vertretung der Studierenden vorangebracht.



Informationsveranstaltung des APR zum Thema Beihilfe am 17. Oktober 2017



# Der AStA 2017/2018



**Von Andrea Vöhringer, AStA  
Pressereferat**

Nachdem viele ehemalige AStA-Mitglieder ihr Studium im letzten Jahr beendet hatten, konnten wir in dieser Amtszeit einige neue Mitglieder begrüßen. Diese haben sich schnell in die jeweiligen Referate eingearbeitet, sodass wir in die Jahresplanung starten konnten. Wir organisierten wieder unsere regelmäßigen Veranstaltungen, wie das AStA-Kino und die beliebten Musical-Ausfahrten.

Im Presse-Bereich bearbeiten wir seit letztem Jahr abwechselnd mit der Hochschule Kehl in zweimonatigem Rhythmus eine studentische Seite im Staatsanzeiger, die mit Artikeln von Studierenden oder den

studentischen Gremien gefüllt wird. Zudem veröffentlichte unsere Vorsitzende Natalie Haas am 15. Dezember 2017 eine Stellungnahme zu den Vorkommissionen rund um die Berichterstattung zum Untersuchungsausschuss. Da die Studierenden und die Hochschulangehörigen die Stellungnahme sehr positiv aufgefasst haben, möchten wir vor allem die Studierenden in Zukunft ausführlicher über hochschulpolitische Themen informieren und so das Interesse an der Hochschulpolitik fördern.

Eine Veränderung gab es bei der Organisation unserer Referate: Zwei AStA-Mitglieder sorgen im neuen Referat „Externe Hochschulpolitik“ für einen regen Austausch mit anderen Hochschulen in Baden-Württemberg. Die erste Adresse fürs „Networking“ ist natürlich die „LandesAStenKonferenz“. Hier treffen sich regelmäßig die Studierendenvertretungen

in Baden-Württemberg, um sich über aktuelle Themen, wie die Einführung eines landesweiten Semestertickets oder die Änderung des Landeshochschulgesetzes, auszutauschen.

Im Mai 2018 waren wir dann wieder zur „Bundesstudierendenkonferenz“ eingeladen, die dieses Mal bei unserer Partnerhochschule in Kehl stattfand. Unter dem Leitthema „Europa“ hörten wir Vorträge von Lehrenden der HS Kehl und Mitgliedern des Europäischen Parlamentes und nahmen an verschiedenen Workshops teil. Natürlich nutzten wir auch die Nähe zu Straßburg und verbrachten einen Tag in der benachbarten französischen Stadt.

Um uns persönlich mit den Studierenden auszutauschen, ist unser AStA-Büro jeweils mittwochs von 9.30 – 9.45 Uhr geöffnet. Natürlich bieten wir auch Sprechzeiten nach Vereinbarung an. Wir freuen uns über den Besuch von Studierenden, die Fragen, Probleme oder Ideen rund um unsere Hochschule haben. Ebenso halten wir Info-Material zu aktuellen Veranstaltungen und sonstigen Hochschulthemen bereit.

Falls das Büro nicht besetzt ist, können diese Informationen unserem Schaukasten neben dem Büro entnommen werden. Hier stellen wir auch die aktuellen Wohnungslisten von Privatanbietern bereit.

Im letzten Drittel unserer Amtszeit freuen wir uns nun auf die kommenden Veranstaltungen und stehen weiterhin zu jeder Zeit für Fragen und Anregungen der Studierenden zur Verfügung. Die nächsten Wahlen finden dann im November statt. Wir freuen uns sehr über interessierte Studierende, die sich vorstellen können, im AStA tätig zu sein. Vor den Wahlen wird es dann noch eine Info-Veranstaltung zu unseren Aufgaben geben.



Hinten (v. l. n. r.): Marina Münch, Chantal Mayenfels, Philomena Navratil, Natalie Haas  
Vorne (v. l. n. r.): Sonja Schnappauf, Wilfried Fuß, Andrea Vöhringer, es fehlt: Jonas Bischoff



**12 € für  
12 Ausgaben  
plus  
Geschenk**

## **Verwaltungsprofi werden. Staatsanzeiger lesen.**

Der Staatsanzeiger berichtet landesweit aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft. Wichtige Themen bereitet der Staatsanzeiger verständlich auf und macht die Hintergründe transparent. Die beste Vorbereitung für Ihr zukünftiges Arbeitsfeld in der öffentlichen Verwaltung.

[www.staatsanzeiger.de/studierendenabo](http://www.staatsanzeiger.de/studierendenabo)



**STAATSANZEIGER**  
Medien aus Baden-Württemberg

# Abschlussfeier des Bachelor-Studiengangs „Public Management“

**Von Prof. Dr. Frank Kupferschmidt,  
Prodekan Fakultät I, und  
Markus Reichel, Referent Fakultät I**

Die rund 280 Absolventinnen und Absolventen des Bachelor-Studiengangs „Public Management“ feierten am 27. Februar 2018 in Ludwigsburg den erfolgreichen Abschluss des Studiums. Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst konnte im Theatersaal des Forums am Schlosspark zahlreiche hochrangige Ehrengäste aus Politik und Verwaltung begrüßen. Julian Würtenberger, Ministerialdirektor im Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration, betonte in seiner Festrede die hervorragenden Perspektiven der Absolventinnen und Absolventen. Über 80 % hatten bereits vor Abschluss des Studiums eine Stellenzusage. Würtenberger hob die Praxishöhe des Studiums hervor, sodass die Ludwigsburger Absolventinnen und Absolventen des gehobenen Diensts an ihren Arbeitsstellen „vom ersten Tag an einbringen können, was sie gelernt haben“. Dass rund 60 % der gewählten Bürgermeisterinnen und Bürgermeister aus dem gehobenen Dienst kämen, wertete Würtenberger als Beleg dafür, „dass die Wählerinnen und Wähler die Qualifikation schätzen, eine Verwaltung führen zu können“.

Johanna Stephan wurde als Jahrgangsbeste von Oberbürgermeister Michael Makurath, Vizepräsident und Mitglied im Vorstand des Städtetags Baden-Württemberg, mit dem Ehrenpreis des Städtetags Baden-Württemberg ausgezeichnet. Klaus Warthon, Bürgermeister der Gemeinde Benningen und Vorsitzender des Vereins der Freunde, würdigte die Top Ten des Jahrgangs: Sarah Dolderer, Rebecca Herkommer, Simone Jablonski, Cathlenn Lethen, Rebecca Schuler, Daniela Friedel, Hannah Conrad, Svenja Wolf und Melanie

Bihlmaier erhielten zudem die traditionelle Einladung zum Empfang in das Staatsministerium Baden-Württemberg. Für ihre nachhaltige und herausragende Mitarbeit in den studentischen Gremien und Organisationen erhielten Rebecca Schuler, Ramona Diez, Pia Haug und Tobias Böttner den Preis der Stadt Böblingen.

Für die beste Bachelor-Arbeit erhielt Melissa Trunk den Förderpreis der Stadt Ludwigsburg. Die von Prof. Dr. Birgit Schenk betreute Arbeit mit dem Thema „Der Arbeitsplatz der Zukunft im Jahr 2022 im Geschäftsbereich Soziales des Landratsamts Ostalbkreis“ wurde von einer Hochschuljury ausgewählt. Den Preis überreichte Konrad Seigfried, Erster Bürgermeister der Stadt Ludwigsburg.

Christoph Sprich wurde für sein herausragendes Engagement in der studentischen Mitbestimmung mit dem Preis des Gemeindetages geehrt. Bernd Mangold, Bürgermeister der Gemeinde Berghülen, Vizepräsident des Gemeindetages Baden-Württemberg, sprach sich in seiner Laudatio zudem für „eine weitere Erhöhung der Absolventenzahl ohne Qualitätsverlust“ im Bachelor-Studiengang Public Management aus.

Für ihr soziales und ehrenamtliches Engagement während des Studiums wurden Johannes Heberle, Annika Hartmann und Timo Wachendorfer mit dem Preis des Staatsanzeigers ausgezeichnet. Die Preisträger freuten sich neben den Geldpreisen über ein einjähriges Abonnement des Staatsanzeigers. Die Chefredakteurin des Staatsanzeigers, Breda Nußbaum, würdigte neben den Leistungen der Preisträger den zukünftigen Beitrag aller Absolventinnen und Absolventen daran, „dass der öffentliche Dienst rund um die Uhr für ein funktionierendes Gemeinwesen sorgt“.

Timo Wachendorfer blickte in seiner Rede des Jahrgangspredchers auf denkwürdige Momente des Studiums zurück. Humorvoll und charmant moderiert wurde die Veranstaltung von Ramona Diez und Johannes Heberle. Den musikalischen Rahmen bot die Band „Dizzy Bee“. Rektor Prof. Dr. Ernst beglückwünschte die Preisträgerinnen und Preisträger und dankte den Preisgebern für die großzügigen Geld- und Sachpreise, bevor die Absolventinnen und Absolventen mit Familien, Freunden und Gästen sowie den nunmehr überreichten Bachelor-Urkunden im Foyer feierten.



Die erfolgreichen Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen

# Hervorragende Karrierechancen für MPM-Absolventinnen und -Absolventen

**Von Prof. Dr. Volkmar Kese, Studiendekan MPM, Dr. Daniel Zimmermann und Eva Baum M. A., beide Studienmanagement MPM**

Einen Grund zu feiern hatten die Absolventinnen und Absolventen des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Public Management (MPM), die am 16. März 2018 im Kulturzentrum der Stadt Ludwigsburg ihre Master-Urkunden erhalten haben.

Prof. Dr. Wolfgang Ernst, Rektor der HVF, richtete zu Beginn einen besonderen Dank an den Oberbürgermeister der Stadt Ludwigsburg, Werner Spec, der die Räumlichkeiten des Kulturzentrums erneuert für die Abschlussfeier zur Verfügung gestellt hatte, und an die kommunalen Landesverbände für die finanzielle Unterstützung des MPM. Aus Sicht von Oberbürgermeister Spec seien die MPM-Absolventinnen und -Absolventen durch die im Studium erworbenen Kompetenzen jetzt besonders dafür qualifiziert, Schlüsselaufgaben in der öffentlichen Verwaltung zu übernehmen und interdisziplinär zu arbeiten. Dies wisse er aus eigenen Erfahrungen bei der Stadt Ludwigsburg.

Der Festredner Joachim Walter, Präsident des Landkreistages Baden-Württemberg und Landrat des Landkreises Tübingen, gratulierte auch im Namen seiner Kollegen Roger Kehle, Präsident des Gemeindetages Baden-Württemberg, und Dr. Dieter Salomon, Präsident des Städtetages Baden-Württemberg. Landrat Walter betonte die enge Verbundenheit der Landesverbände mit dem MPM, dessen Studieninhalte mit den Verbänden abgestimmt sind. Angesichts wachsender Herausforderungen der Digitalisierung seien die Karrierechancen für die ehemaligen MPM-Studierenden selten so gut wie heute. Er freue sich schon auf die Zusammenarbeit mit den „neuen Kolleginnen und Kollegen“. Dass sich die kommunalen Landesverbände dem MPM in besonderer Weise verpflichtet fühlen, zeigt sich auch darin, dass sie in diesem Jahr erstmals einen Geldpreis in Höhe von 600 Euro an den Jahrgangsbesten gestiftet haben.

In der Absolventenrede bedankten sich Anja Elsäßer und Adrian Holl beim Studiendekan, beim Studienmanagement und bei den engagierten Dozentinnen und Dozenten für die letzten zweieinhalb Jahre. Zum Studienerfolg und zur Motivationssteigerung aller hätten insbesondere das Coachingangebot und die Lernteams



*Verleihung der Preise an die jahrgangsbesten Studierenden, v.l.n.r. Prof. Dr. Arne Pautsch, Alumni-Vertreterin Lisa Kucher, Anja Sobkowiak, OB Werner Spec, Manuel Reyes Garcia, Anja Elsäßer, Landrat Joachim Walter*

beigetragen, die auch in menschlicher Hinsicht wichtig gewesen seien.

Auf die Glückwünsche durch den Vorstand des Alumni-Vereins folgten die Urkundenverleihung und die daran anschließende Preisverleihung an die drei Jahrgangsbesten. Prof. Dr. Arne Pautsch, Dekan der Fakultät I Management und Recht, würdigte die Studienleistungen des gesamten Jahrgangs. Der Geldpreis wurde von Landrat Walter und Oberbürgermeister Spec an Manuel Reyes Garcia verliehen, der mit einem Notenschnitt von 1,3 Jahrgangsbester wurde. Zu diesem außerordentlichen Erfolg hat insbesondere auch seine Master-Thesis beigetragen, in der er Optimierungsansätze zur Verbesserung der europäischen Fördermittelakquise durch Wissensmanagement für eine Großstadt entwickelte, in der er beschäftigt ist. Darin zeigt sich, dass auch die Arbeitgeber von den studentischen Ergebnissen, die in Master-Thesen und Projektarbeiten entwickelt werden, direkt profitieren können. Die Zweit- und Drittplatzierten, Anja Sobkowiak und Anja Elsäßer, erhielten jeweils einen Buchpreis, der vom Alumni-Verein MPM und dem Verein der Freunde gestiftet wurde.



*Die erfolgreichen MPM-Absolventinnen und -Absolventen*

# Cybercrime – auch ein Thema für die öffentliche Verwaltung?

**Von Anne Hesse M. A., Vorstandsmitglied des Alumni-Netzwerks MPM**

Unter der Fragestellung „Cybercrime – auch ein Thema für die öffentliche Verwaltung?“ fand am 15. Dezember 2017 in den Räumlichkeiten der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) ein Austausch zwischen Vertretern des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg, des Landratsamtes Esslingen und der Hochschule sowie interessierten Studierenden und Alumni des Master-Studiengangs Public Management (MPM) statt. Schon mit der Begrüßung durch den Rektor der HVF, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Ernst, wurde die stetig steigende Bedeutung der Thematik von Computer- und Internetkriminalität deutlich. Daran anknüpfend stellte Herr Bernhard Lacker, Vertreter der Zentralen Ansprechstelle Cybercrime (ZAC) des Landeskriminalamtes Baden-Württemberg, die aktu-



V. l. n. r. Dipl.-Verw. Regina Holzheuer, Daniel Reiss-Gerwig M. A., Moritz Huber M. A., Hauptkommissar Bernhard Lacker, Lisa Kucher M. A.

elle Bedrohungslage aus dem Cyberspace für Unternehmen und vor allem auch für Behörden dar. Im Anschluss gewährte Frau Regina Holzheuer, IT-Sicherheitsbeauftragte des Landesratsamtes Esslingen, einen Einblick in die derzeitige berufliche Praxis und das kommunale IT-Sicherheitsforum des Deutschen Landkreistages. Den Abschluss der Veranstaltung bildete eine rege Diskussion über Notwendigkeiten und Möglichkeiten der behördenübergreifenden Zusammenarbeit bei der Bekämpfung von Kriminalität im und mit Hilfe des Internets. Die Organisation und Durchführung der Veranstaltung erfolgte durch das Alumni-Netzwerk Master Public Management e. V.

Cybercrime ist ein Phänomen, das in unterschiedlichsten Ausprägungen auftritt. Vom Identitätsdiebstahl über den Einsatz von Schadsoftware bis hin zu digitaler Erpressung ergibt sich eine große Bandbreite an durchführbaren Straftaten. Das Landeskriminalamt Baden-Württemberg verzeichnet einen stetigen Anstieg der Fallzahlen der Computer- und Internetkriminalität und unterstützt mit der ZAC Unternehmen und Behörden bei deren Aufklärung. Bernhard Lacker von der ZAC berichtete auf der Veranstaltung sehr anschaulich, dass es nicht mehr nur ausreichend sei, aktuelle Firewalls und Virens Scanner zu installieren, um sich vor möglichen Angriffen aus dem Internet zu schützen. Die IT-Sicherheit der in der Verwaltung eingesetzten Systeme und Programme muss seinen Ausführungen zufolge professioneller gewährleistet werden. Dies gerade vor dem Hintergrund, dass die öffentliche Verwaltung und die ihr zur Verfügung stehenden Informationen ein interessantes Ziel für Kriminelle darstellen. Behörden sollten sich dem Appell von Herrn Lacker zufolge vermehrt darauf vorbereiten, einen IT-Sicherheitsvorfall wie beispielsweise einen Datendiebstahl organisationsübergreifend

mit der Polizei und zentralen Einrichtungen wie Rechenzentren zu bekämpfen. Mit dieser Zusammenarbeit über örtliche Zuständigkeiten hinweg beschäftigt sich auch Frau Regina Holzheuer, die als IT-Sicherheitsbeauftragte den stetig steigenden Anforderungen an ein modernes IT-Sicherheitsmanagement mit dem Aufbau eines eigenen Netzwerkes aus IT-Sicherheitsexperten begegnet. Eine dieser Herausforderungen stellt die ab Mai 2018 gültige Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union dar. Frau Holzheuer stellte dar, dass nunmehr auch die Kommunen verpflichtet seien, sich mit dem Thema IT-Sicherheitsmanagement konzeptionell auseinander zu setzen. Die hierfür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen sei u. a. eine Aufgabe von Führungskräften einer Behörde.

Das Alumni-Netzwerk Master Public Management e. V. bedankt sich für die Beiträge der Referierenden, die organisatorische Unterstützung durch das Studienmanagement des MPM sowie die Teilnahme von interessierten Studierenden und Alumni.

## Termine

Die nächsten Veranstaltungen des Alumni-Netzwerks sind in Planung:

September 2018: Bowlingabend mit den Erstsemestern des MPM sowie allen Interessierten

November 2018: Fachvortrag für (angehende) Führungskräfte zu den Themen Demografie und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Aktuelle Informationen unter [www.alumni-mpm.de](http://www.alumni-mpm.de)

# Master-Studierende zu Gast bei der Europäischen Zentralbank

**Von Tanja Richt, Sandra Viet,  
Patrick Wegener  
(Master-Studierende Jg. 2017)**

Die Studierenden des Master-Studiengangs „Europäisches Verwaltungsmanagement“ der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF) besuchten am 7. November 2017 im Rahmen ihres volkswirtschaftlichen Moduls „Ökonomische Aspekte der Wirtschafts- und Währungsunion“ die Europäische Zentralbank (EZB) in Frankfurt am Main. Begleitet wurden sie von Prof. Dr. Oliver Sievering und Studienmanagerin Eva Baum M.A.

Dieser Besuch ergänzte das Lehrcurriculum passend, da sich die Studierenden im ersten Master-Semester mit der EZB und ihrer institutionellen Kernaufgabe der Geldpolitik befassten. Hierfür wurden die Studierenden mit der Geldpolitik und der Bankenaufsicht vertraut gemacht. Insbesondere die Rolle der EZB in der Eurorettungspolitik wurde im Voraus kritisch aufgearbeitet und bewertet.

Vor Ort wurden die Studierenden von Herrn Dr. Michael Sturm, Advisor Division External Development, empfangen. Dr. Sturm stellte in seiner Präsentation die Institution EZB und ihre Kernaufgaben vor. Insbesondere ging er dabei auf die Inflationsentwicklung im Euroraum ein und verteidigte die von der EZB verfolgte Geldpolitik. In der anschließenden lebendigen Diskussionsrunde wurde insbesondere die lockere Geldpolitik der EZB kritisch beleuchtet und hierbei vor allem die Frage nach einer möglichen Enteignung der Bürger durch die aktuelle Geldpolitik der EZB aufgeworfen. Hierbei konnten die Studierenden der HVF gut vorbereitet der Diskussion folgen und sich aktiv einbringen, da ihnen durch den Kurs bei Prof.

Dr. Sievering die notwendigen Kenntnisse vermittelt worden waren. Der Vorwurf der Enteignung konnte dahingehend entkräftet werden, dass die derzeitige Geldpolitik der EZB kein Automatismus für niedrige Zinsen darstelle. Dr. Sturm vertrat dabei die Auffassung, dass es kein Anrecht auf positive Zinsen gebe.

Neben der Geldpolitik übernimmt die EZB seit 2014 gemeinsam mit den Mitgliedstaaten der EU die europäische Bankenaufsicht für die systemrelevantesten Banken im Euroraum. Diese ist keine originäre Kernaufgabe der EZB, sondern wurde als neues Aufgabenfeld nach der Wirtschafts- und Finanzkrise im Portfolio der Zentralbank ergänzt. Diese neue Aufgabe ist mit einem erheblichen Personalressourcen-Anstieg verbunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür kommen aus der gesamten Europäischen Union. Die Fachexkursion machte die abstrakte

institutionelle Aufgabe der Zentralbank greifbar und verständlich. Somit ergänzte dieser Nachmittag das theoretisch erworbene Wissen der Studierenden im Kurs von Prof. Dr. Sievering und führte diesen Kursteil zu einem sinnvollen Abschluss. Die Fachexkursion wurde durch eine historische Stadtführung und gemeinsames Essengehen abgerundet.

Die Master-Studierenden bedanken sich besonders bei Prof. Dr. Sievering für die fachliche Vorbereitung und beim Studienmanagement für die Organisation. Dank gilt zudem der European Masters Association e. V., die diese Fachexkursion finanziell unterstützt hat. Aus der Sicht der Studierenden sollte diese Exkursion beibehalten werden. Sinnvoll wäre es zudem, in diesem Rahmen auch die Bundesbank in Frankfurt am Main zu besuchen und ihre Rolle in der europäischen Geldpolitik zu beleuchten.



Die Master-Studierenden gemeinsam mit Prof. Dr. Sievering (h. r.) vor der EZB in Frankfurt

# Wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen – Was macht sie besonders?

**Von Prof. Dr. Sascha Gieseler,  
Leiter des Weiterbildungsinstituts  
LUCCA und Agrin Nassir,  
Programm-Mitarbeiterin**

Weiterbildung wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Träger und Einrichtungen angeboten. Spätestens seit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes von 1976 wird wissenschaftliche Weiterbildung als dritte Kernaufgabe einer Hochschule neben der grundständigen Lehre und Forschung anerkannt. Damit wird den Hochschulen der Auftrag erteilt, Weiterbildungsangebote zu erstellen, die sich vorwiegend an Berufstätige richten und auf deren Erfahrungen aufbauen. Die Angebote sollen gleichermaßen wissenschaftsbezogen und praxisorientiert sein. Wie unterscheidet sich also wissenschaftliche Weiterbildung von anderen Formaten und welche Besonderheiten zeichnen sie aus?

## **Merkmale wissenschaftlicher Weiterbildung**

Bei der wissenschaftlichen Weiterbildung sind akademische Standards einzuhalten und die Angebote müssen fachlich und didaktisch-methodisch auf Hochschulniveau

sein. Auf diese Weise bietet man auch der breiten Zivilgesellschaft die Möglichkeit, an Hochschulbildung teilzuhaben. Durch diese Öffnung findet ein gegenseitiger Theorie-Praxis-Transfer statt: Durch die Nähe zur Forschung bekommen Interessierte die neusten Entwicklungen und Forschungsergebnisse aus erster Hand vermittelt. Die Hochschulen können ihrerseits aus den Rückmeldungen und Fragestellungen der Teilnehmenden Forschungsthemen erarbeiten und auch bei der grundständigen Lehre einen höheren Praxisbezug herstellen.

Damit sind allerdings gewisse Anforderungen vonseiten der Teilnehmer und Teilnehmerinnen verbunden. Diese Form des organisierten Lernens erfolgt meist nach einem ersten akademischen Abschluss oder nach einer Berufsausbildung. Es handelt sich daher üblicherweise um berufstätige Teilnehmende, die mehr Flexibilität in der Organisation wünschen. Zudem sind die Zielgruppen in der wissenschaftlichen Weiterbildung selten homogen. Die demografischen Unterschiede, wie auch die teilweise unterschiedlichen Vorkenntnisse sind bei der Konzeption und Durchführung von Weiterbildungsangeboten zu berücksichtigen.

Hochschulen stehen viele Möglichkeiten offen, entsprechende Angebote zu konzipieren, wie z. B. berufsbegleitende Aufbaustudiengänge, Einzelveranstaltungen,



Workshops, Zertifikatskurse und Kontaktstudien.

## **LUCCA: Wissenschaftliche Weiterbildung an der HVF**

Das Ludwigsburg Competence Center of Public Administration (LUCCA) versteht sich als Zentrum für lebenslanges Lernen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungen und möchte ein breites Weiterbildungsprogramm anbieten. LUCCA setzt hier auf einen Mix aus länger angelegten Kontaktstudien und einzelnen Tagesveranstaltungen. So sind für dieses Jahr drei selbstkonzipierte Tagesveranstaltungen zum Themenschwerpunkt Migration und Globalisierung geplant.

Im Herbst 2018 startet das Kontaktstudium „Kommunaler Steuerexperte“. Die steuerrechtlichen Anforderungen an die Beschäftigten in den Innenverwaltungen werden immer höher. Um diesem komplexen Weiterbildungsbedarf Rechnung zu tragen, bietet LUCCA mit dem „Kommunalen Steuerexperten“ eine Weiterqualifizierung an, die durch den hohen Anteil an betreuten Selbsterlernergruppen flexibel an die berufliche Tätigkeit angepasst werden kann.

Parallel dazu entwickelt LUCCA weitere Formate, die künftig in das Weiterbildungsprogramm aufgenommen werden sollen. Gerne nimmt das LUCCA-Team hierzu Anregungen und Ideen auf.



# Weiblich/männlich/inter – zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom Oktober '17



**Sabine  
Schneiderbauer  
M. A.**

*Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit*



**Prof. Dr.  
Gunda Rosenauer**

*Professorin für Sozialwissenschaften, Rhetorik und Projektarbeit*

Mit Spannung verfolgten die Gasthörer\*innen den Vortrag „Intersexualität – betrifft uns das und wenn ja, wie?“ am 7. März 2018 an der Hochschule. Ursula Rosen, ehemalige Biologielehrerin, ist selbst Mutter eines intergeschlechtlichen Kindes. „Das dürfen Sie niemals jemandem sagen, nicht einmal Ihren Eltern und Geschwistern ...“ wurde ihr bei der Geburt ihres Kindes geraten. Aber sie entschied sich anders und tritt heute ein für Familien, die intersexuelle Kinder haben, hält Vorträge und engagiert sich sehr für die öffentliche Aufklärung.

Gleich zu Beginn fordert Ursula Rosen die Teilnehmenden mit einem Gedankenexperiment heraus: Stellen Sie sich vor: „Sie erwarten ein Baby. Eine Fruchtwasseranalyse hat den männlichen Chromosomensatz 46,XY ergeben. Sie freuen sich auf Ihren Sohn. Das Kinderzimmer ist schon eingerichtet. Spielzeug ist schon angeschafft. Die ersten Strampler liegen bereit. Ihr Sohn soll den Namen Jonas bekommen. Auch Oma und Opa freuen sich schon sehr auf ihren Enkelsohn.“ Nach

der Geburt teilt der Arzt Ihnen Folgendes mit: „Ihr Kind hat zwar einen männlichen Chromosomensatz, das äußere Genitale ist aber weiblich, da der Körper nicht auf männliche Hormone reagiert hat. Wir können das Geschlecht Ihres Kindes nicht eindeutig bestimmen! Ihr Kind ist intergeschlechtlich (intersexuell).“

Wie reagieren Sie? Bleiben Sie bei dem Vornamen Jonas? Lassen Sie das Kinderzimmer so wie es ist? Verändern Sie die Spielzeugausstattung? Verändern Sie die Farbe der Strampler? Sie kommen mit dem Baby nach Hause. Die Nachbarn fragen: „Was ist es denn, Junge oder Mädchen?“ Erzählen Sie ihnen von der Intersexualität? Wann sprechen Sie mit Oma und Opa? Was erzählen Sie ihnen? Die Zuhörer\*innen sollten jeweils mit einer grünen (ja) oder einer roten (nein) Karte antworten. Die Entscheidungen sind nicht einfach. Während die Farbe des Strampfers bei vielen nicht so wichtig ist, ist es doch nicht einfach, mit den Nachbarn darüber zu reden oder die Spielzeugausstattung komplett zu belassen.

Ursula Rosen hat beratend mitgewirkt beim Gutachten „Geschlechtervielfalt im Recht“ des Instituts für Menschenrechte und aktiv den Bundesverband für intersexuelle Menschen e. V. unterstützt. Das macht sie zu einer Expertin auf dem Gebiet der Intersexualität. Dies zeigt sich schon in der Sprache, wenn sie sich um die „korrekte“ Nennung aller Geschlechter bemüht. Anfänglich klingt es fremd, wenn auf ein Wort wie „Teilnehmer“ und eine kleine Sprechpause der Partikel „innen“ folgt, doch bald hat man sich daran gewöhnt und vermutet, dass sich die Referentin beim Sprechen ein Sternchen \* für das dritte Geschlecht (derzeit als „Gender-Sternchen“ bezeichnet) mitdenkt.

Intersexualität betrifft etwa 120.000 Menschen in Deutschland. Doch was steckt ei-

gentlich dahinter? Durch einen mutierten Chromosomensatz ist es möglich, dass ein Kind ohne eindeutige geschlechtliche Zuordnung auf die Welt kommt. Gängige Praxis war es bis vor einigen Jahren (und ist es teilweise noch heute), dass die Eltern sich für ein Geschlecht entscheiden sollten, woraufhin die Babys umoperiert wurden – meistens zu Mädchen. Dabei wurden männliche Geschlechtsteile entfernt und weibliche künstlich angelegt. Rosen berichtet von einem Kind, dessen Eltern mittels Dildo verhindern mussten, dass sich die Vagina des Kindes wieder schließt. Es ist kaum vorstellbar, welche Auswirkungen dies auf das Kind und seine Entwicklung hat.

Noch in den 1950er- und 1960er-Jahren wurde die Tatsache, dass ein Kind mit nicht eindeutig bestimmtem Geschlecht geboren wurde, als „medizinischer Notfall“ bezeichnet. Um die Persönlichkeitsentwicklung nicht zu beeinträchtigen, hielten die Mediziner eine Geschlechtszuordnung jedoch für notwendig. Noch 2015 wurde die Tatsache, dass das Geschlecht eines Kindes nicht eindeutig bestimmbar war, als „Störung der Geschlechtsentwicklung“ bezeichnet. In den letzten Jahren hat sich die Haltung der Medizin gegenüber der Intergeschlechtlichkeit aber mehr und mehr verändert. Die Arbeitsgemeinschaft der wissenschaftlichen medizinischen Fachgesellschaften wandte sich 2017 mit einer Leitlinie von der Idee ab, dass „Varianten der Geschlechtsentwicklung“ eine Krankheit sind und stellte fest, dass keine psychologische oder medizinische Therapie die Uneindeutigkeit des Geschlechts dauerhaft zu ändern vermag.

Und wie geht es den „inter-“Kindern und ihren Angehörigen? Ursula Rosen berichtet, dass sie selbst die Auseinandersetzung in den ersten Lebensjahren ihres Kindes gescheut habe und es vermied, sich im Grundschulalter ihrer Tochter den



Lehrern zu offenbaren. Erst später, als ihre Tochter in der Pubertät entschied, als Frau zu leben, konnte sie selbst freier damit umgehen. Deshalb liegt ihr eine positive Haltung der Gesellschaft gegenüber intergeschlechtlichen Menschen besonders am Herzen. Sie möchte aufklären und spricht sich gegen ein „Zwangsouting“ intergeschlechtlicher Kinder aus. Gleichzeitig fordert sie den Abschied von Denkkategorien wie „männlich“ und „weiblich“.

Unter vielen Empfehlungen für die gesellschaftliche Praxis finden sich zum Beispiel die Ideen, statt Sammelumkleiden Einzelkabinen bereits in den Grundschulen anzubieten und öffentliche Toiletten nicht mehr mit „männlich“/„weiblich“ zu kennzeichnen, sondern möglicherweise mit der Aufschrift: „Mit Sitztoiletten“, „Mit Pissoir“. Ebenso sollte die klassische Anrede „Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen“ der Schreibweise „Sehr geehrte Kolleg\*innen“ weichen, bei Einzelpersonen empfiehlt sie die Verwendung des Vor- und Nachnamens bei gleichzeitigem Vermeiden von „Herr“ und „Frau“. Das Gender-Sternchen \* ist eine Schreibweise, die auch vom Duden-Verlag bevorzugt wird und dessen Einführung in die deutsche Sprache zur Diskussion steht.

Im zweiten Teil des Vortrags klärte Professorin Dr. Tanja Leibold über die rechtliche Entwicklung und den Status quo auf: Mit der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) von Oktober 2017, dass ein drittes Geschlecht im Personenstandsrecht eingetragen werden muss, entsteht eine neue rechtliche Vorgabe, die den im Grundrecht verankerten Schutz der geschlechtlichen Identität und dem Schutz vor Diskriminierung wegen des Geschlechts gewährleisten muss. Angestoßen wurde die jetzt zwingend notwendige Neuregelung des Personenstandsrechts durch die Klage einer als „Vanja“ bekannten intergeschlechtlichen Person, die unter Vorlage ihres uneindeutigen Chromosomensatzes bis zum Bundesgerichtshof klagte, um ihr Geschlecht als „inter“ eintragen zu lassen. Eindrücklich ist, wie lange Vanja durchgehalten hat, da ihr Anliegen erst beim Bundesverfassungsgericht positiv für sie entschieden wurde. Ein langer Weg, aber ein sehr wichtiger und wegweisender Meilenstein für die intersexuellen Menschen.

Das BVerfG hat dem Gesetzgeber aufgegeben, bis zum 31. Dezember 2018 eine Neuregelung des Personenstandsrechts zu treffen. Neben dem sprachlichen Fortbildungsbedarf „i“ für inter oder „d“ für divers, so Prof. Dr. Tanja Leibold, werden sich alle Formulare der öffentlichen Verwaltung ändern, das Diskriminierungsgesetz muss überarbeitet werden und intersexuelle Menschen müssen zukünftig in den Gleichstellungsgesetzen des Bundes und der Länder berücksichtigt werden – auch wenn die Umsetzung einige Jahre dauern kann.

## Topaktuelle Neuauflage.



WWW.BOORBERG.DE

### Vorschriftensammlung Europarecht mit Einführung für Studium und Praxis

hrsg. von Professor Manfred Matjeka M.A., Lehrbeauftragter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen, Ludwigsburg, Cornelia Peetz, hauptamtlicher Fachhochschullehrer an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern, Hof, und Professor Dr. Christian Welz, Forschungsleiter, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

2018, 8., erweiterte Auflage, ca. 1120 Seiten,  
ca. € 27,50

ISBN 978-3-415-06266-5

Die 8. Auflage bietet eine **umfassende Auswahl** relevanter Vorschriften des primären und sekundären Unionsrechts. Abgedruckt sind der EU-Vertrag (EUV) und der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV). Weiter sind ausgewählte zugehörige Protokolle, die Charta der Grundrechte der Europäischen Union und die Europäische Menschenrechtskonvention Bestandteil der Ausgabe.

Bei der Auswahl des Sekundärrechts setzt die Sammlung Schwerpunkte in den Bereichen

- Unionsbürgerschaft
- Freizügigkeit
- Arbeit und Soziales
- Datenschutz und Transparenz
- Umwelt
- Verbraucherschutz

 BOORBERG

RICHARD BOORBERG VERLAG FAX 07 11 / 73 85-100 · 089 / 43 61 564  
TEL 07 11 / 73 85-343 · 089 / 43 60 00-20 BESTELLUNG@BOORBERG.DE

# Fortbildung für Unternehmensbewertung durch Dozenten der HVF



**Prof. Dr. Lars Zipfel**

*Professor mit Schwerpunkten auf Einkommenssteuer und Besteuerung der Gesellschaften*



**Prof. Dr. Stefan Lahme**

*Professor für Steuer- und Wirtschaftsrecht*

Nach den erfolgreichen Fortbildungen im Vorjahr wurden die Leiter des Instituts für Unternehmenssteuern und Unternehmensnachfolge (IfUU), Prof. Dr. Lars Zipfel und Prof. Dr. Stefan Lahme, erneut von der Oberfinanzdirektion Karlsruhe

zur Fortbildung der Fachprüfer/-innen für Unternehmensbewertung in Ludwigsburg eingeladen. Neben sämtlichen Fachprüfer/-innen für Unternehmensbewertung in Baden-Württemberg waren auch Kolleginnen und Kollegen aus Rheinland-Pfalz und dem Saarland an der ganztägigen Fachtagung interessiert. Zu ihrem Tätigkeitsgebiet gehört u. a. die Bewertung von Unternehmensvermögen für Erbschaft- und Schenkungsteuerzwecke sowie die Ermittlung der Grundlagen (z. B. Lohnsummen, sogenanntes Verwaltungsvermögen, Finanzmittel etc.) für Zwecke der erbschaft- und schenkungsteuerlichen Begünstigung von Unternehmensvermögen.

Die beiden Ludwigsburger Dozenten zeigten die komplexen Neuerungen unter Berücksichtigung der neuen Erbschaftsteuererlasse sowie die Folgen für die unterschiedlichen Fachbereiche der Finanzverwaltung auf. Hierzu wurden den Teilnehmenden wieder umfangreiche Vortragsskripte ausgehändigt, die die komplexen Zusammenhänge verdeutlichen

und die tägliche Arbeit der Prüfer/-innen erleichtern sollen. Neben dem fachlichen Input diente die Fachtagung aber auch dem wichtigen Erfahrungsaustausch. So wurden auch Problemkonstellationen aus der Praxis und ihre praxisnahe Handhabung intensiv unter den Teilnehmenden diskutiert. Der Erfahrungsaustausch ist zudem ein wichtiges Instrument zur Verbindung von Theorie und Praxis, dem Wesen der dualen Ausbildung an der HVF.

Am Ende waren sich alle Teilnehmenden einig: Es war wieder eine informative, erfolgreiche und für die Praxis hilfreiche Veranstaltung. Es verwundert daher nicht, dass an die beiden Referenten, Prof. Dr. Zipfel und Prof. Dr. Lahme, der Wunsch auf Fortsetzung dieser Fachtagung im laufenden Jahr herangetragen wurde. Beide Dozenten wollen diesem Wunsch gerne auch in Zukunft nachkommen.



Die Fortbildungen durch Dozenten der HVF stoßen bei den Fachprüferinnen und Fachprüfern auf großes Interesse

## Veranstaltungsreihe

### Wiedersehen macht Freu(n)de



Am 16. März 2018 fand die nunmehr dritte Veranstaltung der Reihe „Wiedersehen macht Freu(n)de“ statt. In lockerer Atmosphäre treffen dabei aktuelle Studierende, Lehrende und vor allem Ehemalige auf Persönlichkeiten, die einst an unserer Hochschule studierten und nun interessante Ämter innehaben – so wie Bastian Rosenau. Er ist seit Kurzem Landrat des Enzkreises und war zuvor lange Jahre Bürgermeister der Gemeinde Engelsbrand.

Landrat Rosenau berichtete von seinem spannenden Weg in dieses Amt und erklärte den zahlreichen Gästen, wie er sich die Zukunft des Enzkreises vorstellt und wie er in Zukunft eine so große Behörde mit über 1.000 Mitarbeitern führen wird. Die lockere Atmosphäre in den Räumlichkeiten der Studentenkneipe „Schütte“ führte zu vielen Nachfragen seitens der Gäste und zu einer angeregten Diskus-

sion. Neben Fragen zur Direktwahl des Landrats, zum Wahlkampf für dieses Amt und zur Vereinbarkeit von Amt und Familie, war auch Herrn Rosenaus Tätigkeit als Dozent an der Hochschule ein Thema. Nach der Diskussion saßen die Gäste noch länger beisammen und freuten sich, mit vielen bekannten Gesichtern aus ihrer Hochschulzeit ins Gespräch zu kommen.



Landrat Bastian Rosenau bei der Veranstaltung „Wiedersehen macht Freu(n)de“

Die Veranstaltung war wieder ein Beweis dafür, dass dieses neu geschaffene Gesprächsformat den Austausch sowohl unter den Ehemaligen als auch mit den aktuell Studierenden fördert. Unser Verein hat sich die Intensivierung dieses Austauschs zum Ziel gesetzt und wird deswegen voraussichtlich im September dieses Jahres zur nächsten Veranstaltung einladen.

#### Termine

**I** Mitgliederversammlung:  
16. November 2018, Rathaus  
Freiberg/Neckar, Sitzungssaal  
Fachwissenschaftlicher Tag:  
9. Oktober 2018, Thema „Führung:  
Erfolgsfaktor der kommunalen öffentlichen Verwaltung“

## Preisverleihung bei der Abschlussfeier

Am 27. Februar 2018 fand im Theatersaal des Forums am Schlossplatz in Ludwigsburg die Abschlussfeier für die Absolventinnen und Absolventen des Bachelor-Studiengangs „Public Management“ statt. Auch in diesem Jahr ist es dem Vorsitzenden des Vereins der Freunde der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg e. V., Herrn Bürgermeister Klaus Warthon, wieder gelungen, bei Städten und Gemeinden Geldspenden für die Ehrung der besten Absolventinnen und Absolventen 2018 einzuwerben. Die Prüfungsbesten erhiel-

ten vom Verein eine Urkunde und Geldpreise. Außerdem wurden die besten Preisträger zu einem Besuch in das Staatsministerium eingeladen. Die Überreichung der Urkunden und Preise erfolgte durch unseren Vorsitzenden.

Geehrt wurden folgende Absolventinnen und Absolventen: Johanna Stephan, Sarah

Dolderer, Rebecca Herkommer, Simone Judith Jablonski, Cathlinn Lethen, Rebecca Schuler, Daniela Friedel, Hannah Conrad, Svenja Wolf, Melanie Bihlmaier. Einen durch die Stadt Böblingen geförderten Preis für besonderes soziales Engagement und hohe soziale Kompetenz erhielten: Rebecca Schuler, Ramona Diez, Pia Haug und Tobias Böttner.



Ehrung der besten Absolventinnen und Absolventen durch BM Klaus Warthon (1. v. l.)

## Exkursion ins Allgäu und nach Oberschwaben im September 2018

Vom 14. bis 16. September 2018 findet wieder eine Exkursion des Vereins der Freunde der Hochschule statt, zu der Sie herzlich eingeladen sind. Dieses Mal führt uns der Weg nach Wangen im Allgäu und ins oberschwäbische Weingarten.

Es ist folgendes Programm vorgesehen:

Freitag, 14. September 2018

09:00 Uhr: Abfahrt mit dem Bus ab Hochschule nach Wangen mit individueller Mittagspause in Wangen

14:00 Uhr: Besuch im Rathaus der Stadt Wangen und anschließendem Rundgang mit dem Mitglied des erweiterten Vorstands unseres Vereins, Herrn Oberbürgermeister Michael Lang, im Gelände der Landesgartenschau (diese findet im Jahr 2024 in der Stadt Wangen statt)

Danach Weiterfahrt nach Weingarten – Einchecken im Hotel „Altdorfer Hof“  
Gemeinsames Abendessen mit anschließendem gemütlichen Beisammensein und einer Bier-Probe

Samstag, 15. September 2018

10:30 Uhr: Empfang im Rathaus Weingarten durch Herrn Oberbürgermeister Markus Ewald

12:30 Uhr: Mittagessen

14:30 Uhr: Stadtführung in Weingarten  
Danach – Erkunden der Stadt Weingarten auf eigene Faust, z. B. Besuch der Basilika, des Alamannen- oder Stadtmuseums, Shopping, Kaffeehausbesuch etc.

19:00 Uhr: Abendessen in Weingarten – danach (gemeinsamer oder getrennter) „Sturz in das oberschwäbische Nachtleben“

Sonntag, 16. September 2018

ab 08:00 Uhr: Frühstück

11:00 Uhr: Rückfahrt nach LB mit eventuellem Zwischenaufenthalt am Federsee, Bad Buchau

Die Kosten betragen für Busfahrt und Übernachtung mit Frühstück im Doppelzimmer 166,- € pro Person; bei Übernachtung im Einzelzimmer zuzüglich 36,- €. Studierende, die Mitglied im Verein sind, erhalten einen angemessenen Zuschuss vom Verein der Freunde.

Wir freuen uns über die Teilnahme von Mitgliedern und anderen Interessierten. Bitte melden Sie sich gerne per E-Mail unter [info@freunde-der-hochschule-lubu.de](mailto:info@freunde-der-hochschule-lubu.de) oder schriftlich an Verein der Freunde der HVF, 71634 Ludwigsburg, Reuteallee 36, bis spätestens 16. Juli 2018 verbindlich an. Da die Zahl der Übernachtungsplätze begrenzt ist, werden wir die Anmeldungen in der Reihenfolge des Eingangs berücksichtigen.

---

## Beste Karrierechancen in der Steuerverwaltung!

Studierende des Studiengangs „Gehobener Dienst in der Steuerverwaltung“ haben eine gute Wahl getroffen. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums bieten sich eine Vielzahl von Betätigungsmöglichkeiten und beste Karrierechancen. Zurzeit ist die Steuerverwaltung sogar in der Lage, grundsätzlich alle Absolventinnen und Absolventen, die ihre Laufbahnprüfung bestanden und sich in der Praxis bewährt haben, zu übernehmen.

Wer im Innendienst arbeiten möchte, hat die Wahl zwischen 65 Finanzämtern, der Oberfinanzdirektion mit dem Landeszentrum für Datenverarbeitung und dem Finanzministerium. Ein Einsatz als

hauptamtliche Dozentin oder hauptamtlicher Dozent in der fachtheoretischen Ausbildung der Nachwuchskräfte an unserem Bildungszentrum bietet sich für diejenigen an, die gerne unterrichten.

Wen es eher in den Außendienst zieht, hat bereits unmittelbar nach Abschluss des Studiums die Möglichkeit, sich für die Fortbildung zur Betriebsprüferin/zum Betriebsprüfer zu bewerben.

Mit einer gewissen Praxiserfahrung ist auch die Fortbildung zur Steuerfahnderin/zum Steuerfahnder eine interessante Perspektive. Einbahnstraßen gibt es bei uns nicht. Wer bereits einige Erfahrungen

in der Praxis gesammelt hat, kann sich mit unserer Unterstützung und bei entsprechender Eignung zur Führungskraft weiterqualifizieren. Hierdurch eröffnet sich ein weiteres Spektrum von Einsatzmöglichkeiten. Die Beförderungssituation ist aufgrund der hohen Altersfluktuation und der Stellenzugänge der letzten Jahre sehr gut. Innerhalb der ersten acht Jahre können die Absolventinnen und Absolventen in der Regel zweimal, also bis zur Steueramtfrau/zum Steueramtmann (A 11) befördert werden.

*Oberfinanzdirektion Karlsruhe*



**Baden-Württemberg**

OBERFINANZDIREKTION KARLSRUHE

# Projektmanagement als Voraussetzung für eine zukunftsfähige Stadtverwaltung



**Tom Michael M. A.**

Hauptamtsleiter der  
Stadt Herrenberg



**Christian Rinner**

MIB, zPM, PRINCE2®  
Practitioner  
Managing Partner,  
Senior Consultant bei  
Setting Milestones

Zukunftsfähigkeit und Digitalisierung sind die „neue Nachhaltigkeit“, doch im Kern kommt es auf die alten Bekannten Projektmanagement und Projektsteuerung an! Die Stadtverwaltung Herrenberg will zukunftsfähig sein, nicht den Anschluss an die Digitalisierung verpassen und dabei die digitale Transformation lieber mitgestalten als auferlegt bekommen. Deshalb wurde im Jahr 2017 eine Forschungskoope-ration mit der Hochschule Ludwigsburg eingegangen und unter anderem folgende Ziele formuliert:

- „Aufbrechen der Ämterdenke“, Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten vernetzt, eigeninitiativ und eigenständig
  - Herrenberg präsentiert sich als attraktive Arbeitgeberin für qualifizierten Fach- und Führungsnachwuchs, dies gelingt durch ein modernes Personalmanagement
  - Realisierung der Chancen der Digitalisierung in allen Prozessen und Bereichen der Zusammenarbeit
- Schnell wurde klar, dass bei der Umset-

zung der ambitionierten Ziele ein flächen-deckendes projektorientiertes Arbeiten ein weiteres Ziel beschreibt, das gleichzeitig DIE Voraussetzung für das Gelingen des Gesamtprojektes ist. Sehr gute und verständliche Artikel zum Thema Projektmanagement gibt es genügend (insbes. Schott/Kese), doch die Umsetzung in der Praxis gestaltet sich mitunter schwer, da zum einen das Tagesgeschäft kaum Spielräume lässt und zum anderen die Möglichkeiten an verfügbarer unterstützender Software enorm komplex sind.

Daher wurde ein Projektmanagement-System gesucht, das die ganze Stadtverwaltung einbindet, zugleich ein Schulungskonzept zur Kompetenzentwicklung bietet sowie eine Software mitbringt, die sowohl leicht und für jeden zu bedienen ist als auch die Voraussetzung für ein übergeordnetes Multiprojektmanagement auf der Ebene der Verwaltungsspitze schafft. In anderen Worten: Man suchte die „eierlegenden Wollmilchsau“.

Fündig wurde die Stadtverwaltung Herrenberg schließlich mit pm KISS (Projektmanagement – keep it short and simple), das von der Setting Milestones GmbH entwickelt wurde und bereits interkommunal in den Städten Böblingen und Sindelfingen im Einsatz ist. Pm KISS ist ein pragma-

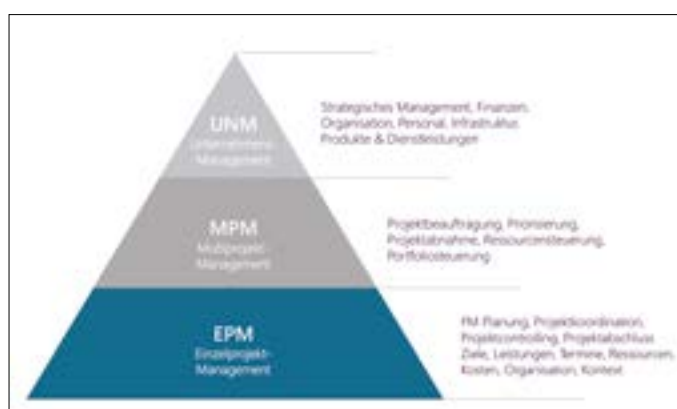
## Literaturhinweis:

**I** Schott/Kese, Projektmanagement für Praktiker-Novizen. Einführung in Grundbegriffe, Projektabläufe und Projektmanagementmethoden, in: apf 5/2009, S. 144–152, 6/2009, S. 176–186

tischer Projektmanagement-Ansatz auf Excel-Basis, der den Mitarbeitenden alles mitgibt, was sie für ihre Projekte brauchen: anwendbare Methoden vom Projektauftrag mit Zielvereinbarung bis hin zu Projektstrukturplan, Terminplanung, Ressourcen- und Kostenplanung, und ein unkompliziertes Tool zur Umsetzung, in dem sich jeder schnell zurechtfindet. Weitere Vorteile von pm KISS sind die Möglichkeiten, weiterführend Multiprojektmanagement bzw. Programmmanagement aufbauen zu können, sowie die einfache Erstellung von Steuerungsübersichten.

Erlern wird pm KISS in einem kurzweiligen dreitägigen Training. Die Stadtverwaltung Herrenberg hat in der Zusammenarbeit mit der Setting Milestones GmbH kurzfristig ca. 60 Mitarbeitende geschult. Die ersten Erfahrungen sind überaus positiv, sodass

nicht nur einheitliche Standards mit einer Richtlinie über die verpflichtende Anwendung geschaffen wurden, sondern vor allem ein wichtiger Meilenstein zur Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung erreicht werden konnte.



# Steuerung über interne Kommunikation – Pforzheim und Ulm tauschen sich aus



**Claudia Karabensch  
M. A.**

*Sachgebietsleiterin  
Jugendsozialarbeit  
an Schulen der Stadt  
Pforzheim*



**Jennifer Lang-  
kammerer M. A.**

*Projektleiterin  
Talentmanagement  
bei der Stadt Ulm*



**Stefan Hauswirth  
M. A.**

*Stellvertretender Leiter  
Personal- und Organi-  
sationsamt der Stadt  
Pforzheim*

wie das Image der eigenen Organisation. Das Medium Intranet bietet aufgrund seiner nahezu unbegrenzten Möglichkeiten vielfältige Chancen, die interne Kommunikation für die strategische Verwaltungssteuerung zu nutzen.

Die beiden jahrgangsbesten Master-Absolventinnen des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Public Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg Claudia Karabensch (Stadt Pforzheim) und Jennifer Langkammerer (Stadt Ulm), entwickelten im Rahmen ihrer gemeinsamen Abschlussarbeit ein praxisorientiertes Konzept zur Optimierung der internen Online-Kommunikation für das Intranet der Stadt Pforzheim.

Die Master-Thesis, die von Prof. Dr. Volkmar Kese und Dr. Daniel Zimmermann betreut wurde, beschäftigt sich mit der internen Kommunikation als strategisches Steuerungsinstrument in der öffentlichen Verwaltung, wobei ein konkretes Beratungskonzept zur Optimierung der internen Online-Kommunikation am Beispiel des Intranets der Stadt Pforzheim ausgearbeitet wurde.

## Ergebnisse der Master-Thesis lösen praktische Umsetzungen aus

Angestoßen durch die Master-Thesis sowie die damit verbundene Forschung durch qualitative Interviews innerhalb der Stadtverwaltung wurde in Pforzheim der Handlungsbedarf in Bezug auf die interne Kommunikation erkannt und in Zusammenarbeit mit den beiden Absolventinnen aktiv angegangen. Stefan Hauswirth, stellvertretender Personalamtsleiter der Stadt Pforzheim, hat diese Chance ohne zu zögern ergriffen und gründete im Rahmen der Personalmarketing-Strategie eine Teilprojektgruppe. Eines der Mitglieder dieser fach- und abteilungsübergreifen-

den Projektgruppe ist auch Claudia Karabensch, die den Prozess damit unmittelbar in der praktischen Umsetzung begleitet und die Erkenntnisse aus der Master-Thesis aktiv einbringt. Dadurch entstand eine gewinnbringende Verknüpfung zwischen Theorie und Praxis.

Die Stadt Ulm, die unter anderem aufgrund ihrer Einwohner- und Beschäftigtenzahl gut mit der Stadt Pforzheim vergleichbar ist, hat erst im April 2016 ihr neu aufgestelltes Intranetportal „ulm intern“ in Betrieb genommen. Daraus ergab sich

### Informatives

Jennifer Langkammerer und Claudia Karabensch haben im März 2017 das berufsbegleitende Master-Studium Public Management an der Hochschule Ludwigsburg als Erst- und Zweitbeste abgeschlossen. Von ihren Arbeitgebern wurde die gemeinsame Abschlussarbeit, in der die Absolventinnen ein praxisorientiertes Konzept zur Optimierung der internen Online-Kommunikation für das Intranet der Stadt Pforzheim entwickelten, gewürdigt. Der Ulmer Oberbürgermeister Gunter Czisch gratulierte Frau Langkammerer am 10. April 2017 persönlich. Frau Karabensch wurde am 5. Mai 2017 von der Pforzheimer Bürgermeisterin Monika Müller empfangen, wobei zum Ausdruck gebracht wurde, dass der Master-Studiengang Public Management aus Arbeitgebersicht für die Investition in Fort- und Weiterbildungen extrem wertvoll sei. Ergebnisse der Abschlussarbeit werden derzeit von der Stadt Pforzheim für die Verbesserung des Pforzheimer Intranets genutzt. Die Stadt Ulm diente dabei Vorbild für die verschiedenen Vorschläge.

Ein gelungenes Beispiel für interkommunale Zusammenarbeit bieten die beiden Städte Pforzheim und Ulm. Sie haben sich auf den Weg gemacht, die interne Kommunikation über das Intranet zu optimieren und als strategisches Steuerungsinstrument in der Stadtverwaltung einzusetzen.

## Interne Kommunikation als internes Steuerungsinstrument

Vertrauen und Wertschätzung im Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern sind heute wichtiger denn je und maßgeblich für eine positive Entwicklung so-

die Möglichkeit, die beiden Städte Ulm und Pforzheim in einen Austausch und wechselseitigen Lernprozess in Bezug auf ihre interne Kommunikation über die Intranetportale zu bringen.

### Interne Kommunikation durch Austausch optimiert

Über Experteninterviews bei der Stadt Ulm wurde eine explorative Forschung zum neu gestalteten Intranet durchgeführt. Die Stadt Pforzheim erhielt Einblicke in das Vorgehen in Ulm und konnte wertvolle Ideen und Anregungen für das eigene Vorhaben mitnehmen, die in Pforzheim weiterentwickelt und spezifisch angepasst werden konnten und weiterhin können. Aber auch Stolperfallen und Fehler kann mit den Erfahrungswerten aus Ulm vorgebeugt werden.

Im Gegenzug erlangte die Stadt Ulm anhand der Ergebnisse der Master-Thesis wiederum eine wertvolle Rückkopplung für das eigene Intranetportal und konnte so ebenfalls Optimierungsansätze daraus gewinnen. „Es war sehr spannend für uns

beide, mal hinter die Kulissen der Intranetportale unserer Städte blicken zu können. Alle in Ulm waren sehr interessiert am gegenseitigen Austausch. Aus dem von uns erarbeiteten Konzept für Pforzheim konnte Ulm Anregungen für das eigene Intranet mitnehmen und wurde zugleich in vielen Tools und Funktionen des neuen Portals bestätigt, wie zum Beispiel der Einrichtung und Gestaltung der Neuigkeitenleiste auf der Ulmer Startseite“ (Langkammerer).

### Hohe Wahrnehmung der beiden Absolventinnen

Auch die Bereitschaft und das Engagement in Pforzheim waren enorm: „Dass beide Städte sich so offen auch gegenüber „Externen“ gezeigt haben, das war eine tolle Erfahrung. Darüber hinaus war es für uns eine große Bereicherung, parallel zur Arbeit an unserer Master-Thesis ein aktiver Part der Projektgruppe zur Optimierung des Intranets zu sein. Das war ein großer zusätzlicher Ansporn und zeigt auch die große Bedeutung des berufsbegleitenden Master-Studiengangs für die Praxis“ (Lang-

kammerer & Karabensch). „Eingebunden zu sein in maßgebliche Entscheidungsprozesse, die einen erheblichen Einfluss auf die Steuerung der gesamten Stadtverwaltung haben, ist eine großartige Entwicklung, an die ich zu Beginn des Master-Studiums nicht gedacht hätte“ (Karabensch).

Stefan Hauswirth von der Stadt Pforzheim ist überzeugt von den Ergebnissen der Master-Thesis: „Die Arbeit von Frau Karabensch und Frau Langkammerer ist ein perfektes Beispiel dafür, was sich entwickeln kann, wenn man motivierten Nachwuchskräften Unterstützung, Freiraum, Zeit, Förderung und Gelegenheit zur Mitwirkung und Einflussnahme gibt. Davon profitieren alle Beteiligten und im Ergebnis haben wir zwei hervorragende Master-Absolventinnen und eine tolle Master-Thesis, die Pforzheim und Ulm weiterhilft und die direkt umgesetzt wird. Das motiviert unheimlich viel Spaß und Freude bereitet hat. In Pforzheim wurde ein Kulturwandel in Sachen interner Kommunikation angestoßen, der sich glücklicherweise nicht mehr revidieren lassen wird.“



Stefan Hauswirth und Claudia Karabensch mit Beate Labus, Gesamtpersonalrat (links außen), und Lucie Kunisch, Webkoordination, Öffentlichkeitsarbeit, Social Media (rechts außen)

# Kommunale IT in Baden-Württemberg mit ITEOS neu aufgestellt

Zukünftig sollen die Entwicklung und die Bereitstellung von IT-Leistungen für die Kommunen und das Land noch effizienter, effektiver und innovativer erfolgen. Dafür treten die drei kommunalen Zweckverbände KDRS (Region Stuttgart), KIRU (Reutlingen-Ulm) und KIVBF (Baden-Franken) der Datenzentrale Baden-Württemberg (DZBW) bei, die damit per Gesetz zu ITEOS wird, einer Anstalt öffentlichen Rechts, welche die bisherigen Aufgaben der DZBW und der drei Zweckverbände übernimmt.

Zeitgleich dazu schließen KDRS, KIRU und KIVBF sich zum neuen Zweckverband 4IT zusammen, der als Rechtsnachfolger der drei Zweckverbände in gemeinsamer Trägerschaft mit dem Land die Aufsichts- und Kontrollfunktion für ITEOS übernimmt. Unterstützt wurde das Vorhaben von Anfang an vom Land, von den kommunalen Spitzenverbänden und von der Landeshauptstadt Stuttgart. In den vergangenen drei Jahren haben die Partner in enger und vertrauensvoller Zusammenarbeit die rechtlichen, wirtschaftlichen und unternehmerischen Voraussetzungen für die Neuausrichtung der kommunalen IT in Baden-Württemberg geschaffen.

## Führend bei der Digitalisierung des öffentlichen Sektors

Mit ITEOS entsteht der führende Spezialist für die Digitalisierung des öffentlichen Sektors in Baden-Württemberg.

Geschäftszweck von ITEOS ist die Bereitstellung von IT-gestützten Lösungen und Dienstleistungen für die gesamte Wertschöpfungskette der kommunalen öffentlichen Hand. Insgesamt unterstützt ITEOS von sieben Standorten aus mit über 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rund 1.100 Kommunen, 9 Stadtkreise und 35 Landkreise bei der Erfüllung ihrer Aufgaben für die knapp 11 Millionen Ein-

wohner Baden-Württembergs. Das von ITEOS angebotene Portfolio umfasst die Anwendungsentwicklung und Verfahrensberatung ebenso wie das technische Servicemanagement und die Schulung von Mitarbeitern. Die Lösungen reichen von Kernverfahren, z. B. für das Finanz- oder das Personalmanagement, über Kommunale Bürgerdienste, z. B. Online-Anträge für Ausweise und Führerscheine oder Melderegisterauskünfte, bis hin zur rechtssicheren Einführung der E-Akte und der E-Rechnung.

Durch die sukzessive Bereitstellung aller angebotenen Anwendungen, Programme und Infrastrukturen in der ITEOS-Cloud kann der Datenzugriff orts- und geräteunabhängig erfolgen. Dadurch trägt ITEOS auch dem veränderten Umgang der Bürger mit Informationen und Technologien und den neuen Anforderungen an den öffentlichen Sektor Rechnung.

## Kommunen digital gestalten

Kommunen beraten und begleiten auf dem Weg in eine zunehmend technologiebasierte Zukunft mit eigenen cloudbasierten Lösungen zum Nutzen der Bürger und der Gesellschaft – so lautet das Versprechen von ITEOS.

Mit der Gründung von ITEOS werden deshalb nicht nur die inzwischen marktübliche Erwartung an IT-Dienstleistungsangebote aus einer Hand erfüllt und wirtschaftliche Synergien erzielt. Die geplante bedarfsorientierte einheitliche und gleichmäßige Ausstattung der Kommunen wird



auch die IT-Kooperation zwischen dem Land und den Kommunen wesentlich erleichtern.

Dies wiederum ist eine zentrale Voraussetzung für den Ausbau einer bürgerfreundlichen Verwaltung mit flächendeckenden E-Government-Angeboten und die Anbindung an die Portallösung des Bundes.

ITEOS ist damit bestens aufgestellt, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen und die Versorgung der Kommunen und des Landes mit innovativen IT-Leistungen dauerhaft sicherzustellen.

*Dr. Gamal Morsi, KIVBF, Leiter Stabsstelle Gremien und Unternehmenskommunikation*

# ITEOS



# Internationale Tage zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

**Von Prof. Dr. Angelika Dölker, Akademische Leiterin des Auslandsamts und Dr. Natalia Jörg, Leiterin des Auslandsamts**

Ein Thema, viele Perspektiven: Am 12. und 13. März 2018 fand im Landratsamt Ludwigsburg die Veranstaltung Internationale Tage zum Rahmenthema grenzüberschreitende Zusammenarbeit für Studierende der beiden Fakultäten statt – initiiert und fachlich organisiert von Prof. Dr. Angelika Dölker, operativ getragen durch das Akademische Auslandsamt.

In insgesamt zehn wissenschaftlichen Vorträgen gaben Professoren der Hochschule Ludwigsburg sowie Fachexperten und internationale Gastdozenten einen informativen Überblick über aktuelle Entwicklungen in den unterschiedlichen Rechtsgebieten, wie Internationales Privatrecht, Zivilrecht, öffentliches Recht, Steuerrecht, Strafrecht und Verfassungsrecht, sowie zu europapolitisch relevanten Themen. Die Ludwigsburger Kreiszeitung begleitete ausgewählte Vorträge der Gäste.

Der Rektor der Hochschule, Prof. Dr. Wolfgang Ernst, eröffnete die Veranstaltung gemeinsam mit Prof. Dr. Angelika Dölker, die die Zuhörerinnen und Zuhörer kurz in das Thema einführte. Zum Auftakt der Veranstaltung hielt Prof. Dr. Christian F. Majer einen spannenden Vortrag über islamische Talaq-Scheidungen in Deutschland. Danach folgte Prof. Dr. Thorsten Noak mit seinem Vortrag „Die Ausschlussgründe des § 7 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 SGB II im Lichte der Rechtsprechung des EuGH“.

Darauf folgten die Vorträge unseres diesjährigen Schwerpunktes Tschechien, der sich durch den Besuch von Studierenden aus Tschechien basierend auf dem

Kontakt von Prof. Dr. Gerald Sander für dieses Jahr ergab. Den Anfang machte Prof. Dr. Thomas Pimingsdorfer, Lektor der Südböhmischen Universität in Budweis, zur Geschichte deutsch(-österreichisch)-tschechischer (Kultur-)Kontakte. Hieran knüpfte sich der Vortrag von Robert Marchl zum Thema Mehrsprachigkeit und Identität im heutigen Europa mit Fokus auf die deutsche Minderheit in Tschechien an. JUDr. Milan Tomeš von der Westböhmischen Universität in Pilsen referierte über die verfassungsrechtliche Stellung der Grundrechte in der Tschechischen Republik und formulierte einen berührenden Appell an die Studierenden, dass Demokratie nicht selbstverständlich ist.

Den zweiten Tag eröffnete Prof. Dr. Dölker mit der Frage, was jeder von Europa erwartet. Im Rahmen unseres Schwerpunktes Frankreich stellte Michel Feigenbrügel im Anschluss seiner Zuhörerschaft das vielfältige Aufgabenportfolio des französischen Steuerattachés in Deutschland vor. Dr. Stefan Seidendorf erläuterte die Arbeitsweise und Schwerpunkte des Deutsch-Französischen Instituts (dfi) als Kompetenzzentrum für bilaterale Beziehungen und deutsch-französischen Begegnungsort. Oliver Felsen, Kriminalhauptkommissar

bei der Polizei Baden-Württemberg, stellte die deutsch-französische Zusammenarbeit der Polizei- und Zollbehörden am Beispiel des Gemeinsamen Zentrums der deutsch-französischen Polizei- und Zollzusammenarbeit Kehl vor. Hierbei erläuterte er die rechtlichen Rahmenbedingungen und interkulturelle Besonderheiten in der Zusammenarbeit, z. B. beim Austausch von Informationen, bei Einsätzen und in der Ermittlungsarbeit.

Einem derzeit aktuell diskutierten Thema widmete Herr Dr. Elmo Walter Tamarindo seinen Vortrag: der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Entwicklung in Italien und ihren Auswirkungen auf Europa und Deutschland. Prof. Dr. Oliver Sievering knüpfte hieran thematisch an. Er referierte zu dem geldpolitischen Thema „Quantitative Easing: Auswirkungen auf Griechenland und Europa“.

Im Rahmen der Veranstaltung wurden der Master-Studiengang European Public Administration (getragen von beiden Fakultäten) sowie die aktuellen Fördermöglichkeiten der Baden-Württemberg Stiftung zur Stärkung des internationalen Austauschs im Hochschul- und Verwaltungsbereich vorgestellt.



Michel Feigenbrügel stellt seine Aufgaben vor

# Refugees Welcome – interkulturelle Perspektivwechsel an der Hochschule



**Prof. Dr. Alexander Loch**

*Professor für interkulturelle und soziale Kompetenzen*



**Dr. Natalia Jörg**

*Leiterin des Akademischen Auslandsamts*

Wer keine europäische Staatsangehörigkeit hat, kann an der HVF nicht studieren. Trotzdem gilt: Refugees Welcome. Und: Studierende des Public Managements und Geflüchtete können etliches voneinander lernen, wenn sie sich wechselseitig auf Perspektivübernahmen einlassen.

Viel ist in diesen Tagen von „Integrationsbemühungen“ die Rede. Gemeint sind dabei, psychologisch betrachtet, zumeist Lernprozesse und Einstellungsänderungen. Geflüchtete müssen die deutsche Sprache erlernen, danach die Kunst der deutschen Mülltrennung verstehen und sollen sich idealerweise mit Kopf und Herz das deutsche Grundgesetz aneignen. Zugleich wird (an)erkannt, dass auch eine gesamtgesellschaftliche Lernaufgabe ansteht – sowohl der Einzelne als auch Wirtschaft und Verwaltungen brauchen „interkulturelle Kompetenz“, um mit der neuen Diversität im Lande konstruktiv umzugehen.

Die HVF hat bereits früh realisiert: Die Qualifizierung des gehobenen Verwal-

tungsmanagements der nächsten Generation muss Soft Skills wie interkulturelle Handlungskompetenz einschließen. Wer in den nächsten Jahren als Bürgermeister oder Bürgermeisterin, Leitung eines Auslandsamtes oder Jobcenters tätig ist, wird häufig Kunden oder Kundinnen und Gesprächsbeteiligte mit verschiedenen kulturellen Hintergründen haben.

Zudem fördert der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanzierten Programms „Welcome – Studierende engagieren sich für Flüchtlinge“ deutschlandweit Initiativen von Studierenden, die sich ehrenamtlich für die Betreuung und Integration der studierfähigen Geflüchteten einsetzen. Das HVF-Projekt „Refugees Welcome“ ist eine von rund 450 studentischen Flüchtlingsinitiativen, die eine Förderung vom DAAD erhält. Unter der Koordination des Akademischen Auslandsamts werden von Studierenden ehrenamtlich verschiedene Aktivitäten für und mit Geflüchteten organisiert. Die Angebote umfassen die Vermittlung von Deutschkenntnissen und Fähigkeiten für den Alltag in Deutschland, gemeinsame Freizeitgestaltung und konkrete praktische Hilfen.

Sich im Alltag verständlich machen, Sprache und Kultur des Gastlandes kennenlernen – hierbei werden Geflüchtete von den Studierenden der HVF aktiv unterstützt. Das ehrenamtliche Engagement trifft auf große Resonanz: Seit 2016 haben ca. 100 Geflüchtete aus dem Raum Ludwigsburg an den Aktivitäten teilgenommen. Es hat sich gezeigt: Die Teilnehmenden haben ein großes Bedürfnis nach „echten“ Begegnungen und Austausch mit den deutschen Studierenden. Sie nehmen nicht nur an den gemeinsamen Aktivitäten teil, sondern vermitteln neue Kontakte und geben ihr Wissen über die ersten Schritte in Deutschland weiter. Durch die Begegnung von deutschen Studierenden mit Geflüchteten findet ein beidseitiger Anerkennungs- und Aneignungsprozess statt, dem ein modernes Verständnis von Integration und Vielfalt zugrunde liegt.

Im Rahmen der interkulturellen Qualifizierung von Studierenden im Studiengang „Public Management“ werden seit zwei Jahren zudem neue didaktische Formate erprobt: Studierende lernen von Geflüchteten. Denn in den Unterkünften in Baden-Württemberg leben unter anderem afghanische Journalisten, eritreische Lehrer, eine iranische Psychologin und zahl-



*Deutschnachhilfe für Geflüchtete*



*Interkulturelles Teambuilding*

reiche syrische Intellektuelle. Quasi vor der Haustüre ist interkulturelles Know-how verfügbar. Die Studierenden und Lehrenden verlassen die „Komfortzone“ der Hochschulinfrastruktur und bewegen sich auf die Geflüchteten zu – als Lernende zu Wissenden. Und da es sich bei Lernen um einen wechselseitigen konstruktiven Prozess handelt, lernen im gleichen Moment die „Lehrer“ unweigerlich auch von ihren „Schülern“.

Auf so genannten „joint learning journeys“ (JLJ) von Studierenden und Geflüchteten werden Begegnungsräume für Perspektivwechsel geschaffen, in denen sich „Verwaltungs-Professionals“ und „Experten ihrer Herkunftskulturen“ auf Augenhöhe austauschen: beispielsweise über das unterschiedliche Verständnis von Seniorität, Zeitbegriffen, Hierarchie, Mann und Frau. Studierende der HVF lernen von Muslimen aus erster Hand über die konkreten Ausformungen des Islam und seine Auseinandersetzungen mit der Moderne. Vice versa thematisieren die deutschen Studierenden kulturelle Sachverhalte, die

für Geflüchtete höchst informativ sind, beispielsweise wie man in Deutschland einen Studienplatz bekommt, was ein „Bescheid“ eigentlich ist, wo die „Herrgottsbescheißerle“ herkommen etc. – „Learning by teaching“.

Studierende und interkulturelle Wissenschaftler in der HVF nutzen – insbesondere im letzten Studienabschnitt – die Chance, noch einmal vertiefend von „Mensch zu Mensch“ über „Zuwanderung, Migration und Integration“ ins Gespräch zu kommen. Da geht es dann oft auch um das, worüber „man“ kulturell nicht spricht: Was Schlepper kosten, warum ein Hauptstadt-Flughafenbau so lange dauert, wie man sich in Kabul verliebt, warum Deutsche ihre Alten in Heimen unterbringen, befürchtete De-Christianisierungen des Abendlandes und vieles mehr. Für die Geflüchteten gilt: Durch persönlichen Kontakt erfahren sie aus erster Hand, wie Deutschland „funktioniert“ und können wertvolle Kontakte für ihre berufliche Zukunft knüpfen. Das „Verwaltungsmanagement von morgen“

bildet seinerseits Netzwerke, die es späterhin erlauben, per WhatsApp eine befreundete Afghanin oder einen Syrer zu kontaktieren, wenn es auf dem Amt mal unerwartet zu einem „Clash of Civilizations“ kommt und es kulturelle Fakten zu verifizieren gilt. Im kurzen Zusammenleben auf Zeit ergeben sich auf den JLJ tiefere Dialoge, als dies nur bei kurzen (eher zooisierenden) Flüchtlingsheimbesuchen der Fall ist. Beim Cross-cultural-Teambuilding wird erfahrbar, dass Ziele besonders gut erreichbar sind, wenn Diversität kreativ genutzt wird.

Sei es bei den Freizeitaktivitäten im Rahmen von „Refugees Welcome“ oder den interkulturellen Perspektivwechselprogrammen im letzten Semester: An der HVF wird mit Geflüchteten geredet und nicht nur über sie. Es ist deshalb wichtig, auch in Zukunft derartige Austausch(platt)formen an der Hochschule zu kultivieren: Sie bringen junge Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammen und setzen Zeichen für Internationalität und Weltoffenheit im Bildungssystem.

# Good Practice mit Erasmus – 1: Let's talk about VAT



**Prof. Dr.  
Gabi Meissner**

*Professorin für Besitz-  
und Verkehrssteuern*

Grundlage des nationalen deutschen Umsatzsteuerrechts bildet die RL 2006/112/EG des Rates über das gemeinsame Mehrwertsteuersystem, kurz Mehrwertsteuersystemrichtlinie (MwStSystRL). Prägend für die Auslegung rechtlicher Fragestellungen ist damit der Europäische Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg. Er versäumt es nicht, stets darauf hinzuweisen, dass es sich insoweit um autonomes europäisches Recht handelt, dessen Zweck in der Harmonisierung des europäischen Binnenmarkts besteht.

Was liegt da näher als der Gedanke, Lehrveranstaltungen im Umsatzsteuerrecht mit spezifischem Sprachtraining und Wissensvermittlung in Bezug auf wirtschaftsrechtliche Strukturen anderer

europäischer Staaten zu verbinden? Im Wahlpflichtfach versuchten wir, diesen Zielsetzungen gerecht zu werden. Dafür galt es zunächst, einige administrative „Klappen zu umschiffen“: Typischerweise werden Wahlpflichtfach und Auslandsaufenthalte in unterschiedlichen Organisationsbereichen der Hochschule gemanagt.

Diese mussten nun in Einklang gebracht werden, was aber aufgrund der hohen Kooperationsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen problemlos klappte. Wesentlich war es nur, immer wieder die Studierenden über das aktuelle Verfahren auf dem Laufenden zu halten. Nachdem wir eine Gruppe von zehn Personen zusammen hatten, wählten die Studierenden zunächst aktuelle Urteile des Bundesfinanzhofs bzw. EuGH und arbeiteten die steuerrechtlichen Zusammenhänge heraus. Anschließend wurden die Präsentationen übersetzt und der Sprachtrainerin vorab übermittelt, die sie analysierte und in ihr einwöchiges Sprachtraining einbezog. Das Training konzentrierte sich im Wesentlichen auf den spezifischen Sprachwortschatz typischer Arbeitssituationen. Begleitend fanden Exkursionen,

u. a. zur Firma Playmobil und auch ein Vortrag zum maltesischen Umsatzsteuerrecht statt. Die Unterbringung der Teilnehmerinnen erfolgte bei Gastfamilien, was sie zusätzlich zum Sprechen animierte. Alles in allem war ein anspruchsvolles und durchaus anstrengendes Programm zu bewältigen. Erfreulicherweise wurde dies unerwartet „versüßt“ durch das Engagement der Kolleginnen des Akademischen Auslandsamts, denen es gelang, Drittmittel in Höhe von 500 € pro Teilnehmerin zu akquirieren.

Festzuhalten bleibt, dass sich diese Art der Stoffvermittlung für alle Akteure überdurchschnittlich arbeits- und zeitintensiv gestaltet, didaktisch allerdings überaus nachhaltig wirkt. Überdies rundeten die „add ons“ über das Steuerrecht hinaus den Inhalt des Wahlpflichtfachs auf willkommene Weise ab. Insgesamt eine hilfreiche Vorbereitung für die steuerrechtliche Zusammenarbeit in internationalen Teams, wie sie z. B. bei grenzüberschreitenden Betriebsprüfungen gefordert wird.

Als Einstieg in ein solches Vorhaben empfiehlt sich für Dozierende – je nach Sprachniveau – ein Erasmus-geförderter Aufenthalt im englischsprachigen Ausland. Empfehlenswert ist das ETI (Executive Training Institute) Malta, das als Teil der Claret Group, einer Gruppe von Trainingsinstituten und Sprachschulen in England und Malta, Trainings für Lehrende in ihrer jeweiligen Disziplin anbietet. Mittels eines vor Kursbeginn durchgeführten Einstufungstests wird der spezifische Lehrbedarf ermittelt und vor Ort in Kleingruppen oder im Einzeltraining erarbeitet. Vorbereitete Präsentationen oder Vorträge lassen sich auf diese Weise übersetzen bzw. perfektionieren. Als besonderen Service organisiert das Institut Kurse für mitreisende Familienmitglieder, sodass der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenfalls Rechnung getragen werden kann.



*Hafen von St. Julia, Malta*

# Good Practice mit Erasmus – 2: Unterwegs in Rijeka



**Prof. Dr.  
Gerald Sander**

*Professor für Staats-,  
Verwaltungs- und  
Europarecht*

Bereits aus dem Jahr 2006 stammt meine Kooperation mit der kroatischen Universität Rijeka und dem Jean Monnet Inter-University Centre of Excellence in Opatija. Die Universität Rijeka wurde 1973 gegründet und hat zurzeit ca. 20.000 Studierende und mehr als 2.500 Beschäftigte. Die Universität hat 11 Fakultäten, darunter die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, die Fakultät für Tourismus und Hotellerie, die Philosophische Fakultät mit der Abteilung Germanistik, die Medizinische Fakultät, die Juristische Fakultät und die Technische Fakultät. Die Hafenstadt Rijeka wird 2020 europäische Kulturhauptstadt und hat kulturell und historisch einiges zu bieten. Zu den Sehenswürdigkeiten zählen das imposante Verwaltungsgebäude

der ehemaligen Zuckerraffinerie „Pala še erane“, zahlreiche Kulturzentren, Museen, die Stadtbibliothek und das Kastell von Tsrat. Die Universität ist auf mehrere Standorte verteilt, wobei nur die Fakultät für Tourismus sich außerhalb der Stadt, im ca. 30 km entfernten Opatija befindet.

Meine Zusammenarbeit mit Rijeka begann mit Vorträgen auf Tagungen zum europäischen Gesundheits- und Sozialrecht, aus denen auch mehrere Sammelbände in meinen Schriftenreihen entstanden. Es folgten gemeinsame Veranstaltungen und Gegenbesuche. Frau Professor Nada Bodiroga-Vukobrat, zurzeit Prodekanin für Außenbeziehungen an der Juristischen Fakultät der Universität Rijeka, war 2014 bereits an unserer Hochschule zu einem Gastvortrag im Rahmen der Reihe „Fokus Europa“. Seit 2016 findet an der Juristischen Fakultät der Universität Rijeka eine einwöchige Deutsche Rechtsschule statt, in der Juristinnen, Juristen und Studierende aus ganz Kroatien teilnehmen können. In den Erasmus-geförderten Vorlesungen vermittelte ich in abwechselnder Reihenfolge deutsches Verfassungs- und Verwaltungsrecht sowie die Grundzüge des BGB.

Aus der Kooperation mit der Juristischen Fakultät entstand seit dem Wintersemester 2017/18 erstmals eine Zusammenarbeit hinsichtlich einer Promotion von einer unserer Lehrbeauftragten mit mir als gleichberechtigtem Mitbetreuer. Außerdem gebe ich seit 2016 zusammen mit kroatischen Kolleginnen und Kollegen die Schriftenreihe „Europeanization and Globalization“ im Springer Verlag heraus.

Die Zusammenarbeit mit Rijeka hat im Laufe der Zeit erheblich an Intensität und Breite zugenommen. Die von mir gemachten Erfahrungen mit kroatischen Kolleginnen und Kollegen und Studierenden waren ausschließlich positiv und persönlich wie beruflich sehr bereichernd. Erasmus-Lehre im Ausland stellt in jeder Hinsicht eine Win-win-Situation dar, die ich jedem ans Herz legen möchte.

## **i** Good Practice: Mit Erasmus im Ausland lehren

Im Ausland lehren, forschen, innovative Unterrichtsmethoden und Curricula entwickeln oder Sprachkompetenz verbessern – geht nicht? Geht doch! Erasmus+, das größte europäische Förderprogramm der EU, ermöglicht nicht nur Studierenden, sondern auch Lehrenden und wissenschaftlichem Nachwuchs, für eine Weile ins Ausland zu gehen. Und damit der Schritt ins Ausland leichter fällt, bietet das Akademische Auslandsamt der HVF Beratung und Unterstützung in allen Fragen rund um den Auslandsaufenthalt. Informationen und Hinweise zur Bewerbung sind im Intranet verfügbar.

*Dr. Natalia Jörg, Leiterin des  
Akademischen Auslandsamts*



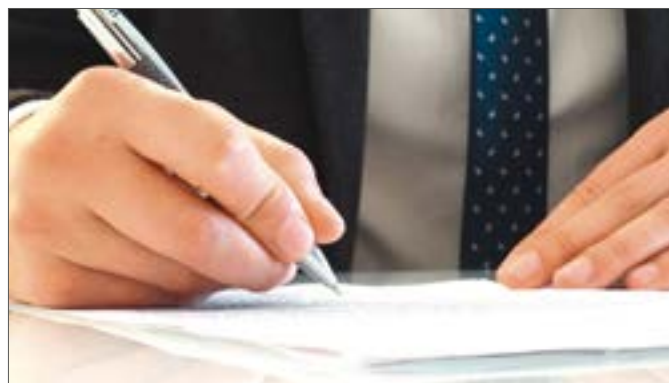
*Prof. Dr. Sander auf einer Konferenz zur Wasserversorgung*

# E-Government: Über die Schwierigkeit, mit Behörden elektronisch zu verkehren

Von Prof. Dr. Robert Müller-Török

Zu den beliebtesten Irrtümern bezüglich des E-Governments zählt der Mythos, jeder Deutsche könne und würde Dokumente mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehen und so mit den Behörden elektronisch verkehren. Zwar regelte die 1999 vom Europäischen Parlament und Rat erlassene Richtlinie 1999/93/EG die technischen Voraussetzungen und Anforderungen, aber die nationale Umsetzung verlief inkonsequent – um das harte Wort „ungenügend“ zu vermeiden. Die in Folge erlassenen Rechtsnormen SigG und SigV setzten zwar die Vorgaben

allein überlassen, ob sie denn Lust hätte, Dokumente mit qualifizierter elektronischer Signatur als Schriftformersatz vom Untertanen zu akzeptieren oder nicht. Der Untertan, manchmal unpassend-euphemistisch auch als „Bürger“ bezeichnet, hat kein (Bürger-)Recht dazu, mit der hohen Obrigkeit elektronisch zu verkehren und muss deshalb barhäuptig und auf Schusters Rappen während der Öffnungszeiten persönlich vorstellig werden. Und so prunkt auf etlichen Webseiten baden-württembergischer Kommunen der stolze, wahrlich Digitalisierungskompetenz verkündende Satz „Leider kann die Gemeinde XY aus technischen und organisatorischen Gründen zurzeit noch keine elektronischen Signaturen auf Echtheit und Gültigkeit prüfen. Wir können derzeit



weder verschlüsselte noch signierte elektronische Post empfangen. Dies hat zur Folge, dass Sie Dokumente, die einem Schriftformerefordernis unterliegen, das heißt der persönlichen Unterschrift, nicht in elektronischer Form übersenden können. Wir bitten Sie deshalb, in diesen

Fällen auf die papiergebundene Kommunikation auszuweichen“. Das an sich wäre digitalisierungsfern, bedauerlich, ja vielleicht sogar traurig. Aber so richtig bizarr wird es, wenn man das Gesetzbuch wechselt und die Abgabenordnung des Bundes aufschlägt, die ja dann auch für biedere und technologieferne baden-württembergische Gemeinden gilt, wenn sie Steuerbehörde nach § 1 Abs. 2 Nr. 3 AO sind. Dann statuiert nämlich § 87a Abs. 3 seit 1. Juli 2014 die Verpflichtung der Steuerbehörde, Dokumente mit einer qualifizierten elektronischen

Signatur in Steuer- und Abgabensachen zu akzeptieren.

Somit erhält der zum Steuerbürger avancierte Untertan auf sein mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehenes Schreiben „Ich lege Widerspruch gegen meinen Hundesteuerbescheid ein und ersuche um Zusendung einer neuen Anwohnerparkgenehmigung“ theoretisch eine zweiteilige, höchst bizarr anmutende Antwort:

(1) Der Widerspruch gegen die Hundesteuer muss nach AO so akzeptiert werden.  
(2) Den Antrag auf Parkgenehmigung kann bzw. will die Gemeinde „aus technischen und organisatorischen Gründen“ nicht bearbeiten und verweist auf die Papierform.

Zwar wurde mittlerweile die EU-Richtlinie durch eine unmittelbar geltende Verordnung, die sog. eIDAS-Verordnung, ersetzt, aber der baden-württembergische Gesetzgeber überlässt es nach wie vor jeder einzelnen Behörde, ob sie signierte Dokumente akzeptieren möchte oder nicht. Und so feiern wir demnächst „20 Jahre Signaturverordnung“ und vermutlich auch uns selbst. Denn wir können alles – außer digital!

Wir bitten Sie deshalb, in diesen Fällen auf die papiergebundene Kommunikation auszuweichen“.

## Quellen

Kommunale Datenverarbeitung Region Stuttgart/Rechenzentrum Region Stuttgart GmbH/Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (Hrsg.): Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Landes Baden-Württemberg – Handlungsleitfaden zur Umsetzung in kommunalen Verwaltungen, 2016.

## Zum Abschied: Prof. Dr. Thomas Hirschle blickt auf 40 Jahre Lehrtätigkeit an der HVF zurück

**Von Prof. Dr. Frank Kupferschmidt,  
Prodekan Fakultät I**

„Mit nun 68 Jahren soll es gut sein“, sagt Prof. Dr. Thomas Hirschle nach 40 Jahren Lehrtätigkeit an der Hochschule. 1978 übernahm er erstmals einen Lehrauftrag an der damaligen Finanzhochschule, und mit dem Sommersemester 2018 wird Prof. Dr. Hirschle seine außergewöhnlich langjährige Tätigkeit als Lehrbeauftragter an der HVF beenden. Dabei deckte er eine bemerkenswerte Bandbreite an Fächern in beiden Fakultäten ab: Mit einem Augenzwinkern berichtet Prof. Dr. Hirschle, dass er in den 80er-Jahren als Leiter des Haushaltsreferats im Innenministerium „zwangsverpflichtet“ für das Haushaltsrecht wurde. Anschließend lehrte er rechtswissenschaftliche Fächer an der Fakultät II und zuletzt Staatliches Haushaltsrecht an der Fakultät I. Im Juli 2010 ernannte die Hochschule den gebürtigen Stuttgarter zum Honorarprofessor. Die Studierenden schätzten besonders seine Begeisterung für die Lehrtätigkeit und die



Prof. Dr. Thomas Hirschle

praxisnahe Vermittlung der Lehrinhalte samt vielen spannenden „Beispielen aus dem Berufsleben“ (O-Ton).

Prof. Dr. Hirschle hat eine spannende und vielfältige Karriere zwischen Verwaltung, Wissenschaft und Politik absolviert. Nach seinem Studium der Rechts- und Wirt-

schaftswissenschaften in Tübingen, Lausanne und Würzburg und einer juristischen Promotion in Würzburg trat er 1976 in den baden-württembergischen Landesdienst ein.

Nach Stationen in der Finanzverwaltung, dem Finanzministerium, im finanzwirtschaftlichen Beratungsdienst des Landtags, im Innenministerium, im Sächsischen Staatsministerium des Inneren und als Geschäftsführer der CDU-Landtagsfraktion in Baden-Württemberg wurde Prof. Dr. Hirschle 1997 Präsident der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg. Zwischen 2002 und 2010 war er an der Fachhochschule für Medienwirtschaft in Calw tätig, davon vier Jahre als Gründungsdekan. Parallel dazu lehrte Prof. Dr. Hirschle stets in Ludwigsburg und von 2010 bis zum Sommer 2018 noch einmal intensiv als Lehrbeauftragter der Fakultät Management und Recht. Die Hochschule bedankt sich bei Prof. Dr. Hirschle für sein so langjähriges wie vielfältiges Engagement in Ludwigsburg und drückt die Daumen, dass nun wie gewünscht mehr Zeit für Reisen, Oldtimer, Geschichte und seine Korporation bleibt.

## Neu an der Hochschule

- **Tanja Schulze-Kieser**  
Qualitätsmanagementbeauftragte seit dem 1. Dezember 2017
- **Sabine Schneiderbauer**  
Referentin für Gleichstellung und Chancengleichheit seit dem 11. Dezember 2017
- **Dr. Olav Bauer**  
Mitarbeiter im MIT seit dem 1. Januar 2018
- **Markus Reichel**  
Fakultätsreferent der Fakultät I seit dem 1. Januar 2018
- **Manuela Steinhauser**  
Mitarbeiterin im Weiterbildungsinstitut (LUCCA) seit dem 1. Februar 2018
- **Christian Boie**  
Mitarbeiter im MIT seit dem 1. Februar 2018
- **Dr. Petra Pfisterer**  
Forschungsreferentin (IAF) seit dem 1. Februar 2018
- **Simone Liebisch**  
Mitarbeiterin in der Hausdruckerei seit dem 19. März 2018



## Erste bundesweite Tagung des Praxis- und Forschungsnetzwerks der HöD in Berlin

Am 13. und 14. November 2017 fand in den Räumlichkeiten der baden-württembergischen Landesvertretung in Berlin die erste bundesweite Tagung des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) statt. An zwei Tagen referierten und diskutierten Vertreter der HöD Deutschlands über Schwierigkeiten, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Forschung in unserem Bereich. Unser Haus war mit

der Forschungsprorektorin Prof. Dr. Steidle, Dekan Prof. Dr. Pautsch, stv. IAF-Leiter Prof. Dr. Müller-Török und Dr. Zimmermann gut vertreten. Die zwei letzteren hielten Vorträge zu den Themen „e-Government-Forschung in Baden-Württemberg und im Donauraum“ bzw. „Europaarbeit in Kommunen Baden-Württembergs“.

*Prof. Dr. Robert Müller-Török und Dr. Daniel Zimmermann*

## Neue Forschungskooperation mit Esslingen

Die Digitalisierung durchdringt unser Privatleben ebenso wie Wirtschaft und Gesellschaft. Für Stadtverwaltungen birgt sie eine große Chance auf neue Produkte, Services und Prozesse – vorausgesetzt, sie verfolgen eine kluge Strategie für die digitale Transformation. Dies hat auch die Stadtverwaltung Esslingen erkannt und macht sich auf den Weg. Der persönliche Referent des Oberbürgermeisters Dr. Jürgen Zieger, Ignazio Ceffalia, wurde damit beauftragt, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln.

Die Hochschule Ludwigsburg wird das Projekt als kompetenter Kooperationspartner unterstützen. Vertreten wird sie von Frau Prof. Dr. Claudia Schneider vom Institut für Angewandte Forschung, die mit ihrer Expertise die wissenschaftliche Projektsteuerung übernimmt. Auf der Basis der zwischen der Hochschule und der Stadt Esslingen geschlossenen Forschungskooperation wird sich die Stadtverwaltung um eine Förderung im Rahmen des vom Land ausgeschriebenen Förderprogramms Digitale Zukunftskommune@bw bewerben. Der Gemeinderat hat dem Vorhaben einstimmig zugestimmt.

*Prof. Dr. Claudia Schneider und Tanja Schulze-Kieser*

## Fachtagung zu Parallelgesellschaften

Unter der Überschrift „Parallelgesellschaften – Eine Herausforderung für die Verwaltung“ veranstaltete die HVF am 25. und 26. Januar 2018 im Landratsamt Ludwigsburg zum dritten Mal eine Fachtagung zu Migration und Integration. Rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Kommunen und Landkreisen haben sich zu folgenden Expertenbeiträgen von Gastrednern sowie Professor(inn)en der Hochschule zusammengefunden:

- Unvollständige Parallelgesellschaften? Ein soziologisch-historischer Zugang (Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt, HVF)
- Parallelgesellschaften in Baden-Württemberg? – Maßnahmen des Landes (Prof. Dr. Wolf-Dietrich Hamann, Ministerialdirektor, Integrationsministerium Baden-Württemberg)
- Mittel- und Kleinstädte als Orte gelingender Integration? (Julius Mihm, Bürgermeister Schwäbisch Gmünd)
- Herausforderung: prekäre EU-Binnenwanderung – ein Praxisbericht aus Mannheim (Claus Preißler, Beauftragter für Integration und Migration, Stadt Mannheim)
- Parallelgesellschaft und Multikulturalismus (Dr. Ralph Ghadban, Islamwissenschaftler, Muslimisches Forum Deutschland)
- Eine verpasste Chance – wie Integration der Türken und Muslime in

Deutschland verspielt wird (Ali Ertan Toprak, Präsident der Bundesarbeitsgemeinschaft der Immigrantenverbände)

- Parallelrecht und Paralleljustiz – rechtliche Möglichkeiten und Grenzen (Prof. Dr. Christian F. Majer, HVF)

Das Thema Parallelgesellschaft wurde aus juristischer, soziologischer und politischer Sicht beleuchtet und um verwaltungspraktische Erfahrungsberichte ergänzt. Abgerundet wurde die Tagung durch rege Beteiligung bei den Podiumsdiskussionen.

*Studierende des Fachprojekts zur Organisation und Durchführung der Tagung*



*Großes Interesse an der Fachtagung zu Parallelgesellschaften*



# Ludwigsburger Autoren

## Alber, Matthias

- Steuerfallen Pensionszusagen und Pensionsverzicht, in: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.), Die Wirtschaftsprüfung, 2017, S. 665–672
- Altersversorgung der Gesellschafter – Geschäftsführer, in: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.), Die Wirtschaftsprüfung, 2017, S. 904–908
- Praktische Umwandlungsfälle, in: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.), Die Wirtschaftsprüfung, 2017, S. 1423–1429
- Neukommentierung des Paragraphen 13 KStG, in: Dötsch, Kommentar zum KStG, Dezember 2017, insgesamt 46 Seiten
- Rücklagenbildung nach Paragraph 62 AO und sportliche Veranstaltungen nach Paragraph 67a AO, in: Reuber, Kommentar zur Besteuerung der Vereine, Dezember 2017, insgesamt 120 Seiten

## Diringer, Arnd

- Wenn man seinen Job „in die Tonne kloppt“, Expertenforum Arbeitsrecht, 1. Oktober 2017
- Sie waren im öffentlichen Dienst und brauchten das Geld, in: Expertenforum Arbeitsrecht, 13. Oktober 2017
- Schnelle Prozess erledigung: „Die Wahrheit interessiert mich nicht“, in: Expertenforum Arbeitsrecht, 20. Oktober 2017
- Pu, der Bär und die Republik der Humanisten, in: Expertenforum Arbeitsrecht, 26. Oktober 2017
- Betriebliche Weihnachtsfeiern: Das Fest der Hiebe, in: Expertenforum Arbeitsrecht, 8. Dezember 2017
- Shit happens!, in: Expertenforum Arbeitsrecht, 9. Februar 2018
- Ein Anwalt mit Verdauungsproblemen, Expertenforum Arbeitsrecht, 23. Februar 2018
- Eine dominante Finanzbeamtin, Expertenforum Arbeitsrecht, 2. März 2018
- Mietrechtliche Schweinereien, in: Justillon, 11. Februar 2018
- „Sie können mich mal...“ – Ja was denn?, in: Justillon, 17. Februar 2018
- Zustimmungsverweigerung des Betriebsrats bei Beförderungen, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2018, S. 123
- Arbeitnehmerbegriff – leitende Angestellte – AT-Angestellte, in: Hopfner/Erdmann (Hrsg.), Praxishandbuch Arbeitsrecht, 1. Aufl., 2017, S. 143–214
- Honorarvereinbarungen mit Betriebsratsanwälten, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2017, S. 677
- Antragsbefugnis einzelner Betriebsratsmitglieder im Beschlussverfahren, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2017, S. 732–733

## Dölker, Angelika

- Steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung – quo vadis Deutschland?, in: Betriebs-Berater 2017, S. 2906–2911
- Konvergenz in der Unternehmensbesteuerung – ein deutsch-französisches Déjà-vu?, in: Betriebs-Berater 2018, S. 666–671

## Eisenbarth, Peter

- Sachenrecht Fälle und Schemata für Dummies, Wiley-VCH, 1. Aufl., Januar 2018, 254 S.

## Fanck, Bernfried

- Buchführungstechnik und Bilanzsteuerrecht, Schäffer-Poeschel Verlag, 18. Aufl., 2017, (zusammen mit Harald Guschl/Jürgen Kirschbaum)

## Gerner, Michael

- Das Paradox des deutsch-schweizerischen Grenzraums: historisch-kultureller Begegnungsraum und fortbestehende Grenzhindernisse, in: EZFF (Hrsg.), Jahrbuch des Föderalismus, 2017, S. 504–519

## Gieseler, Sascha

- Behandlung der Bauträgerfälle nach § 27 Abs. 19 UStG, in: Betriebsberater (BB), 2017, S. 2075–2081 (zusammen mit Christiane Dürr)

## Guschl, Harald

- Siehe Fanck, Bernfried

## Hein, Michael

- Kommunalrecht Baden-Württemberg, 5. Aufl., 2017 (zusammen mit Edmund Hemmer/Achim Wüst/Jan-Dirk Rausch)

## Kese, Volkmar

- Die Implementierung der EU-Mobilitätspartnerschaften – Rechtlicher Rahmen und Perspektiven, in: apf 5/2017, BW 36–40; 7–8/2017, BW 52–60 (zusammen mit Tirza Emmering/Daniel Zimmermann)
- Steuerung durch interne Kommunikation – ein Strategiekonzept zur Optimierung des Intranets der Stadt Pforzheim, in: apf 9/2017, BW 61–68 (zusammen mit Claudia Karabensch/Jennifer Langkammerer)
- Legitimation kommunaler Politik durch mehr Partizipation?, in: apf 9/2017, S. 248–254 (zusammen mit Daniel Zimmermann/Franziska Vogel)

- Stakeholder der Kommunalpolitik, in: apf 10/2017, S. 293–300 (zusammen mit Daniel Zimmermann)
- Die Kommunen zwischen deutschem und europäischem Vergaberecht. Teil 1: Bedeutung, Grundlagen, Problem-Einordnungen, in: apf 11–12/2017, BW 77–87; 2/2018, BW 17–20 (zusammen mit Maximilian Brunner)
- Transparenzschaffung durch strategische PR, in: apf 11–12/2017, S. 324–330 (zusammen mit Daniel Zimmermann)
- Notwendigkeit von Compliance-Audits in europäischen Sicherheitsagenturen am Beispiel von Europol, in: apf 1/2018, BW 1–9 (zusammen mit Moritz Huber/Daniel Zimmermann)

#### **Kirschbaum, Jürgen**

- Siehe Fanck, Bernfried

#### **Majer, Christian F.**

- Aus Ahmed Mustafa wird Albert Mustermann – Eindeut-schung des Namens jenseits der kollisionsrechtlichen Namensangleichung nach Art. 47 EGBGB, in: StAZ 2018, S. 80–84

#### **Müller-Török, Robert**

- Autorenschaft, in: Baden-Württemberg Stiftung (Hrsg.), Beteiligungshaushalt auf Landesebene – Eine Machbarkeits-studie am Beispiel von Baden-Württemberg, Springer Verlag, 2018 (zusammen mit Thomas Geldmacher-Musiol/Volker M. Haug/Robert Korbei/Arne Pautsch/Alexander Prosser/Birgit Schenk)
- Bürger, Einwohner, Menschen – Der Bedeutungswandel des rechtlich-politischen Status innerhalb eines Gemeinwesens, in: Zeitschrift für Ausländerrecht und -politik, Nomos Verlag, Heft 10/2017, S. 397–400 (zusammen mit Werner Faßbainer/Birgit Schenk)

#### **Neeser, Alexander**

- Ein Briefkasten als taugliche Anschrift! – und trotzdem viele offene Fragen – Das EuGH-Urteil vom 15.11.2017, in: UVR 12/2017

#### **Pautsch, Arne**

- Rechtliche Machbarkeit, in: Baden-Württemberg Stiftung (Hrsg.), Beteiligungshaushalt auf Landesebene – Eine Mach-barkeitsstudie am Beispiel von Baden-Württemberg, Springer Verlag, 2017, S. 159–187 (zusammen mit Volker M. Haug)
- Siehe Müller-Török, Robert

#### **Pfisterer, Petra**

- Facetten des Wissensmanagements in Wirtschaft und Ver-waltung, in: Dovbischuk/Siestrup/Tuma (Hrsg.), Nachhaltige Impulse für Produktion und Logistikmanagement, Springer Verlag, 2018 (zusammen mit Giso Schütz/Ulrich Naujokat)

#### **Sander, Gerald G.**

- Wiśniewski/Sander/Kobes (Hrsg.), Law and Security – Miscellanea (Schriften zu Mittel- und Osteuropa in der Euro-päischen Integration, Band 22), Verlag Dr. Kovač, 2017

#### **Schenk, Birgit**

- Siehe Müller-Török, Robert

#### **Sußmann, Alexandra**

- Kommentierungen in Bergmann/Dienelt u. a., Ausländer-recht – Kommentar, 12. Aufl., 2017

#### **Zimmermann, Daniel**

- Europafähigkeit durch strategische Steuerung. Anfor-derungen an eine effektive und effiziente Implementation, Boorberg-Verlag, 2018
- Siehe Kese, Volkmar



# Von der Steuerplanung bis zur Steuererklärung



## Man muss nicht alles wissen, man muss nur wissen, wo es steht!

Du bist Steuerprofi oder willst es werden? Wie oft hast Du diesen Satz dann schon gehört?! Aber wer hat im Studium oder im Job schon die Zeit sich durch die Gesetzestexte zu kämpfen? Und bis man diese dann auch noch selbst so verstanden hat, dass man sie einem Dritten erklären kann. Dabei könntest Du schneller Antworten auf Deine oder die Fragen Deiner Mandanten finden. Das Wichtigste als Steuerprofi ist schließlich richtig und effektiv zu arbeiten.

Stressfrei durchs Studium und vorbereitet im Beruf – Dabei helfen wir Dir gerne!

## Einmal gelesen und verstanden – Unbezahlbar!

Wir liefern Dir eine praktische Unterstützung fürs Studium oder den Beruf. Mit unserem SteuerBerater als ständigen Begleiter hast Du alle Infos, die Du brauchst. Wir zeigen Dir, dass Steuerrecht auch ganz ohne Bürokratendeutsch und Paragrafenketten auskommen kann.

Die endlosen Tage am Schreibtisch sind vorbei! Übersichtlich, verständlich und praktisch – So hast du mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben.

- ✓ **Steuerrecht leicht und verständlich erklärt**
- ✓ **Praktische Beispiele aus dem Alltag**
- ✓ **Immer auf dem Laufenden\***

Das Nachschlagewerk für **€ 29,80** inkl. Versandkosten.

**Hol's Dir!**

**0800 / 30 70 800** (gebührenfrei) unter Angabe des Vorteilscodes »00211-001«  
oder unter **www.steuertipps.de/dialog**

\*Aktualisierungs-Service: Einmal jährlich erhältst Du die aktuelle Version für € 64,80 zzgl. Versandkosten. Den Aktualisierungs-Service kannst Du ohne Einhaltung einer Frist jederzeit kündigen.

Widerrufsrecht: Ich kann meine Bestellung 4 Wochen nach Erhalt der Ware (Widerrufsfrist) ohne Begründung widerrufen. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Der Widerruf ist zu richten an: Akademische Arbeitsgemeinschaft, Janderstraße 10, 68199 Mannheim. Bei Widerruf ist die Ware zurückzusenden.

Vergleichen  
lohnt sich!

# Auto: Lieb und teuer. Wir: Stark und günstig.



chateaulouis.de

## Die Kfz-Versicherung der wgv

Wenn auch Ihnen Ihr Auto lieb und teuer ist, dann wechseln Sie jetzt mit Ihrer Kfz-Versicherung zur wgv. Hier genießen Sie Top-Service und Leistung und können mehrere hundert Euro im Jahr sparen. Unter 0711-1695-1400 beraten wir Sie gerne zu unseren starken und günstigen Angeboten – oder Sie nutzen einfach unseren Beitragsrechner unter [wgv.de](http://wgv.de).



Wertvolles günstig  
versichert.

Service-Nr.: 0711-1695-1400 · [www.wgv.de](http://www.wgv.de)