

# Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Ausgabe

41

Dezember 2019

Schwer  
punkt

Migration





# Das Karriereportal für die Verwaltung.

Jetzt noch benutzerfreundlicher und in neuem Look.

Ab sofort unter  
[www.eStellen.de](http://www.eStellen.de).

## IMPRESSUM

### Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Ausgabe 41 – Dezember 2019

### 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., Andreas Ziegele,  
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,  
Timo Jung

### Fotos

HVF Ludwigsburg, VdF, Privatbesitz, Shutterstock (Titelseite), International Migration Report 2017 (S. 4), Statistisches Bundesamt (S. 8, 9), WILEY VCH Verlag GmbH, Springer Verlag GmbH und Richard Boorberg Verlag GmbH Co. KG (S. 13), Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH & Co. KG (S. 26), Stadt Tübingen (S. 30, 31), ovummarken (S. 32), Stadt Ulm (S. 33), Deutsche Rentenversicherung (S. 34, 35), Stadt Sindelfingen (S. 36), Stadt Herrenberg (S. 38), Stadt Pforzheim (S. 39).  
Wir danken HOFFMANN FOTOGRAFIE (73240 Wendlingen) für die Bilder der Bachelorfeiern (S. 14, 15, 25).

### 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

Möglichkeit des Widerrufs nach Art. 7 Abs. 3  
EU-Datenschutz-Grundverordnung  
(EU-DSGVO):

Die Verarbeitung von personenbezogenen  
Daten zum Zweck der Zusendung des Dialogs  
erfolgt unter Einhaltung der Vorschriften der  
EU-DSGVO und des LDSG. Eine Weitergabe  
der Daten an Dritte erfolgt nicht. Sie können  
der Nutzung Ihrer Daten jederzeit widerspre-  
chen. Zur Löschung Ihrer Daten genügt eine  
Mitteilung an die Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen: kommunikation@  
hs-ludwigsburg.de

Unterstützt durch:



## Inhalt

### Editorial

des Rektors	2
der Redaktion	3

### Schwerpunkt: Migraton

Migration als ‚Megathema‘ unserer Zeit	4
Der Kampf um die Kinderehen	6
Fachkräftemangel und Migration	8

### Fachforum

Besteuerung angesichts digitaler Geschäftsmodelle auf EU-Ebene	10
Der Cappuccino im Lichte einer detaillierten (Steuer-)Prüfung	12
Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...	13

### Studium

Bachelor-Feier der Studiengänge Allgemeine Finanzverwaltung und Rentenversicherung	14
Bachelor-Feier von 372 Absolventinnen und Absolventen der HVF im Forum	15
Fachprojekt entwickelt zukunftsfähiges Konzept für die Gemeinde Binau	16
Wer gewinnt die Bürgermeisterwahl? Und warum?	17
WPF IStR – Besuch bei der Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH	18
Zehnter Jahrgang des MPM erfolgreich gestartet	19
Mit Kooperationsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein	20
Wir haben immer ein offenes Ohr für studentische Anliegen	21

### Hochschule

Folgen der Migration im Fokus der wissenschaftlichen Weiterbildung	22
Zur Ausstellung: „Mütter des Grundgesetzes“	23
Frauen in der öffentlichen Verwaltung: Mit Selbstvertrauen in die Führungsebene	24

### Verein der Freunde

„Wiedersehen macht Freu(n)de“	25
Preisträgerinnen und Preisträger der besten Bachelor-Arbeiten	25

### Praxis im Dialog

Cybersecurity-Projekt des MPM vom Staatsanzeiger mit 1. Preis ausgezeichnet	26
Interdisziplinäre Vertiefung und Beratung „von der Praxis für die Praxis“	28
Mit Konzept und Praxisnähe der Wohnungsnot effektiv begegnen	30
Gestalten statt verwalten – Die neue Arbeitgebermarke der Stadt Ulm	32
Rentenversicherung: Weniger CO <sub>2</sub> durch Digitalisierung?	34
Das Wunder der „telefonischen Erreichbarkeit“	36
Objektive Potenzialeinschätzung statt „Nasenfaktor“!	37
Digitale Sprachassistenten bei der Stadtverwaltung Herrenberg	38
Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind unser wichtigstes Kapital	39

### HVF International

Ein Blick über den Campusrand lohnt sich immer	40
Der kohäsionspolitische Blick nach Ungarn	42

### Der Amtsschimmel wiehert ...

Der Reisepassantrag - Ein Beitrag der Verwaltung zur CO <sub>2</sub> -Reduktion?	43
----------------------------------------------------------------------------------	----

### Personalialia

44

### Kurz berichtet

46

### Ludwigsburger Autoren

Aktuelle Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen	48
--------------------------------------------------------------	----

”

*Liebe Leserinnen und Leser,*



Prof. Dr. Wolfgang Ernst,  
Rektor der HVF Ludwigsburg

*ein lebhaftes halbes Jahr liegt seit der letzten Ausgabe hinter der HVF.*

*Zum siebten Mal haben wir im September gemeinsam mit dem Staatsanzeiger die Personalmesse in unseren Räumlichkeiten veranstaltet. Wie groß das Interesse an dieser Veranstaltung mittlerweile ist, zeigt nicht nur der neue Ausstellerrekord, sondern auch die vielen Messebesucher, die sich an den Ständen informierten. Dass eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor Vorteile hat, das erfuhren die Studierenden an diesem Tag direkt von den Personalverantwortlichen aus der Praxis.*

*Aber auch kulturell hat unsere Hochschule einiges zu bieten. Beispielhaft möchte ich hier an zwei Ausstellungseröffnungen erinnern. Zum einen die Gemälde des Künstlers Zoltán Boldizsár mit dem Thema „Die Mutter Erde“ und die besondere Wanderausstellung mit den sogenannten vier „Müttern des Grundgesetzes“, die dafür gesorgt haben, dass die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in unserem Grundgesetz verankert wurde. Ein besonderes Highlight für unsere Studierenden waren die Bachelor-Feiern im Forum und in der Musikhalle. Ein feierlicher Rahmen und viele Gäste aus Ministerien und weiteren Landesbehörden sorgten dafür, dass diese Veranstaltung für die Bachelor-Absolventinnen und -Absolventen einen Höhepunkt ihrer Studienzzeit darstellte.*

#### **Neuer Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement**

*Die HVF ist weiter dabei, den Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement vorzubereiten. Dass dies nicht ganz einfach ist und bleibt, liegt vor allem an der Anzahl der Beteiligten. Abstimmungen bedarf es zwischen dem Wissenschafts- und Innenministerium, den drei kommunalen Landesverbänden und unserer Schwesterhochschule in Kehl. Die Studien- und Prüfungsordnung, die Laufbahnverordnung, Werbemaßnahmen und vieles andere mehr muss nun konkretisiert werden.*

*Hinweisen möchte ich an dieser Stelle auf eine Veranstaltung gleich zu Beginn des neuen Jahres an der HVF unter dem Titel „Sex & Gender und Migration“. Referentinnen und Referenten aus den Sozial- und Rechtswissenschaften werden sich mit Geschlechterverhältnissen und -rollen im Zusammenhang mit Migration beschäftigen.*

#### **Qualitätsoffensive an der HVF**

*Im Jahr 2020 werden wir an der HVF mit der Qualitätsoffensive starten. Nachdem die Ausschreibung der Dienstleister erfolgt ist, wird es in der Phase 1 des Projektes einen Auftakt-Workshop (Kick-Off) mit den Vertreterinnen und Vertretern aller relevanten internen und externen Gruppen geben.*

*Mein Dank geht an das Redaktionsteam, den Staatsanzeiger und allen, die Beiträge zu dieser Ausgabe geliefert haben, um Ihnen ein Heft mit einer Fülle interessanter Themen zu bieten. Ich wünsche Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, ein paar besinnliche Feiertage im Kreise Ihrer Familien und ein erfolgreiches und spannendes, aber vor allem gesundes neues Jahr.*

*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 fachlichen Artikeln bieten?

### Schwerpunkt

Der Schwerpunkt dieses Heftes „Migration“ wurde auch dieses Mal in einem partizipativen Verfahren durch die Professorinnen und Professoren bestimmt. Den Anfang macht Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt, Professor für Soziologie, der Migration als „Megathema“ unserer Zeit betrachtet. In seinem Artikel wirft er einen Blick auf die aktuellen Zahlen des UN-Migrationsreports und die Entwicklung in den letzten Jahren. Er beleuchtet den 2018 unterzeichneten UN-Migrationspakt und geht der Frage nach, wo Migrationspolitik bei den Kommunen ansetzen kann. Prof. Dr. Christian F. Majer, Professor für Zivilrecht, Zivilprozessrecht, Strafrecht und Ordnungswidrigkeitenrecht, beschäftigt sich mit Minderjährigenehen, einem Phänomen, das in Deutschland durch die Flüchtlingsmigration verstärkt auftritt. In seinem Artikel setzt er sich mit dem Kinderehenbekämpfungsgesetz auseinander und zeigt die Lücken dieser gesetzlichen Regelung auf. Der Autor weist aber auch darauf hin, wie wichtig eine gesetzliche Regelung ist und dass alle Kinder – ob mit oder ohne Migrationshintergrund – denselben Grundrechtsschutz genießen. Prof. Dr. Oliver Sievering, Professor für Volkswirtschaftslehre und öffentliche Finanzwirtschaft beleuchtet Migration als Faktor für den Arbeitsmarkt. Er weist darauf hin, dass in vielen Branchen Arbeitskräfte fehlen und diese Problematik in den kommenden Jahren noch zunehmen wird. Das vom Deutschen Bundestag verabschiedete Einwanderungsgesetz wird daher als ein wichtiger Schritt gesehen, eine gezielte und geregelte Zuwanderung aus Drittstaaten zu ermöglichen.

### Fachforum

Im zweiten Teil des mehrteiligen Artikels zur „Besteuerung angesichts digitaler Geschäftsmodelle“ widmet sich Prof. Dr. Angelika Dölker, Professorin mit den Schwerpunkten Besteuerung von Gesellschaften und Internationales Steuerrecht, der EU-Ebene. Sie setzt sich mit dem Richtlinienvorschlag zur Digital Service Tax auseinander und geht hierbei auch auf kritische Stimmen ein. Außerdem werden alternative Vorschläge zur Besteuerung von Digitalunternehmen aufgezeigt, wie die von der EU-Kommission angeregte Besteuerung anhand einer signifikanten digitalen Präsenz oder der von Frankreich und Deutschland eingebrachte Vorschlag zu einer globalen Mindestbesteuerung. Abschließend greifen Prof. Dr. Robert Müller-Török, Professor für Informationsmanagement und E-Government, und Prof. Dr. Christian Haumann, Professor für Einkommenssteuer und steuerliches Verfahrensrecht, das Thema der steuerlichen Belegpflicht, über das in Heft 40 berichtet wurde, nochmals auf. Am Ende des Fachforums gratulieren wir wieder Kolleginnen und Kollegen zu ihren Buchveröffentlichungen (siehe S. 13).

### Hochschule

In der Rubrik „Hochschule“ zeigt Prof. Dr. Sascha Gieseler, Leiter des Weiterbildungsinstituts LUCCA, dass Themen des Ausländer-, Asyl- und Flüchtlingsrechts, des internationalen Privatrechts sowie des Freizügigkeitsrechts bereits Gegenstände äußerst erfolgreicher Fortbildungen am LUCCA waren. Damit wird ein wichtiger Beitrag zum Umgang mit Migrationsfragen durch die öffentliche Verwaltung geleistet.

### In eigener Sache

Wir freuen uns, in unserem Redaktionsteam als neues Mitglied Andreas Ziegele, Pressesprecher der HVF, begrüßen zu dürfen.

Ihr Redaktionsteam

Die Redaktion achtet in Abstimmung mit der Hochschulleitung im Dialog auf eine gendergerechte Sprache gemäß des Leitfadens der HVF vom Juni 2015. Abweichungen davon sind auf ausdrücklichen Wunsch einer Autorin oder eines Autors erfolgt.



# Migration als ‚Megathema‘ unserer Zeit



**Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt**

Professor für Soziologie

Wenn prominente Stakeholder im Diskurs über Migration – angefangen vom Kulturphilosophen Peter Sloterdijk bis hin zur politikberatenden ‚Bertelsmann Stiftung‘ – diese als ‚Megathema‘ für das 21. Jahrhundert etikettieren, dann haben sie vermutlich nicht nur die nackten Zahlen zu globalen Wanderungsbewegungen im Kopf. Vielmehr verstehen sie das im wahrsten Sinne des Wortes revolutionäre Potenzial dieser Migrationsbewegungen in Bezug auf Fragen des demografischen Wandels, der europäischen Solidarität, der globalen sozio-ökonomischen Disparitäten und nicht zuletzt der Nachhaltigkeit westlicher Wohlfahrtstaatlichkeit.

## Ein Blick auf die Zahlen

Schauen wir dennoch zunächst auf die Zahlen und vertrauen in diesem ausgesprochen schwierigen, weil von Definitionsfeinheiten abhängigen Zahlenfeld, dem alle zwei Jahre erscheinenden UN-Migrationsreports (UN 2017). Demnach lebten 2017 ca. 258 Mio. Menschen außerhalb ihres Geburtslandes. Das ist ein Anstieg gegenüber den ca. 173 Mio. im Jahr 2000 von immerhin 49 %. Blicken wir weiter zurück bis 1990, so sehen wir einen Anstieg um 69 %. Etwa ein Zehntel dieser 258 Mio. sind Geflüchtete. Deutlich erkennbar ist die regional unterschiedliche Verteilung der Migrationsbewegungen im betreffenden Zeitraum. Europa

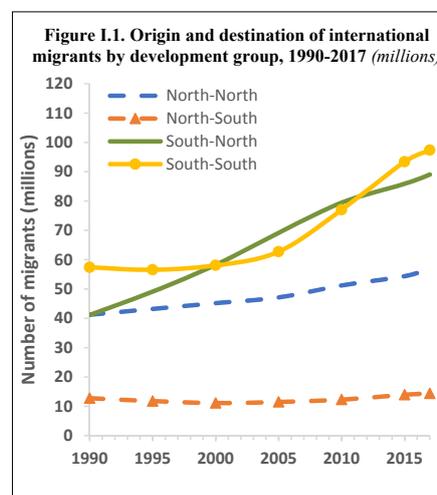
hat sich neben Nordamerika und Asien als Zuwanderungsregion etabliert, und auch wenn ein Großteil der weltweiten Migration nach wie vor in Süd-Süd-Korridoren verläuft, so ist doch eine sehr deutliche Zunahme der Migration aus dem globalen Süden in den globalen Norden erkennbar (vgl. Abb. 1 und 2). Insgesamt ist im genannten Zeitraum der Anteil der Migrantinnen und Migranten an der Weltbevölkerung von 2,9 % auf 3,4 % gestiegen. Das erscheint zunächst wenig. Stellen wir diese Zahlen jedoch in den Kontext einer globalen Welt, in der die Einkommensdifferenzen zwischen globalem Süden und Norden bei bis zu 1:50 liegen, und zudem eine alternde Gesellschaft im globalen Norden einer wachsenden Population im erwerbsfähigen Alter ohne entsprechende Perspektiven im globalen Süden gegenübersteht, dann bekommen sie eine andere Dimension.

Dementsprechend berichten internationale Umfragen, dass nahezu 40 % der Menschen in den ärmeren Regionen in reichere Regionen migrieren würden, wenn sich die Chance bietet. Bedenken wir zudem,

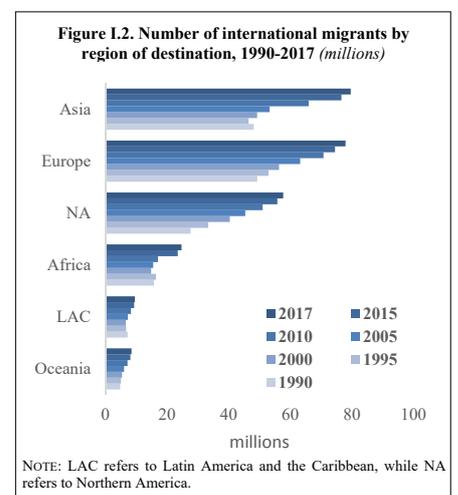
dass Menschen die existenzielle Entscheidung zur Migration nicht allein, sondern eingebettet in Familie, Gemeinschaft oder soziale Netzwerke treffen, dann bekommen wir eine Ahnung der potenziellen Dynamik hinter den Zahlen des Migrationsreports (vgl. Betts; Collier 2017).

## Migration hat eine ‚Post-Truth‘-Dimension

Kurt Tucholsky wird der entwaffnend treffende Satz zugeschrieben, das Volk verstehe das meiste falsch, aber es fühle das meiste richtig. Auf Migration umgelegt, könnte man sagen, das Volk versteht die globalen Zusammenhänge und komplexen Verursachungen heutiger Migration nicht bis in ihre letzte Komplexität. Aber es fühlt ganz richtig, dass die Migration vor der eigenen Haustür unangenehme Fragen aufwirft. Zum Beispiel die nach der Rolle von Migration und Mobilität in der anstehenden Umverteilung globalen Reichtums. Ergänzend dazu dann auch jene nach der langfristigen Sicherheit des eigenen sozialen Status, und zwar nicht nur im Sinne des materiellen Einkommens,



Quelle: International Migration Report 2017, Seite 2



Quelle: International Migration Report 2017, Seite 3

sondern auch der moralischen Legitimität. Im globalen Norden löst die Frage der Migration und Integration also auch deshalb so hohe Amplituden gesellschaftlicher Aufmerksamkeit und gelegentlich auch Aufgeregtheit aus, weil sie ein komplexes Gemisch aus liebgewonnenen Alltagsroutinen, diffusen Empfindungen von Solidarität und Zugehörigkeit, und wertebasierter Lebensführung anspricht und herausfordert.

In der Diskursanalyse hat man solche Umstände, in denen objektive Fakten untrennbar mit Gefühlen und Wertüberzeugungen verquickt sind, als ‚Post-Truth‘-Phänomene benannt. Fakten haben in diesem Kontext weniger Überzeugungskraft als der emotionale Appell und das wertbezogene Argument. Mit Blick auf Alltagshaltungen zur Migration kommt das renommierte Londoner Think Tank ODI (Dempster; Hargrave 2017) zur Schlussfolgerung, dass traditionelle Herangehensweisen zur Formung von öffentlicher Meinung hier nicht greifen. Das ‚Myth Busting‘ durch faktische Evidenz (etwa indem man immer wieder tatsächliche statt vermutete Zahlen von Migranten und Geflüchteten in den Diskurs einbringt) erreicht demnach nur diejenigen, die ohnehin eine positive Einstellung zur Migration und zu Migranten haben. Die Milieus der Skeptiker und Gegner erreicht man laut zitierter Studie vielmehr durch das Füllen eines Erklär-Vakuums: nämlich wie die Welt angesichts globaler Migrationsbewegungen zukünftig funktionieren soll.

### Der UN-Migrationspakt

An diesem Anspruch muss sich der im Dezember 2018 im marokkanischen Marrakesch unterzeichnete Global Compact for Safe, Orderly and Regular Migration messen lassen. Er ist die erste unter der Führung der UN ausgehandelte zwischenstaatliche Übereinkunft zur Steuerung globaler Migration. Zusammen mit seinem Komplement, dem Global Compact on Refugees, stellt er ein Rahmenwerk dar, das alle Aspekte internationaler Migration zum Vorteil aller Beteiligten fair gestalten soll. Tatsächlich skizziert das Rahmenwerk das Bild einer ‚Triple Win‘-Perspektive. Eine entwicklungsorientierte Migrationspolitik soll Auswanderungs- und Einwanderungsländern sowie den Migrierenden selbst Vorteile bescheren. Diese soll u. a. durch bessere Abstimmung von Bedarfen auf beiden Seiten der Migrationsbewegung (‚Matching‘), durch mehr Verbindlichkeit und Bürokratieabbau zur effektiven Steuerung von Arbeitskräftemigration, Sicherung der Grundrechte und Sozialleistungsansprüche für legale Migrantinnen und Migranten sowie Anreizschaffung zur Reinvestition und Rückkehr in das Herkunftsland, u. a. durch die finanzielle Begünstigung von ‚Rücküberweisungen‘, forciert werden.

So könnten gegenläufige demografische Trends aufgefangen, ‚Brain Drain‘ und ‚Brain Gain‘ in ein progressives Gleichgewicht gebracht, und der individuelle Migrant zum Leistungsträger und Innovateur einer globalen Gesellschaft werden. Dennoch bleiben Fragen offen und Widersprüche unaufgelöst. Soll dem ins Zentrum des Programmentwurfs gerückten individuellen Migranten tatsächlich die Überbrückung struktureller globaler Disparitäten überantwortet werden? Was ist dann das Schicksal derer, die nicht mobil werden können oder wollen? Ganz zu schweigen von der nachweislich ambivalenten Nachhaltigkeit von ‚Rücküberweisungen‘. Kann die dem komplementären Vertragswerk zugrunde liegende rechtliche Unterscheidung von ‚legaler‘ und ‚illegaler‘ Migration bzw. zwischen ‚Migration‘ und ‚Flucht‘ angesichts ‚komplexer‘ bzw. ‚kumulativer‘ Migrations- bzw. Fluchtursachen noch als legitim gelten? Woraus sollen die belastbaren Solidaritäten erwachsen, die solch ein globales Kooperationsprogramm tragen, zumal dann, wenn dieses zwar politisch verpflichtend, aber nicht rechtlich bindend ist?

**Migrationspolitik bei den Kommunen ansetzen**

Angesichts ungelöster Reformblockaden und mangelnder Institutionalisierung eines nachhaltigen Migrationsregimes auf europäischer und globaler Ebene mehrten sich die Stimmen, die für eine bei den Kommunen ansetzende Migrationspolitik ‚von unten‘ plädieren. Indem Kommunen der finanzielle Anreiz und die rechtliche Möglichkeit gegeben werden, freiwillig Migrantinnen und Migranten aufzuneh-

men, könnte eine belastbare ‚Solidarität von unten‘ entstehen, die der Entsolidarisierungstendenz auf zwischenstaatlicher Ebene entgegensteuert. Viele Kommunen können dabei auf eine nachhaltige Tradition an Weltoffenheit und pragmatischem Handeln im Umgang mit Migration und Flucht zurückgreifen. Diese kommunalen Erfahrungsbestände sind u. a. über die ‚Servicestelle Kommunen in der einen Welt‘ (SKEW) oder das ‚Solidarity Cities‘-Netzwerk nachhaltig institutionalisiert. Die ‚Mercator-Stiftung‘ hat zur Erforschung dieser kommunalen Potenziale im Rahmen einer globalen Migrationspolitik ein bis 2021 laufendes Forschungsprojekt aufgelegt, das den treffenden Namen trägt ‚When Mayors Make Migration Policy‘.

Unsere Hochschule stellt sich diesem durch den UN-Migrationspakt und seinen kommunalen Auswirkungen aufgeworfenen Problemkomplex in einer auf zwei Jahre angelegten Internationalen Summer School, die von der ‚Baden-Württemberg Stiftung‘ gefördert wird.

### Quellen

Betts, A.; Collier, P. (2017) *Refuge: Transforming a Broken Refugee System*. London: Allen Lane.

Dempster, H.; Hargrave, K. (2017) *Understanding public attitudes towards refugees and migrants*. ODI (Overseas Development Institute) working paper 512. ([www.odi.org](http://www.odi.org))

United Nations (2017) *International Migration Report*. <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/index.asp>

# Der Kampf um die Kinderehen



**Prof. Dr.  
Christian F. Majer**

*Direktor des Instituts für internationales und ausländisches Privatrecht*

Kinderehen (auch synonym und besser Minderjährigenehen genannt, d. h. Ehen, bei welchen eine Partnerin oder ein Partner nicht volljährig ist) sind ein weltweit häufiges Phänomen. Meistens sind Mädchen betroffen, manchmal auch beide Ehepartner. Grund dafür ist meist Armut der Familie. Kinderehen führen zu einer massiven Verschlechterung der Perspektive der Mädchen und bergen, da sie häufig mit Schwangerschaften verbunden sind, erhebliche gesundheitliche Gefahren. Rechtlich hat sich die Lage in vielen Teilen der Welt zwar verbessert, so wurde in vielen Staaten die Ehemündigkeit auf 18 Jahre angehoben und Kinderehen werden aktiv bekämpft. Allerdings erfolgen sie faktisch immer noch häufig, zudem sind in etlichen Staaten Kinderehen mit Ausnahmegenehmigungen (die regelmäßig erteilt werden) immer noch möglich. Deutschland kommt durch die Flüchtlingsmigration verstärkt in Kontakt mit Kinderehen; insbesondere in Syrien ist deren Zahl kriegsbedingt von 17 auf 51 % angestiegen.

## Das Kinderehenbekämpfungsgesetz

Bislang wurden Kinderehen durch die allgemeinen Bestimmungen des internationalen Privatrechts geregelt. Es war zu prüfen, ob die Anerkennung dieser Ehen gegen den sogenannten „ordre public“, die Grundwerte der Rechtsordnung, verstößt. Das genaue Alter war dabei umstritten, es bestand aber weitgehend

Einigkeit, dass 14 Jahre die Untergrenze sind. Nun hatte das OLG Bamberg entschieden, dass generell die Fehlerfolge aus dem ausländischen Recht zu entnehmen ist und damit für erhebliche Rechtsunsicherheit gesorgt: Kann eine deutsche Behörde eine Ehe nach syrischem Recht anfechten?

Daher hat der Gesetzgeber nun ausdrücklich Ehen bei unter 16-Jährigen für nichtig, bei zwischen 16- und 18-Jährigen für in der Regel anzufechten erklärt (Art. 13 III BGB), allerdings nur, sofern diese ihren gewöhnlichen Aufenthalt zum Zeitpunkt ihrer Minderjährigkeit in Deutschland haben (Art. 229 § 44 EGBGB). Die Regelung wurde scharf kritisiert (etwa Coester-Waltjen, IPrax 2017, 429–436), teilweise zu Recht, teilweise zu Unrecht.

Tatsächlich hat der Gesetzgeber leider mit der statuierten Nichtwirksamkeit der Ehen für erhebliche Rechtsunsicherheit gesorgt, insbesondere bezüglich der Frage der Folgen. Stehen der minderjährigen Ehegattin oder dem minderjährigen Ehegatten Unterhaltsansprüche zu? Das ist zwar nicht ausdrücklich so angeordnet, muss aber im Wege der Analogie zuerkannt werden. Sonst würde diese Nichtanerkennung zulasten der minderjährigen Person gehen; von einem Aufhebungsverfahren wurde auch nur deswegen abgesehen, weil die minderjährige Ehegattin oder der minderjährige Ehegatte dadurch zu stark belastet würde. Zudem bestehen erhebliche Probleme, wenn die Kinderehe von den Behörden nicht erkannt wurde und das Ehepaar sich nach jahrzehntelangem Zusammenleben trennen will; die Ehe war von Anfang an unwirksam, weshalb weder Unterhalts- noch Zugewinnausgleichsansprüche bestehen.

Allerdings wird für den Fall der Mutterschaft in den ersten Jahren nach der Geburt ein besonderer, eheunabhängiger

Unterhaltsanspruch angeordnet (§ 1615I BGB). Das Problem der Illegitimität der Kinder lässt sich durch eine Anerkennung jederzeit beseitigen. Die Praxisrelevanz ist unabhängig davon niedrig, die Ehegatten dürften nur in den seltensten Fällen leistungsfähig sein (näher dazu Majer, NZFam 2019, 659–662).

## Verfassungswidrigkeit des Gesetzes?

Der Bundesgerichtshof hält die Regelung für mit Art. 6 GG nicht vereinbar und hat die Frage dem Bundesverfassungsgericht zur Entscheidung vorgelegt; eine pauschale Lösung verstoße gegen das Gebot der Berücksichtigung des Kindeswohls im Einzelfall (BGH Beschluss vom 14. November 2018 – XII ZB 292/16). Schon der Ansatz des Bundesgerichtshofs, Art. 6 GG fordere die zivilrechtliche Wirksamkeit der Ehe, ist verfehlt: Das Bundesverfassungsgericht hat bereits vor längerer Zeit entschieden, dass auch eine zivilrechtlich unwirksame Ehe nach Art. 6 GG geschützt sein kann (Beschluss vom 30.11.1982 – 1 BvR 818/81). Dem entspricht es auch, einzelne Rechtsfolgen der Ehe, wie hier vorgeschlagen, auf die unwirksame Ehe entsprechend anzuwenden. Abgesehen davon ist es nicht nachvollziehbar, wie so ein durch das Kindeswohl gebotenes Zusammenleben von einer wirksamen Ehe abhängen soll; ein Vormund kann selbstverständlich bei über 14-jährigen Ehegatten ein Zusammenleben gestatten. Ist das jedoch dem Kindeswohl abträglich, kann er es bei Unwirksamkeit unterbinden, sonst nicht. Das Grundgesetz fordert im Gegenteil den Schutz der sexuellen Selbstbestimmung und altersgemäßen sexuellen Entwicklung sowie der negativen Eheschließungsfreiheit, vor allem unter Berücksichtigung der Tatsache, dass von einer Freiwilligkeit der minderjährigen Ehegattin oder des minderjährigen Ehegatten nur sehr eingeschränkt die Rede sein kann.

### Notwendigkeit des Gesetzes

Das Fehlen einer ausdrücklichen Regelung zur Nichtanerkennung von Kinderehen würde vermutlich außerdem zu einer weitgehenden Hinnahe von strafbarem (§ 176 StGB) Kindesmissbrauch führen, da kaum anzunehmen ist, dass sich Ehegatten bei wirksamer Ehe an dieses Gebot halten werden und auch eine strafrechtliche Verfolgung der Ehegatten eher unwahrscheinlich ist.

Mit der Begründung, das Kindeswohl müsse im Einzelfall geprüft werden, lässt sich sowohl die Strafbarkeit wegen Kindesmissbrauchs nach § 176 StGB als auch die Ehemündigkeit nach § 1303 BGB angreifen. Übersehen wird vom Bundesverfassungsgericht ferner die Regelung der Frauenrechtskonvention (CEDAW). Sie

fordert in Art. 16 nämlich, dass Ehe und Verlobung ohne Rechtswirkung sein sollen. Dem entspricht der frühere Rechtszustand nicht, zumal nach dem OLG Bamberg die Aufhebbarkeit generell fraglich wurde. Das Gesetz zur Bekämpfung der Kinderehen ist trotz seiner technischen Mängel eine notwendige Regelung; seine Mängel können meist mit den üblichen juristischen Methoden in den Griff bekommen werden.

### Alle Kinder genießen denselben Grundrechtsschutz

Dem Vormund obliegt es, bei unter 16-Jährigen (und über 14-Jährigen) über das Zusammenleben im Einzelfall zu entscheiden, wobei der Wille des minderjährigen Ehegatten nicht alleine maßgeblich ist. Ist eine Ehegattin oder ein Ehegatte

unter 14 Jahre alt, sind sexuelle Kontakte ausnahmslos strafbar, ein eheliches Zusammenleben kommt nicht infrage. Ist die Person über 16 Jahre alt, ist die Ehe regelmäßig aufzuheben; hat sie das 18. Lebensjahr vollendet, kann sie die Ehe bestätigen. Nicht vergessen werden darf bei jeder Beschäftigung mit der Materie, dass es zwar möglicherweise eine räumliche, aber jedenfalls keine kulturelle Relativität der Grundrechte gibt. Kinder mit Migrationshintergrund genießen denselben Grundrechtsschutz wie Kinder ohne, jede Differenzierung in dieser Hinsicht verstößt gegen das Grundgesetz (Art. 3 III GG).

Anzeige

# AUSPROBIEREN ODER MITGESTALTEN?

GANZ KLAR BEIDES!

**Wir suchen Studierende und Absolventen, die neugierig sind, Ihre Stärken entdecken möchten und Lust haben, den Landkreis mitzugestalten.**

**Das bieten wir:**

- ◆ Praktikumsplätze in allen studienrelevanten Bereichen
- ◆ Echte Work-Life-Balance
- ◆ Spannende, herausfordernde Aufgaben, bei denen Sie eigene Ideen einbringen können
- ◆ Mehr Gesundheit im Job, z. B. durch Yogakurse in der Mittagspause

Mehr Infos zu unseren Praktikumsangeboten und den Vorteilen beim Landratsamt Reutlingen gibt es auf [GANZESACHEMACHEN.de/studium-ausbildung](https://www.ganzesachemachen.de/studium-ausbildung)



**LANDKREIS  
REUTLINGEN**



# Fachkräftemangel und Migration

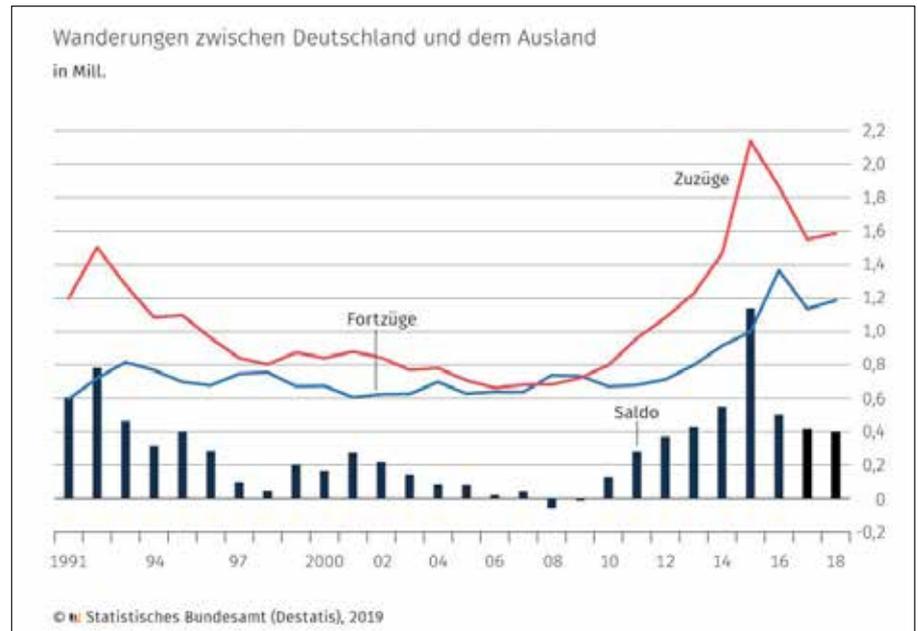


**Prof. Dr.  
Oliver Sievering**

Professor für VWL und  
öffentliche Finanzwirtschaft

„Der demografische Wandel wandelt sich“. Vor wenigen Jahren erschien der Trend einer stetigen und deutlichen Alterung wie auch Schrumpfung der Bevölkerung in Deutschland als unaufhaltsam. Entgegen den ursprünglichen Prognosen schrumpfte die Bevölkerung nicht – auch in naher Zukunft wird sie nicht schrumpfen. Mit 83 Mio. Menschen hat Deutschland aktuell so viele Einwohnerinnen und Einwohner wie nie zuvor. Auch in Baden-Württemberg wird die Einwohnerzahl in den nächsten Jahren wachsen. Lebten 2017 rund 11,0 Mio. Personen im Ländle, so werden für das Jahr 2035 knapp 11,4 Mio. Einwohnerinnen und Einwohner prognostiziert. Nicht für alle kleineren Gemeinden, wohl aber für alle Landkreise bzw. Stadtkreise in Baden-Württemberg werden bis 2035 zumindest moderate Bevölkerungszuwächse prognostiziert. Dies liegt vor allem am Zuzug von Ausländerinnen und Ausländern; gegenüber anderen Bundesländern bestehen keine Zuwanderungsgewinne.

Die demografiebedingten Herausforderungen für den Arbeitsmarkt wie auch für die Sozialsysteme bleiben aber bestehen, dies gilt insbesondere für die Renten- wie auch für die Pflegeversicherung. Der Trend zur zunehmenden Alterung der Bevölkerung kann zwar durch den starken Zuzug von Migrantinnen und Migranten nicht umgekehrt, wohl aber etwas verlangsamt werden. Die Sterbezahlen übertreffen die Zahl der Geburten schon



seit Anfang der 1970er-Jahre. Die Geburtenrate in Deutschland liegt unter dem bestandserhaltenden Wert von 2,1. Jahrelang lag sie unter 1,4 Kinder pro Frau, ist aber kürzlich auf 1,57 gestiegen. Bei deutschen Müttern fiel der Anstieg allerdings relativ moderat aus: von 1,34 (2011) auf 1,45 (2017). Bei den Ausländerinnen in Deutschland stieg sie zwischen 2011 und 2016 von 1,82 auf 2,28 an. Dazu hat maßgeblich die Fluchtmigration beigetragen, denn Frauen aus Ländern wie Syrien, Afghanistan und dem Irak weisen vergleichsweise hohe Geburtenraten auf.

Infolge der geringen Geburtenrate zählt Deutschland zu den Ländern mit der ältesten Bevölkerung. Bundesweit stieg die Zahl der Personen über 66 Jahre zwischen 1990 und 2018 von 10,4 Mio. auf 15,9 Mio. Bis 2039 wird sie um weitere 5–6 Mio. auf mindestens 21 Mio. wachsen. Die Bevölkerung im Erwerbsalter zwischen 20 und 66 wird – anders als die Bevölkerungszahl – mittelfristig abnehmen.

Im Jahr 2018 waren in Deutschland 51,8 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 66 Jahren. Bis zum Jahr 2035 wird die erwerbsfähige Bevölkerung um rund 4–6 Mio. auf 45,8 bis 47,4 Mio. schrumpfen; bis zum Jahr 2060, je nach Höhe der Zuwanderung, dann auf 40–46 Mio. sinken. Ohne Zuwanderung würde damit insbesondere die erwerbstätige Bevölkerung deutlich abnehmen.

Allein im Jahr 2018 sind ca. 400.000 Menschen mehr nach Deutschland gekommen, als weggezogen sind. Insgesamt gab es 1,58 Mio. Zuzüge aus dem Ausland, während 1,18 Mio. Menschen fortgezogen sind. Die Zuwanderung von Ausländerinnen und Ausländern war in der Vergangenheit im Saldo fast durchweg positiv, sie reagierte dabei meist auf wirtschaftliche Entwicklung und auf politische Rahmenbedingungen bzw. Konflikte (siehe Grafik). Die Nettozuwanderung aus Drittstaaten war in den 1990er-Jahren durch Zuzüge aus den Gebieten des

## Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland (ausgewählte wichtige Länder):

Zuzüge aus dem Ausland (2018)		Fortzüge nach dem Ausland (2018)	
Rumänien	251.971	Rumänien	183.827
Polen	143.646	Polen	123.418
Bulgarien	85.728	Bulgarien	58.891
Kroatien	57.724	Kroatien	28.869
Italien	53.348	Italien	37.799
Syrien	48.951	Syrien	14.601
Ungarn	43.908	Ungarn	38.348
Türkei	40.561	Türkei	24.701
Indien	33.678	Indien	16.803
China	25.902	China	18.300
Griechenland	25.631	Griechenland	18.006

<https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleErgebnis&selectionname=12711-0006>

ehemaligen Jugoslawiens und der ehemaligen Sowjetunion in Europa und Asien (u. a. Kasachstan) geprägt. In den Jahren von 2015–2017 kamen Immigranten aus Drittstaaten vor allem aus dem arabisch geprägten Raum in Nordafrika sowie aus Vorderasien wie Syrien, Afghanistan und Irak. Der Einfluss von Krisen und kriegsbedingten Ereignissen ist hierfür oftmals ausschlaggebend. Sie treten immer wieder auf, sind aber schwer prognostizierbar. Zukünftig werden wohl viele Personen aus Afrika nach Europa kommen, hervorgerufen durch diverse Konflikte, Armut und eine in vielen Ländern zu beobachtende hohe Geburtenrate.

Die Nettozuwanderung aus der Europäischen Union nach Deutschland war bis zu Beginn der 2010er-Jahre nahezu ausgeglichen. Erst in der jüngeren Vergangenheit hat die Zuwanderung aus dem EU-Raum, insbesondere aus Ost- und Mitteleuropa stark an Bedeutung gewonnen. So kamen auch 2018 die meisten Personen aus Rumänien, Polen und Bulgarien (siehe Tabelle). Dieser hohe Zustrom aus der EU wird aber voraussichtlich abflauen. Erstens sind die aktuell hohen Zuwanderungsströme aus der EU maßgeblich geprägt durch diverse Erweiterungsprozesse vergangener Jahre. So wirkt die 2014 gewährte vollständige Arbeitnehmerfreizügigkeit für die bevölkerungsreichen Länder Rumänien und Bulgarien zunächst stark zuzugsfördernd. Zweitens erhöhte die angespannte ökonomische Situation in den südeuropäischen Ländern wie Griechenland, Italien, Spanien infolge der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise über mehrere Jahre die Zuwanderung nach Deutschland.

Aufgrund der wirtschaftlichen Erholung in diesen Ländern werden sich diese Wanderungsströme abschwächen. Drittens ist ein wirtschaftlicher Integrations- und Konvergenzprozess innerhalb der EU zu beobachten. Die osteuropäischen Länder weisen im Durchschnitt höhere Wachstumsraten des Bruttoinlandsproduktes auf, die Einkommensdifferenzen verringern sich, was ausgleichend auf die Wanderungsströme wirkt. Viertens spricht die demografische Entwicklung in vielen Herkunftsregionen Süd-, Ost- und Südosteuropas ebenfalls für eine sich abschwächende Zuwanderung nach Deutschland. Diese Länder weisen ebenfalls eine sehr niedrige Geburtenrate auf, somit sinkt die Bevölkerungszahl der wanderungsaffinen jüngeren Altersgruppe.

Die aktuell hohe EU-Zuwanderung dürfte deshalb ein (mittelfristig) zeitlich begrenztes Phänomen sein, die Bevölkerung in Deutschland wird schrumpfen, damit auch das Erwerbspersonenpotenzial. Mit Zuwanderung aus Drittstaaten könnte dieser Prozess verlangsamt werden. Die Bertelsmann Stiftung prognostiziert, dass im Schnitt der jährliche Wanderungssaldo ca. 260.000 Personen betragen müsste, um das voraussichtlich benötigte Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2060 zu halten. Der durchschnittliche jährliche positive Wanderungssaldo mit der gesamten EU (bis 2060) wird auf ca. 114.000 Personen taxiert. Die deutsche Wirtschaft benötigt folglich Arbeitskräfte aus Drittstaaten, rund 146.000 jedes Jahr. Auch wenn sich solche Zahlen über einen derart langfristigen Zeitraum nie genau quantifizieren lassen, gehen viele Ökono-

minnen und Ökonomen doch davon aus, dass Deutschland in Zukunft für Personen aus Drittstaaten attraktiver werden muss, um den Fachkräftebedarf aus diesen Ländern decken zu können. Im Juni 2019 verabschiedete der Deutsche Bundestag das durchaus umstrittene „Einwanderungsgesetz“, ein Gesetz zur „gezielten und geregelten benötigten Zuwanderung von Ausländern aus Drittstaaten“.

Für viele Ökonomen und Ökonomen ist dies ein notwendiger Schritt, denn der aktuell zu beobachtende Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen. Gemäß der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit fehlen schon derzeit viele Fachkräfte, insbesondere in technischen Berufsfeldern (Fachkräfte im IT-Bereich und im Ingenieursberuf), in Bau- und Handwerksberufen, in Gesundheits- und Pflegeberufen (medizinisches Personal in Altenheimen und Krankenhäusern, wo Bettensperren aufgrund des Personalmangels keine Seltenheit sind), aber auch bei Berufskraftfahrenden oder in der Gastronomie, hier mussten schon viele Betriebe schließen, weil sie kein Personal mehr finden. Der Fachkräftemangel wird insbesondere den öffentlichen Dienst betreffen. Nach Berechnungen von PwC werden im Jahr 2030 ca. 816.000 Stellen nicht besetzt werden können. Derzeit fehlen schon viele Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher, aber auch in der Verwaltung allgemein. Dies ließ sich auch an der Personalmesse ablesen, die im September 2018 an der HVF stattfand, an der viele Vertreterinnen und Vertreter aus dem öffentlichen Dienst teilnahmen.

### Quellen

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (<https://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Vorausrechnung/Kreisdaten.jsp>)

Bertelsmann Stiftung: Zuwanderung und Digitalisierung [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration\\_fair\\_gestalten/IB\\_Studie\\_Zuwanderung\\_und\\_Digitalisierung\\_2019.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/IB_Studie_Zuwanderung_und_Digitalisierung_2019.pdf)

# Besteuerung angesichts digitaler Geschäftsmodelle auf EU-Ebene



**Prof. Dr.  
Angelika Dölker**

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

Am 21. März 2018 hat die EU-Kommission Lösungen zur Besteuerung der digitalen Wirtschaft vorgeschlagen. Die Elemente sind eine Richtlinie für die Einführung einer Digital Service Tax (DST), eine Richtlinie für eine Unternehmensbesteuerung anhand einer signifikanten digitalen Präsenz sowie die Implementierung des Konzepts der signifikanten digitalen Präsenz in Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) der Mitgliedstaaten mit Drittstaaten.

## Digital Service Tax

Im Richtlinienvorschlag zur DST nennt die EU-Kommission Art. 113 AEUV (Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union) als Rechtsgrundlage. Dieser Artikel ist die Basis für die Harmonisierung von indirekten Steuern. Trotzdem soll die DST eine Ertragsteuer sein. Steuergegenstand sollen nach Art. 3 Abs. 1 Richtlinien-Entwurf (RL-E) drei Tatbestände von Dienstleistungen sein, dazu gehören Platzierung von Werbung auf einer digitalen Schnittstelle, Bereitstellung einer mehrseitigen digitalen Schnittstelle für Nutzer, die es diesen ermöglicht, andere Nutzer zu finden und mit ihnen zu interagieren und die Übermittlung gesammelter Nutzerdaten, die aus den Aktivitäten der Nutzer an digitalen Schnittstellen generiert werden. Steuerpflichtig können sog. Rechtsträger sein, Art. 2 RL-E. Dabei kommen neben juristischen Personen auch juristische „Konstrukte“, die durch ein Unternehmen

oder mittels einer für steuerliche Zwecke transparenten Struktur Geschäfte tätigen. Der Rechtsträger muss zwei Bedingungen erfüllen, um steuerpflichtig zu sein, weltweit gemeldete Erlöse müssen 750 Mio. Euro, die innerhalb der Union erzielten steuerbaren Erlöse 50 Mio. Euro überschreiten. Der Sitz ist nicht relevant. Der Ort der Besteuerung richtet sich gem. Art. 5 Abs. 1 RL-E nach der Ansässigkeit der Nutzer während des Besteuerungszeitraums, der Steuersatz beträgt 3 % der Umsatzerlöse, Art. 6–8 RL-E.

Der wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium der Finanzen hat im September 2018 erhebliche Bedenken gegen die DST geäußert, die auf die drohende Doppelbesteuerung, den Hybridcharakter der DST, unerwünschte ökonomische Nebenwirkungen und geringes Aufkommen, den Bruch mit bislang bestehenden Prinzipien der internationalen Steuerrechtsordnung (und das Risiko der Auswirkungen dieses Bruchs auf andere Branchen) und die eingeschränkte steuerpolitische Beweglichkeit des Vorschlages abzielen. Im Zwischenbericht der OECD wird dies ebenfalls sehr kritisch kommentiert.

In ihrer Sitzung des Rates für „Wirtschaft und Finanzen“ (ECOFIN-Rat) am 4. Dezember 2018 haben die EU-Finanzminister den Richtlinienvorschlag nicht angenommen. Ein geänderter gemeinsamer Vorschlag von Deutschland und Frankreich sieht nunmehr vor, dass die Besteuerung auf den Umsatz mit Online-Werbung beschränkt werden soll, während der Steuersatz von 3 % beibehalten wird. Der Vorschlag würde nur in Kraft treten, wenn die OECD nicht rechtzeitig eine international konsentrierte Lösung hervorbringt (Sunrise-Regel). Darüber hinaus würde die Steuer 2025 automatisch auslaufen (Sunset-Regel). Der ECOFIN sollte den neuen Vorschlag jedenfalls nach dem Willen von Deutschland und vornehmlich Frankreich

bis spätestens März 2019 beschließen und am 1. Januar 2021 in Kraft setzen. Hierzu wurde im März 2019 jedoch keine Einigung erzielt.

## Besteuerung anhand einer signifikanten digitalen Präsenz

Die EU-Kommission schlägt als neuen steuerlichen Anknüpfungspunkt die signifikante digitale Präsenz vor und folgt damit offensichtlich der OECD. Die signifikante digitale Präsenz soll in die nationalen Körperschaftsteuersysteme sowie in die Entwürfe der GKKB (Gemeinsame Konsolidierte Körperschaftsteuer-Bemessungsgrundlage) aufgenommen werden, die Richtlinie soll auch Maßstäbe zur Gewinnverteilung vorgeben.

Bei der signifikanten digitalen Präsenz handelt es sich um eine Ausweitung des Betriebsstättenbegriffs. Nach Art. 4 RL-E ist die signifikante digitale Präsenz gegeben, wenn die in dem betreffenden Mitgliedstaat ausgeübte Geschäftstätigkeit ganz oder teilweise aus der Bereitstellung digitaler Dienstleistungen besteht und mindestens ein Schwellenwert erreicht ist. Digitale Dienstleistungen sind solche, die über das Internet erbracht werden, deren Erbringung aufgrund ihrer Art im Wesentlichen automatisiert und nur mit minimaler menschlicher Beteiligung erfolgt und die ohne Informationstechnologie nicht erbracht werden könnten. Beispiele für digitale Dienstleistungen finden sich im Anhang II zum RL-E.

Die Schwellenwerte sind landesspezifisch zu prüfen:

- Der Anteil der Gesamterlöse des Steuerzeitraums (Wirtschaftsjahr) aus der Bereitstellung von digitalen Dienstleistungen an Nutzer übersteigt 7 Mio. Euro
- Die Zahl der Nutzer einer oder mehrerer digitaler Dienstleistungen übersteigt 100.000

- Die Zahl der Geschäftsverträge über die Bereitstellung solcher digitaler Dienstleistungen übersteigt 3000.

### Globale Mindestbesteuerung

Inzwischen haben Frankreich und Deutschland im Rahmen des G20-Treffens im Juni 2019 in Japan einen Vorschlag zur globalen Mindestbesteuerung (sog. Säule 2) für Unternehmen eingebracht. Die zweite Säule der Strategie der OECD/G20 besteht darin, ein bestimmtes Mindestbesteuerungsniveau für Digitalunternehmen sicherzustellen. Dies soll zum einen durch eine Mindestbesteuerung im Ansässigkeitsstaat und zum anderen durch Abzugsbeschränkungen bei Zahlungen ins Ausland geschehen. Für Unternehmen, die z. B. in Deutschland ansässig

sind, würde dies bedeuten, dass Gewinne ausländischer Tochtergesellschaften in Deutschland steuerpflichtig wären, wenn und soweit diese im Ausland nicht besteuert wurden oder einer niedrigen Besteuerung unterlegen haben. Über den Prozentsatz einer „Niedrigbesteuerung“ gibt es jedoch bisher international noch keinen Konsens. Leisten in Deutschland ansässige Unternehmen Zahlungen an verbundene Unternehmen im Ausland, sollen nach den Vorschlägen der OECD/G20 diese Zahlungen für steuerliche Zwecke in Deutschland nicht oder nicht in vollem Umfang als Betriebsausgaben geltend gemacht werden können, wenn diese Zahlungen im Ausland keiner oder einer niedrigen Besteuerung unterliegen. Zusammen mit den Vorschlägen zur Neuverteilung von Besteuerungsrechten (sog.

Säule 1, siehe Teil 1 dieses Beitrags in Heft 40) soll 2020 eine weltweite Lösung erreicht werden.

### Nationale Alleingänge

Die Probleme einer Einigung im internationalen Bereich haben inzwischen zu nationalen Alleingängen bei der Besteuerung der digitalen Geschäftsmodelle geführt, dies ist Gegenstand des dritten Teils des Artikels.

#### Information

Dieser Artikel ist mehrteilig.  
 Dialog 40: Teil 1 – OECD-Ebene  
 Dialog 41: Teil 2 – EU-Ebene  
 Dialog 42: Teil 3 – Nationale Ebene

Anzeige

 Heidelberg

**Arbeiten  
in und für  
Heidelberg**

bürgernah und innovativ



- spannende Einsatzmöglichkeiten
- gute Karrierechancen
- persönliche Weiterentwicklung
- flexible Arbeitszeitmodelle
- Möglichkeit zum Sabbatjahr
- hohe Arbeitszufriedenheit
- vielfältige Gesundheits- und Sportangebote

**Neugierig geworden? Über Bewerbungen freuen wir uns!**

Ansprechpartnerin:  
 Alexandra Götz  
 Telefon 06221 58-11040  
 bewerbung@heidelberg.de

**www.heidelberg.de**

# Der Cappuccino im Lichte einer detaillierten (Steuer-)Prüfung



**Prof. Dr.  
Robert Müller-Török**

*Professor für  
Informations-  
management und  
E-Government*



**Prof. Dr.  
Christian Haumann**

*Professor für  
Einkommensteuer und  
steuerliches  
Verfahrensrecht*

Der Cappuccino und seine steuerliche Behandlung, wie wir sie in der letzten Ausgabe dargestellt haben, hat uns einige fachliche Rückmeldungen und Anmerkungen – zu unserer Überraschung durchaus auch aus dem Bereich der Umsatzsteuer – beschert. Diese belegten uns, dass es in den Wissenschaften stets notwendig ist, zu Beginn die Begriffe zu klären. Das gilt auch in nichtwissenschaftlichen Publikationen wie der vorliegenden Hochschulzeitschrift.

Was ist nun – das ist der zu klärende Begriff – ein Cappuccino? Als gebürtiger Wiener bzw. Freund dieser schönen Stadt folgen wir bezüglich des Cappuccinos einem Begriffsverständnis in der Tradition der Kaffeehauskultur. In diesem italienisch geprägten Verständnis des Cappuccinos versteht man darunter die Komposition aus einem Anteil Espresso, der mit vier Anteilen geschäumter Milch aufgegossen wird. Das Istituto Espresso Italiano (<http://www.espressoitaliano.org/it/Cappuccino-Italiano-Certificato.html>) findet für ein solches Getränk, das in dieser Zusammensetzung das Prädikat „certificato“ erhält, die wunderbare italienische Beschreibung „... il cappuccino di qualità e rispettoso della tradizione è composto da 25 ml di espresso e da 100 ml di latte montato con vapore“. Ein solches Getränk bekommt einer der Autoren auch im Caffè Morgana morgens verabreicht, wenn er seinen Sohn zur Krippe bringt. Die italienische

Besitzerin würde keinesfalls das verkaufen, was manchmal, leider auch in Ludwigsburg, unter Cappuccino vertrieben wird. Auch die Firma Illy in Triest, wohl nicht nur gefühlt eine hohe Autorität auf dem Gebiet italienischen Kaffees, ist bezüglich des Mischungsverhältnisses gleicher Meinung.<sup>1</sup>

Das war und ist unser Begriffsverständnis; das ist der Cappuccino, den wir von einem Barista mit einer chromblinkenden Siebträgermaschine in Ludwigsburg erworben haben und der unseren letzten Beitrag einleitete. An dieser Stelle kommt die deutsche Finanzverwaltung ins Spiel, die in Gestalt der OFD Frankfurt eine eigene – umsatzsteuerliche – Meinung hat (Vfg. v. 04.04.2014, S. 7222 A – St 16), unter welchen Umständen ein Latte Macchiato oder ein Cappuccino eine eigenständige Kaffeespezialität ist und wann nicht. Gem. § 12 Abs. 2 Nr. 1 UStG i. V. m. Nr. 35 der Anlage 2 unterliegen Milchmischgetränke – wie z. B. Cappuccino – mit einem Milchanteil von mindestens 75 v. H. dem ermäßigten Steuersatz, wenn sie „to go“ angeboten werden. Für unseren original italienischen Cappuccino mit einem Milchanteil von 80 v. H. gilt daher die unterschiedliche umsatzsteuerrechtliche Besteuerung zwischen dem Verzehr vor Ort und der „to-go“-Variante.

Das bedeutet, und hier haben unsere Leserbriefschreiber völlig recht, dass es im

konkreten Fall von der tatsächlich enthaltenen Menge an Milch abhängt, welcher Steuersatz anzuwenden ist. Geht man nämlich von der Rezeptur einiger deutscher Händler aus, so findet man Rezepte von Unternehmen aus Hamburg oder Frankfurt/Main, die 1/3 Espresso und 2/3 Milchschaum empfehlen, also ein Fall für den nicht ermäßigten Regelsatz sind.<sup>2</sup>

Was bedeutet dies nun für die Praxis sowie, vielmehr noch, für die Digitalisierung der Finanzverwaltung – das eigentliche Thema unseres vorhergehenden Beitrags? Nun, wohl, dass in jedem Einzelfall gemessen werden muss, wie hoch der Anteil der Milch des konkret bereiteten Cappuccinos ist, ehe eine korrekte Versteuerung erfolgen kann. Im Zeitalter von vollautomatischen Kaffeeautomaten voller Sensoren kein Problem – das ist dann nur eine Frage der Programmierung. Schwierig wird die Angelegenheit nur dann, wenn der Cappuccino noch von Hand bereitet wird: Hier bleibt nichts als die genaue Nachprüfung vor Ort. Die wunderschönen, manuellen Siebträgermaschinen sind insofern die offene Ladenkasse des umsatzsteuerlichen Cappuccino-Konsums – ein kaum kalkulierbares fiskalisches Risiko ...

## Quellen

<sup>1</sup><https://www.illy.com/de-de/company/kaffee/cappuccino>

<sup>2</sup><https://www.andronaco-shop.de/magazin/delicato/caf-atmosferaere-zu-hause-cappuccino-selber-machen/oder>  
<https://www.roastmarket.de/magazin/cappuccino-zubereitung/>

# Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...



**Prof. Dr. Arnd Diring**  
**Schnellkurs Arbeitsrecht**

In seinem neuesten Lehrbuch erklärt Prof. Dr. Arnd Diring auf den Punkt gebracht, was Sie über das Arbeitsrecht wissen sollten. Er erläutert die wichtigsten Punkte von Begriffen und Systematik des Arbeitsrechts, über Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses, Rechte und Pflichten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bis zur Beendigung einer Tätigkeit. Mit vielen Beispielen und Übungsfragen kann man sein frisch erworbenes Wissen testen und festigen. (ISBN: 978-3-527-53013-7, Preis: 16,99 Euro)

**Prof. Dr. Birgit Schenk, Prof. Dr. Claudia Schneider**  
**Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung**

Kommunen sehen sich zunehmend gefordert, die digitale Transformation innerhalb ihrer Verwaltung voranzutreiben. Nur so wird man eine echte Smart City. Allerdings besteht die Gefahr, dass sich die Verwaltung dabei in einem aktionistischen Flickenteppich aus Maßnahmen verliert, die vor allem auf die Erzielung einer entsprechenden Außenwirkung gerichtet sind. Will man wirklich vorankommen, ist es wichtig, die eigene Organisation ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Neben der Technologie müssen Strukturen und Prozesse ebenso mitgestaltet werden wie die Organisationskultur und das Lernen der Organisationsmitglieder. Dieser Erkenntnis trägt das digitale Reifegradmodell Rechnung. Es dient sowohl zur Bestimmung des Ausgangspunkts als auch zur Steuerung von Transformationsprozessen. Das Buch stellt das Modell vor und zeigt seine Einsatzmöglichkeiten zu Beginn und im Verlauf von Strategieprozessen am Beispiel von ausgewählten Kommunalverwaltungen. (Printausgabe: ISBN 978-3-658-27753-6, Preis: 14,99 Euro/eBook: ISBN 978-3-658-27754-3, Preis: 4,99 Euro)



**Dr. Hanne Weisensee**  
**Bürgermeisterin werden – Fahrplan ins Amt**

Das Buch ermutigt und unterstützt Frauen, „Ja“ zu sagen zur Kandidatur für das Bürgermeisteramt. Es bietet einen Mix aus bewährten Coachingmethoden, Strategien und Praxistipps sowie Hintergrundinformationen aus Wissenschaft, Medien und politischer Debatte. So können potenzielle Kandidatinnen die Herausforderungen Schritt für Schritt angehen und sich einen individuellen Fahrplan ins Amt zusammenstellen. Die drei zentralen Themen sind: (1) Kandidatur: Den entscheidenden Schritt wagen, (2) Wahlkampf: Die optimale Vorbereitung – Der eigene Masterplan, (3) Neu im Amt: Das erste Jahr. Spezifische Fragestellungen, die Frauen auf dem Weg zum Bürgermeisteramt umtreiben, werden praxisnah beantwortet. Die Ergebnisse des IPV-Projekts „Wodurch werden Frauen motiviert, kommunale Spitzenämter anzustreben?“ in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Claudia Schneider sind in das Buch integriert. (ISBN 978-3-415-06536-9, Preis: 39,00 Euro)

# Bachelor-Feier der Studiengänge Allgemeine Finanzverwaltung und Rentenversicherung

**Von Andreas Ziegele,  
Pressesprecher der HVF**

Drei Jahre und zwei Stunden haben sie darauf hingearbeitet. Dann war es endlich soweit. 53 Studierende des Studienganges Rentenversicherung und 44 des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung erhielten in feierlichem Rahmen ihre Bachelor-Urkunden. Prof. Dr. Wolfgang Ernst, Rektor der HVF, begrüßte in der Ludwigsburger Musikhalle nicht nur die ehemaligen Studierenden, sondern auch ihre Angehörigen und eine Reihe hochkarätiger Ehrengäste, darunter Dr. Gisela Splett, Staatssekretärin im Ministerium für Finanzen Baden-Württemberg.

Im Studiengang Rentenversicherung schafften es alle Studierenden, die Abschlussprüfungen zu bestehen. „Und alle“, so Ernst, „haben von der Deutschen Rentenversicherung ein Übernahmeangebot erhalten.“ Im Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung sind es von 47

Personen, die vor drei Jahren ihr Studium begonnen hatten, am Ende 44, die den Bachelor in den Händen halten. „In der Allgemeinen Finanzverwaltung hatten wir doppelt so viele Einser-Noten“, stellte der Rektor fest und ließ nicht unerwähnt, dass auch hier alle eine Zusage für eine Stelle erhalten haben.

In ihrem Grußwort motivierte Staatssekretärin Dr. Gisela Splett die Absolventinnen und Absolventen: „Sie haben große Chancen auf ihrem künftigen Berufsweg und das mit einem sicheren Arbeitsplatz und besten Zukunftsperspektiven.“ Dass es nicht von alleine geht, das machte sie ebenfalls klar: „Die Karriereleiter müssen Sie selber hochklettern.“ Und noch ein Plus hat sie für den öffentlichen Dienst ausgemacht – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: „Bei uns ist Familiengründung kein Karriereknick und da sind wir der freien Wirtschaft voraus.“

Die Preise für die Jahrgangsbesten der Allgemeinen Finanzverwaltung gingen an Samira Lebherz mit einer Gesamtnote von 1,2 (sehr gut), die im Landesamt für Besoldung tätig sein wird. Von der gleichen Dienststelle kommt auch der Zweitbeste des Einstellungsjahrgangs 2016, Jonas Laubscher, mit einer Gesamtnote von 1,56 (sehr gut). Matthias Deuschel überbrachte das Grußwort der Deutschen Rentenversicherung. Im Bereich Rentenversicherung wird es nach seinen Worten auch in Zukunft viel zu tun geben. „Der Personalstand wird in den kommenden Jahren sinken und die Arbeit wird mehr werden und Ihnen – trotz Digitalisierung – nicht langweilig werden“, ließ er die Absolventinnen und Absolventen wissen. Die Jahrgangsbeste, Mirella-Tosca Ehrenberger, mit einer Gesamtnote von 1,338 (sehr gut) wird der HVF erhalten bleiben. Sie wird hier die Stelle der kommissarischen Leiterin des Haushalts besetzen. Auch mit ihrer Bachelor-Arbeit überzeugte Ehrenberger

und erhielt aus den Händen von Klaus Warthon, Bürgermeister der Gemeinde Benningen und Vorsitzender des Vereins der Freunde der Hochschule, einen Preis für die beste Bachelor-Arbeit.

Weitere Preisträgerinnen und Preisträger für die besten Bachelor-Arbeiten sind Samira Lebherz, Sina Schumacher und Andreas Haupt. Schumacher beschäftigte sich in ihrer Arbeit mit der Frage „Organisierendemangel – was sind die Hemmnisse in Deutschland“, während sich Haupt einem Thema zugewendet hat, das in Zeiten von Wohnungsknappheit an Bedeutung gewinnen wird: „Die Wasserfläche und schwimmende Gebäude im Immobilienrecht“, so der Titel.

Die Preise für soziales Engagement erhielten zwei junge Damen, die an diesem Abend auch die engagierte Moderation der Feier übernommen hatten: Diana Kindler und Anja Hommel. Gewürdigt wurde damit unter anderem der Einsatz von Hommel bei der Flüchtlingsbetreuung und bei Kindler ihre Tätigkeit als Arbeitsgemeinschaftssprecherin.



Die Besten des Studienganges Rente und ihre Kursprecherin mit den Preisverleiherinnen (v. l. n. r.: Petra Hasebrink, BBBank, Prof. Dr. Elke Gaugel, HVF, Mirella-Tosca Ehrenberger, Lena Schindler und die Kursprecherin Julia Herdt.)



Staatssekretärin Dr. Gisela Splett (1. v. l.) und Petra Hasebrink von der BBBank (1. v. r.) überreichen die Preise an die Jahrgangsbesten des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung Samira Lebherz und Jonas Laubscher.

# Bachelor-Feier von 372 Absolventinnen und Absolventen der HVF im Forum

**Von Andreas Ziegele,  
Pressesprecher der HVF**

Über 1.000 Gäste konnte der Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF), Prof. Dr. Wolfgang Ernst, im Forum begrüßen. Darunter hochrangige Ehrengäste aus dem Finanzministerium Baden-Württemberg, der Oberfinanzdirektion Karlsruhe und dem Bundeszentralamt für Steuern. „Wir stellen hohe Anforderungen an unsere Studierenden“, sagte Ernst und fügte mit gewissem Stolz hinzu: „13 Absolventinnen und Absolventen haben die Note „sehr gut“ erreicht.“

„In meinem nächsten Leben werde ich ganz sicher an der HVF studieren.“ Mit diesen Worten eröffnete der Ministerialdirektor Jörg Krauss vom baden-württembergischen Finanzministerium sein Grußwort und zeigte sich sichtlich beeindruckt vom Bild, dass die Studierenden und ihre Angehörigen im Forum abgaben. Für ihren weiteren Berufsweg motivierte Krauss die frisch gebackenen Bachelors: „Sie machen die Grundlagenarbeit für unseren Staat.“ Er stellte weiter fest, dass Baden-Württemberg die wenigsten Finanz-

beamtinnen und -beamten bezogen auf 100.000 Einwohner in Deutschland hat. „Aber wir haben die Besten hier“, ist der Ministerialdirektor sich sicher und ermunterte die ehemaligen Studierenden dazu, ihren Beruf mit Freude auszuüben: „Wir sind die, die den Menschen das Geld aus der Tasche ziehen. Und wenn wir das auf die freundlichste Art machen, dann geben es uns die Menschen auch lieber.“

Im Anschluss zeichnete Jörg Krauss mit viel Humor die drei Jahrgangsbesten mit dem Preis des Landes Baden-Württemberg aus. Der Beste des Jahrgangs mit rund 577 Punkten und damit einer Note 1 ist Nils Mayer vom Finanzamt Tuttlingen. „Er kommt aus Tuttlingen ... umso größer schätze ich diese Leistung ein“, sagte Jörg Krauss nicht ganz ernst gemeint und sorgte mit diesem Satz für Gelächter im Publikum. Niklas Harasko (Note 1) vom Finanzamt Sinsheim war mit nur knapp zwei Punkten weniger (rund 575) der Zweitbeste des Jahrgangs. Komplettiert wurde das Trio von Franziska Gruber, die mit rund 568 Punkten und der Note 1 als Drittbeste ihres Jahrgangs das Studium abgeschlossen hatte.

Die mit jeweils 500 Euro dotierten Preise der BBBank gingen ebenfalls an Mayer und Harasko. Bei den gleichfalls mit 500

Euro dotierten Bachelor-Arbeiten fiel vor allem eine schon durch ihren Titel auf: „Bier von hier im Wandel des Marktes“. Ein besonders für die Steuerverwaltung ungewöhnliches Thema, wie der Laudator Hans-Ulrich Vollmer feststellte. „Julia Riedle vom Finanzamt Wangen im Allgäu hat mit ihrer Analyse einer Regionalbrauerei ein Musterbeispiel für anwenderorientierte Forschung gezeigt“, so Vollmer. Selten hat es ein allgemeines Wirtschaftsthema in die Prämierung dieses Studienganges geschafft. Über ein dickes Lob durften sich dann Prof. Dr. Ernst und die Professorinnen und Professoren der HVF aus ministerialem Mund freuen. „Ich danke Ihnen, dass Sie diese Ausbildungsleistung erbracht haben“, sagte Jörg Krauss in ihre Richtung.

Breda Nußbaum vom Staatsanzeiger würdigte das soziale Engagement der Studentinnen Vera Ohlhauser und Janke Kracker. Beide hatten sich um die Belange ihrer Kommilitoninnen und Kommilitonen in vorbildlicher Weise gekümmert und erhielten von der Chefredakteurin des Staatsanzeigers neben einer Urkunde einen Geldpreis in Höhe von jeweils 500 Euro. „Ob Sie das nun versteuern müssen, weiß ich nicht, aber da sind Sie ja hier an der richtigen Stelle“, sagte Nußbaum.



Die erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen der HVF

# Fachprojekt entwickelt zukunftsfähiges Konzept für die Gemeinde Binau

**Von Sabrina Bär und Valérie Brand,  
Bachelor-Studentinnen  
Public Management, Jahrgang 2018**

Das spannende Fachprojekt „Kommunale Maßnahmen zum Erhalt der örtlichen Nahversorgung im ländlichen Raum“, das von Prof. Dr. Albrecht Rittmann geleitet wurde, stellte 13 Studierende der HVF Ludwigsburg (Studiengang Public Management) vor die Herausforderung, ein zukunftsfähiges Konzept für kommunale Maßnahmen zum Erhalt bzw. zum (Wieder-)Aufbau der kommunalen Nahversorgung für eine passende Gemeinde zu erstellen.

Über einen Zeitraum von acht Monaten konnte letztendlich durch laufende Recherchen ein zukunftsfähiges Konzept für die Gemeinde Binau im Neckar-Oden-

wald-Kreis entstehen. Anfangs erwies sich die Suche nach einer passenden Gemeinde schwieriger als gedacht, da Baden-Württemberg zahlreiche infrastrukturell starke Gemeinden aufweist. Doch diese anfängliche Hürde meisterten wir zügig und die Gemeinde Binau wurde zum Kernthema unseres Projektes. Binau ist eine kleine Gemeinde im Neckar-Odenwald-Kreis mit rund 1300 Einwohnern. Sie bietet für die Nahversorgung ihrer Bürgerinnen und Bürger nur eine Bäckerei sowie den Stand eines Metzgers, jeden Donnerstagnachmittag im Rathaus aber eine bemerkenswerte Besonderheit: Bei der Rathausverwaltung können die Bürger der Gemeinde, nachdem die letzte Bankfiliale geschlossen hatte, einen Geldbetrag in bar bis zu einem bestimmten Betrag abheben und einen Postservice in Anspruch nehmen.

Durch den laufenden Kontakt mit der Gemeindeverwaltung und deren wertvolle

Unterstützung konnte schnell ein Überblick über die infrastrukturelle Lage in Binau geschaffen und somit zielgerichtet ein geeignetes Konzept entwickelt werden.

Nach der Bestandsaufnahme wurde von der Fachprojektgruppe ein Fragebogen erstellt, der als Grundlage für die folgenden Rechercharbeiten diente. Es erfolgte eine Verteilung des Fragebogens an alle Haushalte in Binau. Zielgerichtet enthielt er Fragen, deren Antworten bei der Konzeptentwicklung den Weg wiesen. Die Einwohnerinnen und Einwohner nutzten die Chance, um ihre Wünsche mitzuteilen. Die Anzahl der ausgefüllten, zurückgesandten Fragebögen war sehr erfreulich. Schnell kristallisierten sich die Wünsche der Einwohnerschaft heraus und verdeutlichten, wo konkreter Bedarf zum Ausbau besteht. Hierauf wurde durch Recherchen auf die Bereiche Bürgerservice (Bank und Post), Lebensmittelversorgung (Dorfläden, Online-Markt, Markterweiterung, Lebensmittelautomat) und Raumnutzung der ehemaligen Sparkassenräume im Rathaus näher eingegangen. Somit konnte eine sorgfältige und zielgerichtete Recherche erfolgen.

Im Ergebnis wurde dann der Gemeinde Binau die Umsetzung der Wochenmarktvergrößerung durch weitere Verkäufer, die Nutzung des freien Raumes im Rathaus insbesondere durch ein Repair-Café, sowie die Beschaffung eines Lebensmittelautomaten ans Herz gelegt. Ein sehr spannendes Projekt, das wir als Fachprojektgruppe behandeln durften, ging erfolgreich mit der Entstehung eines auf die Gemeinde Binau zutreffenden Konzepts zu Ende. Allerdings hoffen wir, dass unser Konzept für Binau erst der Anfang ist und freuen uns über eine reelle Umsetzung der Empfehlungen durch die Gemeinde und somit selbstverständlich auch über eine damit verbundene Erhöhung der Attraktivität des Ortes.



Die Fachprojektgruppe „Kommunale Maßnahmen zum Erhalt der örtlichen Nahversorgung im ländlichen Raum“ unter der Leitung von Prof. Dr. Rittmann

# Wer gewinnt die Bürgermeisterwahl? Und warum?

**Von Dr. Vinzenz Huzel und  
Stefan Jenninger M. A.,  
Leiter der Fachprojekte**

Bürgermeisterwahlen können eine ausgesprochen spannende Angelegenheit sein – vor allem dann, wenn die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber nicht mehr antreten und die Wählerinnen und Wähler die Auswahl zwischen mehreren Kandidierenden haben. Als Erfolgsfaktoren bei Bewerbungen galten lange die Eigenschaften, die seit den 1980er-Jahren auf viele Bürgermeister im Land zutrafen: jung, verwaltungserfahren, parteidistanziert und männlich. Einiges deutet jedoch darauf hin, dass sich diese Erfolgsfaktoren in den letzten Jahren verändert haben. Um dies näher zu untersuchen, befassten sich in den letzten Jahren zwei Fachprojekte mit der Perspektive der Wählerinnen und Wähler und deren Einschätzungen zur Bürgermeisterwahl: „Wer wählt wen und warum?“ war der Arbeitstitel der von Dr. Vinzenz Huzel und Stefan Jenninger geleiteten Projekte.

Dabei befragten Studierende der HVF die Wählerinnen und Wähler in Neuler (Ostalbkreis) und Mundelsheim (Landkreis Ludwigsburg) direkt nach dem Urnengang zu ihrer Wahlentscheidung. Während in Neuler lediglich zwei Kandidierende zur Wahl standen, hatten die Bürgerinnen und Bürger in Mundelsheim die Auswahl zwischen fünf Personen. Neben soziodemografischen Angaben der Wählerschaft wurde bei der Untersuchung nach Bewertungen zu Merkmalen der Kandidierenden gefragt. Die Ergebnisse beider Befragungen zeigen dieselbe Tendenz: Für gut 80 Prozent der Befragten ist das Geschlecht der Kandidierenden für die Wahlentscheidung nicht relevant. Dies gilt ebenso für die Parteizugehörigkeit bzw. Parteilosigkeit der Kandidierenden sowie für deren



Fachprojektgruppe 2018/19 mit Vinzenz Huzel (1. v. l.) und Stefan Jenninger (2. v. l.)

Alter. Was jedoch für einen Großteil der Wählerinnen und Wähler nach wie vor wichtig ist, ist die Verwaltungserfahrung: Jeweils über 80 Prozent der Befragten gab an, dass dies für sie ein wichtiges Wahlkriterium sei. Dementsprechend wurden

in beiden Bürgermeisterwahlen mit Sabine Heidrich in Neuler und Boris Seitz in Mundelsheim diejenigen Kandidierenden gewählt, die ein hohes Maß an Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung aufweisen konnten.

Förderer der Hochschule  
für öffentliche Verwaltung und  
Finanzen Ludwigsburg

**WGV** Versicherungen

**Kreissparkasse  
Ludwigsburg**

# WPF IStR – Besuch bei der Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH

**Von Prof. Dr. Angelika Dölker**  
**Professorin mit Schwerpunkten auf**  
**Besteuerung der Gesellschaften und**  
**Int. Steuerrecht**

Am 7. Mai 2019 durfte die Gruppe des Wahlpflichtfaches Internationales Steuerrecht (IStR) im G III unter Leitung von Prof. Dr. Angelika Dölker und Matthias Künze (OFD Karlsruhe) die Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH auf der Gerlinger Schillerhöhe besuchen. Die Robert Bosch GmbH ist noch heute geprägt von ihrem Gründer, der sehr am Gemeinwohl interessiert war und daher dafür sorgte, dass 93 % der Anteile an der operativen Muttergesellschaft in Händen einer Stiftung liegen, nur 7 % der Anteile werden von der Familie gehalten. Dieses Denken setzt sich in einem sehr offenen Umfeld – offene Räume und Kommunikation – bis heute fort. Die Robert Bosch GmbH ist auf den Geschäftsfeldern Mobility Solutions,

Energy and Building Technology, Industrial Solutions und Consumer Goods aktiv, in denen auch künstliche Intelligenz eine zunehmende Rolle spielt. Ab 2020 strebt der Konzern als technischer Vorreiter Klimaneutralität an.

Wir wurden von Dr. Hans Maier, Leiter Steuern, empfangen, der ebenso wie Prof. Dr. Dölker Mitglied der International Fiscal Association Südwest ist. Er erläuterte uns den Aufbau der Steuerabteilung, gegliedert in Sektoren für Zölle, Domestic Tax, International Tax/Mergers and Acquisitions, VAT und IT. Weltweit agiert Robert Bosch in rund 60 Ländern, mit ca. 440 Körperschaften, zusätzlich mit Betriebsstätten, ca. 410.000 Mitarbeitern, davon rund 250 im Bereich Steuern. Dr. Maier wurde von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Bereich International Tax begleitet. Manuela Riethmüller referierte zu Betriebsstätten, insbesondere auch zu der Frage, wie Betriebsstätten ausgelöst werden können und wie fachliche Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter für steuerliche Themen sensibilisiert werden. Heiko Burkhardt (der selbst vor seinem Jurastudium an der HVF studiert hat) trug zu Transfer Pricing vor, dies spielt aufgrund vielfältiger Liefer- und Leistungsbeziehungen im Konzern eine große Rolle. Kristin Meyer und Dr. Jörg Mödinger referierten zu dem hochaktuellen Thema digitaler Geschäftsmodelle, illustriert durch das Beispiel der mit einem Sensor unterstützten Parkplatzsuche in Städten, wofür die Daten des Nutzers eine entscheidende Rolle spielen. Gerade die Frage der Bedeutung der Nutzerdaten für die Wertschöpfung ist für die steuerliche Beurteilung digitaler Geschäftsmodelle zentral. Das Thema elektronische Marktplätze aus umsatzsteuerlicher Sicht erläuterte Wolf Camphausen. Für die Studierenden wurde klar, dass die im Wahlpflichtfach behandelten Themen höchste Praxisrelevanz haben. Wir bedanken uns für diese Möglichkeit, praktische Einblicke in einen international agierenden Konzern mit deutschem Head Office zu gewinnen.



Die Studierenden des Wahlpflichtfachs IStR bei der Robert Bosch GmbH

# Zehnter Jahrgang des MPM erfolgreich gestartet

**Von Carmen Egle, Rabiha Kiünke und  
Amelie Riesterer,  
Studierende im Master-Studiengang  
Public-Management (MPM) 2019**

Am 03. September 2019 startete für 25 Studierende der Master-Studiengang Public Management an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Das berufsbegleitende Studium dauert fünf Semester und wechselt zwischen Präsenzphasen und Selbstlernphasen ab.

Nach einer herzlichen Begrüßung durch das Studienmanagement unter der Leitung von Prof. Dr. Volkmar Kese und ersten organisatorischen Informationen startete das Methoden-Propädeutikum. Begonnen haben wir mit einer Zukunftswerkstatt. Wir haben zum einen die Methode „Zukunftswerkstatt“ kennengelernt und zum anderen gemeinsam Überlegungen angestellt, wie wir die Herausforderung des berufsbegleitenden Studiums meistern können. Bereits am ersten Tag stellte sich heraus, welche Vorteile das Lernen im Team mit sich bringt. Am Ende des ersten Tages wurde ein gemeinsamer Lernvertrag feierlich abgeschlossen, den alle Studierenden und das Studienmanagement unterzeichnet haben.

Im Anschluss an den ersten Tag fand ein „Get-Together“ statt, das von den Studierenden des vorherigen Studienganges ausgerichtet wurde. In einer lockeren Atmosphäre konnten wir Kontakte knüpfen und uns mit den erfahrenen Studierenden des Vorgängerjahrgangs austauschen. Vielen Dank für die übermittelten Erfahrungen und Eindrücke, die Ratschläge für die Umsetzung der Work-Life-Study-Balance und natürlich das leckere Fingerfood!



*Die neuen MPM-Studierenden des Jahrgangs 2019*

In den weiteren Veranstaltungen des Propädeutikums wurden die verschiedenen Methoden des empirischen Arbeitens nicht nur theoretisch vorgestellt, wir konnten auch das Gelernte praktisch üben. Der positive Nebeneffekt vielfältiger Gruppenaufgaben war, dass wir uns besser kennenlernen konnten. Wir sind nicht nur in unterschiedlichen Bereichen der öffentlichen Verwaltung tätig – es sind auch verschiedene Bundesländer vertreten.

Direkt im Anschluss an das Propädeutikum fand das Modul „Ethik und nachhaltige Entwicklung“ unter der Leitung von Prof. Dr. Kese und Dr. Zimmermann statt. Nach der Begriffsdefinition und der Werteemittlung im Vergleich von der klassischen Verwaltung zum New Public Management haben wir uns unter anderem mit individuellen ethischen Entscheidungsfragen auseinandergesetzt. Die Relevanz und Komplexität dieses Moduls wurden

uns nach und nach immer bewusster. Auch im anschließenden Modul „Selbstführung“ unter der Leitung der Dozentin Simone Haist gab es viele „Aha-Effekte“. Es kristallisierte sich schnell heraus, dass eine entsprechende Selbstführung unabdingbar ist für eine gute Mitarbeiterführung. Die Einführungswochen haben uns gezeigt, dass wir mit diesem Master-Studiengang einen interessanten und lehrreichen Weg eingeschlagen haben. Wir haben in den ersten Tagen bereits viel Neues gelernt und vorhandenes Wissen aufgefrischt. Dies ist auch den Dozentinnen und Dozenten zu verdanken, die sehr engagiert darin sind, uns die Inhalte praxisnah zu vermitteln. Der Start ist uns aufgrund der erstklassigen Betreuung und Unterstützung gut gelungen.

Ein herzliches Dankeschön an alle, die uns bisher unterstützt haben und weiterhin auf unserem Weg zum „Master of Arts“ unterstützen werden.

# Mit Kooperationsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein

**Von Julia Mayer, Bachelor-Studentin Public Management und Vorsitzende des neuen APR**

Am 28. Mai 2019 fand die Wahl des Ausbildungspersonalrats (APR) statt. Seit der Amtsübergabe in der konstituierenden Sitzung ist der derzeitige APR offiziell im Amt und setzt sich als Personalvertretung für die Anliegen der Anwärtinnen und Anwärtler des Studiengangs Public Management ein. Als Vorsitzende wurde Julia Mayer (Rechtsreferat) gewählt. Erster Vorsitzender ist Felix Keim (Veranstaltungsreferat) und zweiter Vorsitzender Marcel Schwarz (Referat für Öffentlichkeitsarbeit). Des Weiteren sind Maximiliane Bürk und Anna-Lena Mahler im Rechtsreferat sowie Ron Keller und Marco Schütz im Veranstaltungsreferat. Das Referat für Öffentlichkeitsarbeit wird durch Pia Fischer, Sina Hofmeister, Christian Hönig und Xenia Unterberger komplettiert.

Am 26. Juli 2019 sind wir in unserem ersten Quartalsgespräch in den Austausch mit der Hochschulleitung getreten. Zu-



Der neue Ausbildungspersonalrat 2019  
(es fehlen: Maximiliane Bürk und Ron Keller)

nächst wurde das Thema „Absolvierung des Studiums in Teilzeit“ angesprochen. Eine Realisierung des Vorhabens wird am ehesten in der Praxisphase gelingen. Die Hochschule unterstützt entsprechende Bemühungen, sofern sich das Innenministerium und die kommunalen Landesverbände offen zeigen. Der APR hat die genannten Institutionen bereits kontaktiert und wird über die Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten. Als großes Anliegen der Studierenden führte der APR die Umwandlung des Studienabschlusses „Bachelor of Arts“ in den Abschluss „Bachelor of Law“ an. Das sehr förmliche Verfahren der Reakkreditierung findet ab Herbst dieses Jahres statt. In dessen Verlauf erfolgen Beratungsrunden in der Hochschule sowie Befragungen der Studierenden. Der APR wird das Thema weiterverfolgen.

Der studentische Wunsch nach Vereinheitlichung der Vorlesungen wurde ebenfalls thematisiert. Ziel ist es, Skripte möglichst kursübergreifend und in digitaler Form auf Moodle zur Verfügung zu stellen. Da die Lehrfreiheit die Handlungsmöglichkeiten begrenzt, ist der APR selbst auf die Modulbeauftragten zugegangen und hat Änderungswünsche für das jeweilige Modul vorgebracht. Diese Resonanz wurde von den Modulbeauftragten mit großer Offenheit und Veränderungsbereitschaft empfangen. Liebe Modulbeauftragte, vielen Dank dafür! Als weitere Ziele brachte der APR vor, dass er die Transparenz der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an der Hochschule erhöhen möchte. Dazu

sollen in einem Interview mit der Hochschulleitung Fragen der Studierenden kommuniziert und beantwortet werden. Wir danken für den konstruktiven Austausch und freuen uns auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit!



Details über die Aufgabenbereiche der einzelnen Referate finden sich auf unserer Homepageauftritt. Dieser wird regelmäßig aktualisiert und zeigt den neusten Stand der verfolgten Themen.

Die Veranstaltungen des APR wie die Personalversammlung mit anschließendem „Meet & Greet“ oder die Veranstaltung „Hilfe zur Beihilfe“ werden aufgrund der positiven Resonanz in den letzten Jahren weitergeführt. Um die Stellung des Gremiums weiter zu stärken und die Interessen der Studierenden bestmöglich zu vertreten, setzen wir auf einen regen Austausch mit der Hochschulleitung, dem Verband der Verwaltungsbeamten, dem Verein der Freunde der Hochschule sowie mit unseren Kolleginnen und Kollegen der Hochschule Kehl. Insbesondere freuen wir uns über Anregungen der Studierenden. Als Kontaktmöglichkeiten bieten sich unser E-Mail-Account, der Facebook-Auftritt des APR sowie unser Postfach und natürlich das persönliche Gespräch an.

## Information

Homepageauftritt des APR:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/hochschule/ausbildungspersonalrat.html>

# Wir haben immer ein offenes Ohr für studentische Anliegen



## Von Julia Mayer, Bachelor-Studentin Public Management und Mitglied im neuen AStA

Am 08. Mai 2019 wurde der neue AStA 2019/2020 von den Studierenden unserer Hochschule gewählt. Der Allgemeine Studierenden Ausschuss setzt sich demnach aus Sonja Schnappauf (Rentenversicherung), Yvonne Matzler und Julia Mayer (Public Management) sowie Konstantinos Konstantinou, Christian Modis, Nico Rieserer, Tina Schucker und Alexander Seeger (Steuerverwaltung) zusammen. Im Senat werden die Studierenden durch Yvonne Matzler, Julia Mayer, Sonja Schnappauf und Tina Schucker vertreten. Mit sechs erfahrenen sowie zwei neuen Mitgliedern startete der AStA am 15. November 2019 in das neue Amtsjahr.

Der AStA unterteilt sich in verschiedene Referate, die breit gefächert sind und als Anlaufstelle für die Belange der Studierenden dienen. Das Finanzreferat sorgt für eine ordnungsgemäße Buchhaltung sowie Kassenführung und überwacht die Einhaltung des Haushalts. Das Internet- und Pressereferat bildet die Schnittstelle zwischen dem AStA, den Studierenden und der Öffentlichkeit und informiert über die Arbeit im AStA sowie hochschulpolitische Themen. Das Wohnungsreferat verwaltet Wohnangebote und ist als Vermittler zwischen studentischen Wohnungssuchenden und Vermietern tätig. So stellt das Referat den Studierenden eine regelmäßig aktualisierte Wohnungsliste zur Verfügung, die als Unterstützung bei der Wohnungssuche dienen soll. Die Mitglieder des Veranstaltungsreferats organisieren Veranstaltungen wie das AStA-Kino, Musical-Besuche oder die jährliche Blutspendenaktion. Auch in diesem Jahr wird eine Vielzahl an Filmvorstellungen organisiert.



Der neue AStA

Die Filme und Spielzeiten des AStA-Kinos sind unter unserem Homepageauftritt unter <https://www.hs-ludwigsburg.de/hochschule/asta-und-stura/asta/hochschul kino.html> sowie auf unserer Facebook-Seite zu finden. Im vergangenen Jahr organisierte der AStA einen Besuch der Musicals „Disneys Aladdin“ sowie „Anastasia“. Weitere Musicalbesuche sind auch für die neue Amtszeit in Planung und werden zu gegebener Zeit bekanntgegeben. Daneben pflegen wir unser Netzwerk zu den Studierendenvertretungen anderer Hochschulen vor allem im Rahmen regionaler und überregionaler Treffen und sind dadurch in der Hochschulpolitik sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene vertreten. Konkret ist die Vertretung durch die Landes-ASten-Konferenz ausgestaltet, die allen Studierendenvertreterinnen und -vertretern der Hochschulen in Baden-Württemberg offensteht. Auf Bundesebene dient die Bundesstudierendenkonferenz dazu, in den Austausch mit anderen Studieneinrichtungen des öffentlichen Dienstes zu treten. Abwechselnd mit der Hochschule Kehl veröffentlichen wir alle zwei Monate

eine studentische Seite im Staatsanzeiger. Unter einem Leitthema werden dabei Artikel einzelner Studierender oder Beiträge unserer studentischen Gremien veröffentlicht. Mit der „Bücherbörse“ bieten wir eine Plattform, auf der Bücher gekauft, verkauft oder getauscht werden können. Damit ermöglichen wir einen schnellen und einfachen Verkauf beziehungsweise Tausch alter Lernmaterialien ganz nach dem Motto: „Von Studenten zu Studenten“. Für Studienreisen und Exkursionen bieten wir für die Studierenden die Möglichkeit, einen Zuschuss zu beantragen. Nähere Details dazu finden sich auf der Homepage. Wir freuen uns auf eine interessante und erfolgreiche Amtszeit sowie den Austausch mit den Studierenden!

### Information

Homepageauftritt des AStA:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/hochschule/asta-und-stura/asta.html>

# Folgen der Migration im Fokus der wissenschaftlichen Weiterbildung

**Von Prof. Dr. Sascha Gieseler, Leiter des Weiterbildungsinstituts LUCCA, und Daniela Ohlemacher, Projektmanagement und Organisation**

Die Bedeutung der Themenfelder Migration und Integration hat im gesellschaftlichen Diskurs in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Die Auswirkung der Migrationsbewegung nach Europa hat die Bundesrepublik Deutschland mit vielfältigen Fragestellungen konfrontiert.

Auch die öffentliche Verwaltung kommt nicht umhin, sich tagtäglich den Herausforderungen zu stellen, die Zuwanderung und unterschiedliche politische Hintergründe der Einwandernden mit sich bringen. Dadurch werden schwierige rechtliche Fragen aufgeworfen:

- Welcher nationalen Rechtsordnung unterliegen Zuwanderer und Flüchtlinge?
- Nach welcher Rechtsordnung wird die Volljährigkeit bestimmt?
- Was ist bei der Beschaffung von Einreisepapieren und sonstigen Dokumenten, beim Aufenthaltsrecht, der Arbeitnehmerfreizügigkeit, Niederlassungsfreiheit

und Dienstleistungsfreiheit bzw. der Aufenthaltsbeendigung zu beachten?

- Wie ist der Familiennachzug Geflüchteter geregelt?
- Werden ausländische Kinderehen, Scheidungen und ausländische Leihmutterchaften anerkannt?

Dabei sind die Fragen so mannigfaltig wie die Verwaltungslandschaft Deutschlands. Während sich die Ausländerämter tagtäglich mit dem Status eines Geflüchteten oder Zugewanderten und den daraus folgenden Maßnahmen beschäftigen, stehen die Standesämter beispielsweise vor der Frage, wie eine nach syrischem Recht geschlossene Ehe geschieden werden kann und welche Konsequenzen sich daraus für Unterhalt sowie Sorge- und Umgangsrecht für die gemeinsamen Kinder ergeben.

Um diese Herausforderungen meistern zu können, benötigen die Körperschaften des öffentlichen Rechts besonders qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über fundierte Kenntnisse in den unterschiedlichen Rechtsgebieten verfügen. Das Weiterbildungszentrum LUCCA hat daher in den beiden vergangenen Kalenderjahren mehrere Schulungen zu diesem komplexen Themengebiet durchgeführt



Prof. Dr. Majer doziert in der Tagesveranstaltung zum Internationalen Privat- und Verfahrensrecht



und versucht, die Beschäftigten mit passgenauen Angeboten zu unterstützen.

LUCCA bietet durch seine Fortbildungsprogramme im Rahmen von Tagesveranstaltungen schnelle, praxisorientierte Lösungen an und liefert durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Experten wertvolle Informationen für die berufliche Praxis. So fanden bisher Weiterbildungsveranstaltungen zu den Themen Ausländer-, Asyl- und Flüchtlingsrecht, zum internationalen Privatrecht sowie zum Freizügigkeitsrecht und Dublin-III-Verfahren statt. Aber auch Themen wie der Umgang mit unbegleiteten minderjährigen Asylbewerbern oder Kinderehen wurden behandelt.

Für das kommende Jahr sind weitere Veranstaltungen zu aktuellen Themen geplant. Die Tagesseminare eignen sich besonders für Bedienstete der Kommunalverwaltung, aber auch anderer Körperschaften des öffentlichen Rechts, die bereits über einschlägige Berufserfahrung z. B. im Ausländeramt, Standesamt oder als Integrationsbeauftragte verfügen. Der Unterricht wird durch praktische Beispiele und Fallübungen unterstützt, sodass das Gelernte bei der täglichen Arbeit umgesetzt werden kann.

## Information

Nähere Informationen finden Sie unter: <https://www.hs-ludwigsburg.de/weiterbildung/tagesveranstaltungen.html>

# Zur Ausstellung: „Mütter des Grundgesetzes“

**Von Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher, Prof. für Staats- und Verwaltungsrecht**

Am 1. September 1948 begannen die Beratungen des Parlamentarischen Rates in Bonn, dessen Aufgabe es war, das Grundgesetz als verfassungsrechtliche Grundlage für einen demokratischen Neuanfang zu erarbeiten. Neben den 61 „Vätern“ des Grundgesetzes finden inzwischen auch die Leistungen der vier weiblichen Mitglieder des Parlamentarischen Rates – Frieda Nadig, Elisabeth Selbert, Helene Weber und Helene Wessel – zunehmend Beachtung.

Die Anliegen der vier Politikerinnen beschränkten sich dabei nicht auf Fragen der Gleichberechtigung von Mann und Frau. So setzte sich etwa die Juristin Elisabeth Selbert (SPD) für die Schaffung eines unabhängigen Rechtswesens ein. Angesichts zahlreicher vaterloser Familien und steigender Scheidungsraten in der Nachkriegszeit schien zudem der Schutz von Ehe und Familie von besonderer Bedeutung. Helene Wessel (Deutsche Zentrumspartei) und Helene Weber (CDU) engagierten sich insbesondere für den Anspruch jeder Mutter auf den Schutz und die Fürsorge der Gemeinschaft, Frieda Nadig (SPD) für eine (letztlich nicht explizit aufgenommene) Gleichstellung unehelicher mit ehelichen Kindern.

Vor allem die Verankerung der Gleichberechtigung von Mann und Frau in Art. 3 Abs. 2 GG ist auf den besonderen Einsatz von Elisabeth Selbert zurückzuführen. In den Beratungen des Parlamentarischen Rates war ursprünglich eine Anlehnung an die Formulierung der Weimarer Reichsverfassung vorgesehen, in der Männern und Frauen lediglich „grundsätzlich dieselben



Prof. Dr. Zimmermann-Kreher (2. v. l.) bei der Eröffnung der Ausstellung „Mütter des Grundgesetzes“

staatsbürgerlichen Rechte und Pflichten“ zugestanden wurden, was zudem lediglich als „Programmsatz“ verstanden wurde. Selberts Vorschlag „Männer und Frauen sind gleichberechtigt.“ stieß demgegenüber zunächst überwiegend auf Ablehnung. Auch die weiteren weiblichen Mitglieder im Parlamentarischen Rat waren zu Anfang skeptisch, ließen sich jedoch von Elisabeth Selbert überzeugen und unterstützten letztlich ihre Bemühungen. Nicht zuletzt war es auch der auf eine Initiative Selberts zurückgehende Druck der Öffentlichkeit, der den Umschwung brachte. Innerhalb weniger Wochen erreichten den Parlamentarischen Rat tausende Eingaben, Briefe und Stellungnahmen. In der Sitzung des Hauptausschusses vom 18. Januar 1949 wurde der Gleichberechtigungsartikel schließlich einstimmig angenommen.

Die für eine Anpassung der Gesetzeslage an den neuen Art. 3 Abs. 2 GG vorgesehene Frist bis zum 31. März 1953 verstrich allerdings zunächst, ohne dass vonseiten des Gesetzgebers etwas geschehen wäre. Eine maßgebliche Rolle für die Umsetzung im Rahmen des Gleichberechtigungsgesetzes von 1957 und die Reform des Ehe- und Familienrechts im Jahr 1977 spielte dabei das Bundesverfassungsgericht, das

u. a. den Rechtsnormcharakter des Art. 3 Abs. 2 GG klarstellte und nachfolgend auch den väterlichen Stichtentscheid bei Uneinigkeit zwischen Vater und Mutter in Fragen der elterlichen Gewalt für nichtig erklärte.

In der Folgezeit trat das Ziel der faktischen Gleichberechtigung stärker in den Vordergrund. Auf Empfehlung der im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung eingesetzten gemeinsamen Verfassungskommission wurde Art. 3 Abs. 2 GG im Jahr 1994 durch einen Verfassungsauftrag ergänzt: „Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

## Information

Am 19. September 2019 fand an der HVF die feierliche Eröffnung der Ausstellung zu den „Müttern des Grundgesetzes“ statt. Bei dem vorliegenden Text handelt es sich um einen Auszug aus der Rede zur Ausstellungseröffnung von Prof. Dr. Zimmermann-Kreher.

# Frauen in der öffentlichen Verwaltung: Mit Selbstvertrauen in die Führungsebene

**Von Jana Nopper,  
Referentin für Gleichstellung und  
Chancengleichheit**

Über 100 Studierende kamen zur Podiumsdiskussion, die das Gleichstellungsteam der HVF am 17. Oktober 2019 im Rahmen der Frauenwirtschaftstage veranstaltete. Drei besonders erfolgreiche Absolventinnen beschäftigten sich mit der Frage, warum Frauen es in der öffentlichen Verwaltung weiterhin oft schwer haben. In ihrer Einführung stellte Prorektorin Prof. Dr. Anna Steidle die drei Diskutantinnen vor.

Inge Köngeter schloss 2014 ihr Public Management Studium an der HVF ab. Nach einer kurzen Zwischenstation ist sie seit 2016 persönliche Referentin des Ministers Manfred Lucha im Landesministerium für Soziales und Integration. Bereits 1991 machte Anette Rösch ihr Diplom als Verwaltungswirtin an unserer damaligen Fachhochschule. Schon vier Jahre spä-

ter wurde sie als eine der ersten Frauen in Baden-Württemberg zur Bürgermeisterin der Gemeinde Wannweil gewählt, ein Amt, das sie 24 Jahre lang ausübte. Komplettiert wurde die Runde von Pia Weinmann, die 2017 erfolgreich ihr Studium in Public Management beendete und seit Oktober 2019 den Bürgerservice der Stadt Esslingen mit knapp 60 Angestellten leitet.

Was sich bezogen auf Lebensläufe von Frauen in den letzten 30 Jahren geändert hat, wurde deutlich, als die drei Diskussionssteilnehmerinnen von ihren bisherigen Erfahrungen erzählten. Als Anette Rösch als einzige junge Studentin den Kurs zum Thema „Wie werde ich Bürgermeister?“ belegen wollte, sei der Dozent davon ausgegangen, dass sie sich in der Tür geirrt habe. Schließlich sei mit Beate Weber in Heidelberg erst 1990 die erste Frau in Baden-Württemberg zur Bürgermeisterin gewählt worden. Inge Köngeter und Pia Weinmann berichten dagegen, dass sie bereits mit vielen Frauen als Vorbilder aufgewachsen seien.

Dafür, dass der Anteil der Frauen unter den Bürgermeister\*innen in Baden-Württemberg trotzdem seit Langem nicht über 8 % steigt und auch in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung Frauen in Führungspositionen weiterhin unterrepräsentiert sind, erkennen die Diskutantinnen verschiedene Gründe. Nach wie vor seien Frauen in den Medien zu wenig sichtbar. Mit dem steuerlichen Ehegattensplitting werde außerdem politisch ein Lebensmodell besonders gefördert, das eine traditionelle Rollenverteilung begünstigt. Vor allem gebe es aber unter den noch immer mehrheitlich männlichen Vorgesetzten viel zu wenig Bewusstsein dafür, wie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden kann und somit auch für Frauen die Gründung einer Familie und das Verfolgen von Karriere Wünschen nicht im Widerspruch miteinander stehen müssen. Selbst inzwischen weit verbreitete Angebote wie Telearbeit und Jobsharing seien in vielen Verwaltungen noch unüblich.

Allerdings, ergänzte Inge Köngeter, sollten Frauen selbst noch mehr zu den eigenen Ambitionen stehen und im richtigen Moment Ansprüche anmelden. Dazu gehöre der Mut, alte Rollenbilder hinter sich zu lassen und sich bewusst anders zu organisieren. Pia Weinmann riet in dem Zusammenhang, dass Frauen zudem untereinander die Potenziale der Kolleginnen anerkennen und sich gegenseitig mehr fördern sollten. Zum Schluss sprach Anette Rösch die anwesenden Studierenden noch einmal direkt an. Auch wenn während des Studiums nicht immer gleich offensichtlich sei, welcher Inhalt wofür nützlich sei, würde das Studium an der HVF die Studierenden optimal auf eine führende Position in der Verwaltung vorbereiten. Mit diesem Selbstvertrauen könnten sie in Bewerbungsgesprächen gehen und darauf vertrauen, den Anforderungen gewachsen zu sein.



Die Diskutantinnen Anette Rösch (7. v. l.), Pia Weinmann (8. v. l.) und Inge Köngeter (9. v. l.) mit den Studierenden

## „Wiedersehen macht Freu(n)de“

Am 27. September war es wieder Zeit für: „Wiedersehen macht Freu(n)de“ in der Schütte. Der 1. Vorsitzende des Vereins, Bürgermeister Klaus Warthon, konnte den Landtagsabgeordneten Nicolas Fink begrüßen, der seine Staatsprüfung zum Diplom-Verwaltungswirt in Ludwigsburg 2002 absolviert hatte. „Sie dürfen sich auf einen interessanten Gast mit einem beeindruckenden und gleichzeitig spannenden beruflichen Werdegang freuen“, so der Vorsitzende. Vor gut 30 Studierenden berichtete Nicolas Fink zunächst über seine Studienzeit und die anschließende Stelle als hauptamtlicher Ortsvorsteher in Nabern, einem Ortsteil von Kirchheim unter Teck. Besonderes Interesse fanden seine Berichte über seine Zeit als Bürgermeister in Aichwald im Landkreis Esslingen. Seit Anfang des Jahres ist er Abgeordneter



Nicolas Fink, MdL, gibt Einblicke in seine Abgeordnetentätigkeit



des Landtags von Baden-Württemberg. Dabei erläuterte er die große Aufgabenvielfalt und das Spannungsverhältnis zwischen Bürgern und Mandatsträgern. Besonders beeindruckte die Vielfalt an unterschiedlichen Gremien, in denen Nicolas Fink schon gewirkt hatte oder noch wirkt. An den Vortrag schloss sich eine gut einstündige Frage- und Diskussionsrunde an, die verdeutlichte, wie groß das Interesse der anwesenden Gäste ist. Die beiden Vorstände des Vereins bedankten sich ganz herzlich bei Nicolas Fink für den informativen Abend. Wiedersehen macht Freu(n)de wird im Frühjahr 2020 fortgesetzt.

## Preisträgerinnen und Preisträger der besten Bachelor-Arbeiten

Auch in diesem Jahr hat der Verein der Freunde der Hochschule die Absolventinnen und Absolventen, die mit ihrer Bachelor-Arbeit überzeugten, mit Preisen geehrt.

Frau Mirella Ehrenberger vom Studiengang Deutsche Rentenversicherung erhielt einen Preis für die beste Bachelor-Arbeit. Mit dem Thema „Chronischer Stress der Verwaltungsinspektoratwärter/-innen der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg“ konnte sie mit der Note 1,2 überzeugen. Ebenfalls mit einer 1,2 wurde die Bachelor-Arbeit von Frau Sina Schumacher zum Thema „Organisationalmangel – was sind die Hemmnisse in Deutschland?“ bewertet.

Weitere Personen, die für die besten Bachelor-Arbeiten aus dem Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung ausgezeichnet wurden, sind Frau Samira Leberherz mit dem Thema „Besoldungsanpassung 2017/2018 – Wirkt der Einfluss der Rechtsprechung immer stärker?“ und Herr



BM Klaus Warthon bei der Preisverleihung im Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung



BM Klaus Warthon und die beiden Preisträgerinnen des Studiengangs Rentenversicherung

Andreas Haupt mit seinem Thema „Die Wasserfläche und schwimmende Gebäu-

de im Immobilienrecht“. Beide konnten die Bestnote 1,0 erzielen.

# Cybersecurity-Projekt des MPM vom Staatsanzeiger mit 1. Preis ausgezeichnet



**Moritz Huber M. A.,  
M. Sc.**

*Kriminalist und  
Lehrbeauftragter  
der HVF*

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg nimmt langsam Fahrt auf. Unterstützt durch verschiedene Förderprogramme, politische Strategien und die Nachfrage innerhalb unserer Gesellschaft bauen auch Kommunen ihr digitales Leistungsportfolio immer weiter aus. Eindrückliche Beispiele sind die aktuellen Entwicklungen in den Bereichen Smart Cities, Open Government oder der elektronischen Aktenführung. Auch die Entwicklung ganzheitlicher Digitalisierungsstrategien steht vielerorts mit hoher Priorität auf der kommunalen Agenda. Diese Bemühungen sind zweifelsohne notwendig, damit Baden-Württemberg auch weiterhin ein prosperierender Wirtschaftsstandort mit hoher Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger bleibt. Dennoch darf eines nicht außer Acht gelassen werden: Mit den neuen Systemen und Anwendungsmöglichkeiten entstehen auch ganz neue Gefahren und Abhängigkeiten.

## **Hacker sind der öffentlichen Verwaltung oft einen Schritt voraus**

Die Implementierung notwendiger Sicherheitsmaßnahmen hinkt der technologischen Entwicklung in der Praxis oft deutlich hinterher. Dies führt zu signifikanten Bedrohungsszenarien, die mittlerweile auch ohne besondere IT-Kenntnisse in die Tat umgesetzt werden können. Die Verschlüsselung des Datenbestands der

Stadt Dettelbach, der Hack mehrerer Server des Landesamts für Besoldung und Versorgung in Baden-Württemberg und die Kompromittierung des Bundesregierungsnetzes machen die Bedrohung greifbar und offensichtlich. Entsprechend groß sind auch die Anforderungen an wirksame Informationssicherheitsmaßnahmen.

Während es vor 10 Jahren noch ausreichte, einen aktuellen Virens Scanner und eine Firewall zu betreiben, können diese Elemente heutzutage nur kleine Teile einer ganzheitlichen Sicherheitsarchitektur sein. Die Vielzahl an täglich neu entdeckten Schwachstellen hat zu der anerkannten Erkenntnis geführt, dass selbst die besten technischen Vorkehrungen nur zu einer Verringerung des vorhandenen Risikos führen können. Die Möglichkeit eines krisenartigen Schadenseintritts bspw. durch Datenverschlüsselung oder -diebstahl ist damit allgegenwärtig. Sicherheitsexpertinnen und -experten sind sich deshalb schon seit einiger Zeit einig: Jedes Wirtschaftsunternehmen, jede Behörde und jede Kommune wird im Laufe der Zeit Opfer eines erfolgreichen Cyberangriffs werden. Die Frage ist nur, wann.

## **Cybersecurity braucht mehr als nur Technik**

Daher müssen neben technischen auch zwingend organisatorische, programmatische und personelle Vorbereitungsmaßnahmen ergriffen werden, um Cyberangriffe bestmöglich bewältigen zu können. Diese Einsicht gilt nicht nur für Wirtschaftsunternehmen sowie große Bundes- und Landesbehörden. Auch die kommunale Ebene ist durch den Einsatz von vergleichbaren IT-Systemen und Anwendungen denselben Schwachstellen und Angriffsvektoren ausgesetzt. Die vielerorts vertretene Position, dass Kommunen keine lohnenswerten Ziele für Cyberangriffe darstellen, ist angesichts der Bandbreite der Tätermotivation keinesfalls schlüssig. Diese kann vom digitalen Vandalismus über persönliche Rachedgedanken und interne Sabotage bis hin zu finanziell motivierten Ausspähversuchen oder Zufallsangriffen im Rahmen globaler Viren-Kampagnen reichen.

Eine wirksame Möglichkeit, sich auf die dargestellten Gefahren einzustellen, ist die Entwicklung und Implementierung



*Die Vertreter des Projektteams freuen sich über den Preis des Staatsanzeigers*

eines maßgeschneiderten kommunalen Notfallmanagements. Dieser Herausforderung stellen sich derzeit fünf Studierende aus dem Master-Studiengang Public Management (MPM) der Hochschule Ludwigsburg im Rahmen des interdisziplinären Vertiefungsprojekts „#Zukunftskommune – Notfallmanagement bei Cyberangriffen“. In Kooperation mit der Gemeinde Salach aus dem Landkreis Göppingen gilt es innerhalb eines Zeitraums von drei Semestern, eine Notfalleitlinie für den Bürgermeister zu erarbeiten und eine Business-Impact-Analyse für einen besonders kritischen Geschäftsprozess innerhalb der Gemeinde durchzuführen. Ziel dieses Vorhabens ist es, die Systematik und Methoden des BSI Standards 100-4 (Notfallmanagement) im kommunalen Umfeld zu erproben, um Hackern und

anderen Cyber-Kriminellen bei Angriffen künftig strukturierte Abwehrmaßnahmen entgegensetzen zu können.

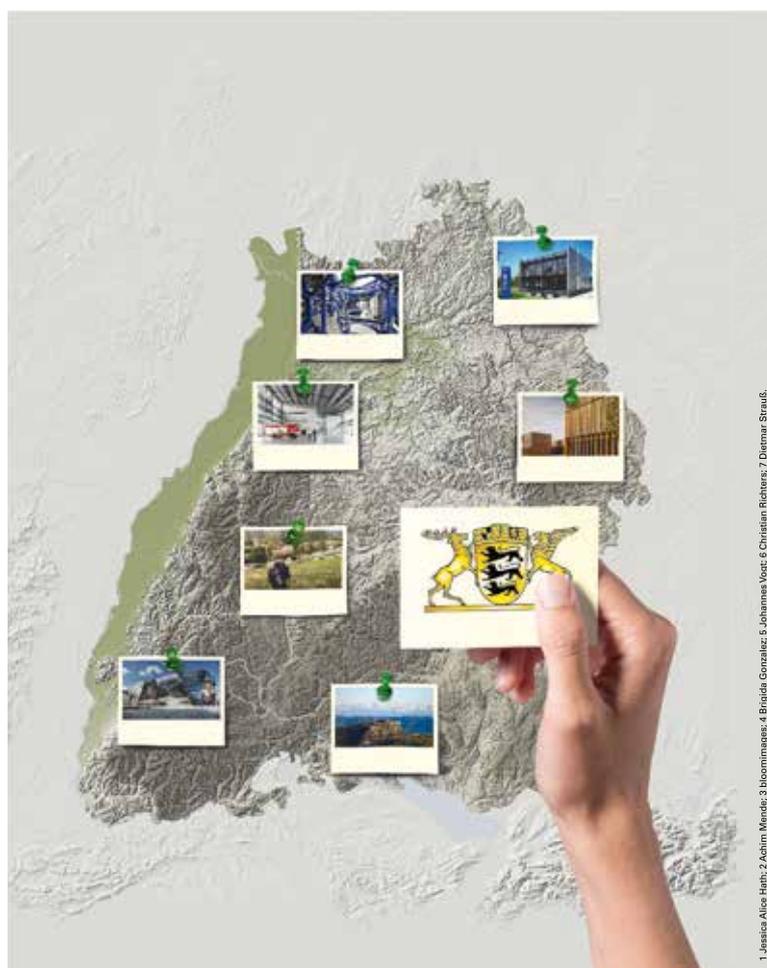
### MPM-Projekt überzeugt auf ganzer Linie

Dieser innovative Ansatz überzeugte nicht nur den Bürgermeister aus Salach, Herrn Julian Stipp, sondern auch eine Bürger-Jury und ein Expertengremium des Staatsanzeigers, das über die Preisvergabe beim zweiten Leuchtturmprojekt „Digitaler Wandel“ zu entscheiden hatte. Das Ludwigsburger Team konnte sich mit einem hervorragenden 1. Preis gegen eine starke Konkurrenz anderer Städte und Gemeinden durchsetzen. Die Freude war dementsprechend groß, als das Preisgeld in Höhe von 3.000 Euro von Herrn Ministerialdirektor Stefan

Krebs im Staatsministerium überreicht wurde.

Mit dieser großzügigen finanziellen Unterstützung wurde bereits umfangreiche Literatur für das Projekt beschafft und eine Exkursion zur Smart Country Convention in Berlin geplant. Der Erfolg zeigt, dass auch studentische Projekte eine hohe Relevanz für die Praxis besitzen können und in der Fachwelt durchaus Beachtung finden. Das Projektteam freut sich schon auf die neuen Erkenntnisse und setzt sich auch weiterhin für eine sichere Digitalisierung unserer „#Zukunftskommunen“ in Baden-Württemberg ein.

Anzeige



1. Jessica Alice Huth; 2. Ashim Mende; 3. bloominimages; 4. Brigida Gonzalez; 5. Johannes Vogt; 6. Christian Richters; 7. Diemar Strauß.

## 35.752 km<sup>2</sup>, um sich selbst zu verwirklichen.

Wenn wir morgens zur Arbeit gehen, wissen wir genau wofür.

Dafür, dass im Land alles nach Plan läuft, das Immobilienvermögen erhalten bleibt, Forschung und Lehre stattfinden können und unsere Kulturdenkmäler auch zukünftig eine breite Öffentlichkeit begeistern.

Informieren Sie sich jetzt über eine Karriere beim Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg:  
[www.vermoegenundbau-bw.de](http://www.vermoegenundbau-bw.de)

**Wir bauen Baden-Württemberg.  
Bauen Sie mit.**



# Interdisziplinäre Vertiefung und Beratung „von der Praxis für die Praxis“

---

**Von Prof. Dr. Volkmar Kese  
bis 30. September 2019 Studien-  
dekan des MPM**

---

Im berufsbegleitenden Master-Studiengang Public Management (MPM) bearbeiten fünf Studierende im Modul „Interdisziplinäres Projekt als Vertiefungsmodul“ (IPV) aktuelle Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung. Die Projektthemen werden von Professor(inn)en oder Lehrbeauftragten vorgegeben. Die Aufgabe der IPV-Leitung besteht darin, den Projektfortschritt über die Dauer von drei Semestern zu begleiten. Durch die Projektarbeit in Teams werden die Projektmanagementkompetenzen der Nachwuchsführungskräfte geschult. Die Studierenden bearbeiten aktuelle Problemstellungen mit dem Einsatz wissenschaftlicher Methoden. Für die Erarbeitung praxisorientierter Lösungen kommt den Teilnehmer(inne)n die eigene Berufserfahrung zugute. Seit 2010 wurden fast 40 Projekte erfolgreich abgeschlossen und der Praxis entweder in Form von internen Ergebnisberichten, Präsentationen oder wissenschaftlichen Publikationen zur Verfügung gestellt. Zehn Projekte befinden sich in Bearbeitung.

Nachdem im Heft 39 (Dezember 2018) bereits zwei IPV-Projekte vorgestellt wurden, werden in diesem Heft drei weitere Projekte beschrieben, die zwischen den Jahren 2019 und 2021 bearbeitet werden.

## **Der digitale Reifegrad der Kommunalverwaltung in Baden-Württemberg als Kompass für die digitale Transformation**

Projektleitung: Prof. Dr. Claudia Schneider und Prof. Dr. Birgit Schenk

Die Bestimmung des digitalen Reifegrades einer Organisation ist die Grundvorausset-

zung für die Entwicklung einer zielführenden Digitalisierungsstrategie und die Planung der dazugehörigen Maßnahmen und Aktivitäten. Nur wenn die Ausgangsbasis bekannt ist, kann die digitale Transformation gelingen. Andernfalls verliert sich die Verwaltung in einem aktionistischen Flickenteppich aus stakeholdergetriebenen Aktionen und Maßnahmen, die vor allem auf die Erzielung einer entsprechenden Außenwirkung gerichtet sind. Das Innere der Organisation verharrt dagegen oft in alten Mustern und Vorgehensweisen. In der Konsequenz fällt die Organisation mehr und mehr auseinander – in Bereiche, die sich modernisieren und andere, die sich der Modernisierung verweigern.

Für eine echte, agile Strategieentwicklung und -umsetzung ist es wichtig, die Organisation ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Es reicht nicht, auf Technologie zu setzen. Strukturen und Prozesse müssen ebenso mitgestaltet werden, wie die Organisationskultur und das Lernen der Organisationsmitglieder. Diesem ganzheitlichen Organisationsentwicklungsansatz trägt das von den IPV-Leiterinnen entwickelte digitale Reifegradmodell Rechnung. Es dient sowohl zur Bestimmung des Ausgangspunkts als auch zur Steuerung von Transformationsprozessen.

Im Kontext ihrer Digitalisierungsbemühungen stellen Kommunen immer wieder die Frage, wo sie im interkommunalen Vergleich stehen. Dieses Wissen würde nicht nur Orientierung geben, sondern auch Argumentationshilfen eröffnen, wenn es beispielsweise um die Generierung von Fördergeldern geht. Hier setzt das IPV an, indem es insbes. die Adaptation des digitalen Reifegradmodells für kleine Kommunen in den Blick nimmt und eine Datenbasis aufbaut, die es ermöglicht, Kommunen hinsichtlich ihres digitalen Reifegrades zu vergleichen (Benchmarking). Dafür wird eine Online-Erhebung bei Kommunen

**BERUFSBEGLEITENDER  
MASTERSTUDIENGANG  
PUBLIC  
MANAGEMENT**

unterschiedlicher Größenordnung und geographischer Lage durchgeführt.

## **Zukunftsfähige Stadtentwicklung. Nachhaltig. Integriert. Partizipativ**

Projektleitung: Dipl.-Verwaltungswirt Albert Geiger und Sandra Bühler, M. Eng. Dipl.-Ing. (FH) Stadtplanerin, Stadt Ludwigsburg

Kommunen haben dank der Selbstverwaltung und Planungshoheit nicht nur einen großen Gestaltungsspielraum, sondern auch eine daraus resultierende starke Eigenverantwortung. Für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Standortes ist es in Zeiten wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen für Kommunen unverzichtbar, Perspektiven für künftige Entwicklungen rechtzeitig zu identifizieren und über eine strukturierte Prozessgestaltung alle lokalen Kräfte zu bündeln. Die kommunale politische Praxis reagiert auf aktuelle Herausforderungen jedoch häufig situativ und versucht, angesichts des öffentlichen Erwartungsdrucks zu raschen Einzellösungen zu kommen. Dieser Umstand ist Kennzeichen eines strukturellen Defizits: Entscheiden kommunalpolitische Akteure außerhalb von integrierten Gesamtstrategien, kann die Zukunftsfähigkeit einzelner Städte oder ganzer Regionen gefährdet werden. Die nachhaltige, integrierte Stadtentwicklung hat den Anspruch, unterschiedliche Interessen gleichzeitig und gerecht abzuwägen und zu einem zukunftsfähigen Ausgleich zu bringen. Dies erfordert u. a. die Überwindung des sektoralen Denkens hin zu einer stärkeren Vernetzung der öffentlichen

Aufgabenfelder und einer effektiven Steuerung. Gleichmaßen ist es wichtig, die Stadtgesellschaft aktiv in Entscheidungs- und Planungsprozesse einzubeziehen. Im IPV wird u. a. untersucht, welche Methoden und Instrumente für die Implementierung einer nachhaltigen, integrierten Stadtentwicklung erforderlich sind, wie Partizipationsprozesse optimal gestaltet werden können, wie ressourcenschonende Flächennutzung bei gleichzeitig steigender Nachfrage nach Wohn- und Gewerbeflächen gelingen kann, wie ein generationengerechter Haushalt konzipiert werden kann und welche Chancen und Risiken sich durch die Digitalisierung ergeben.

### Strategische Integrationsarbeit ermöglichen – die Potentiale der Integrationsbeiräte in Baden-Württemberg

Projektleitung: Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt

Nach einer Phase sporadischer Integrationsanstrengungen im Rahmen der

„Willkommenskultur“ wird nun die strategische Orientierung in der kommunalen Integrationspolitik von zentraler Bedeutung. Die Förderung von Teilhabe der migrantischen Bevölkerung wird damit über das Aufgabenfeld der Integrationsbeauftragten hinaus eine Angelegenheit für alle kommunalen Handlungsfelder. Als ressortübergreifende „Querschnittsaufgabe“ verlangt strategische Integrationspolitik die Vernetzung zentraler Akteure hin auf eine den lokalen Voraussetzungen angepasste Entwicklungsperspektive. Nicht zuletzt das 2015 verabschiedete Integrationsgesetz Baden-Württembergs verweist auf die Integrationsbeiräte als zentrale Bausteine in einem breit angelegten partizipativen Orientierungsprozess. Sie sollen nicht nur politische Interessenvertretung migrantischer Selbstorganisation mit entsprechender „Themensetzungsmacht“ sein, sondern sich auch als „Fachgremium“ für die migrantische Perspektive auf alle kommunalen Aufgaben profilie-

ren. Dementsprechend haben zahlreiche Kommunen ihre Integrationsbeiräte neu ausgerichtet oder sind in diesem Prozess der Neuausrichtung. Erste Vorarbeiten im Rahmen einer Fallstudie zum Integrationsbeirat der Stadt Ludwigsburg haben hier wichtige Erkenntnisse zu konkreten Bedarfen dieser Neuausrichtung im Hinblick auf u. a. Netzworkebildung, Schulungen, finanzielle Ausstattung, materielle und nichtmaterielle Wertschätzung sowie institutionelles Selbstverständnis gewonnen. Das Projektziel besteht darin, diesen Ansatz anhand anderer Kommunen in Baden-Württemberg zu prüfen und weiter zu analysieren. Ziel der Analyse wären dann Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung der Integrationsbeiräte mit Blick auf die Herausforderungen einer „postmigrantischen Gesellschaft“. Die Herausforderung der Aufgabe besteht vor allem darin, allgemeingültige Empfehlungen zu formulieren, die dennoch lokale Besonderheiten berücksichtigen.

Anzeige

**Stadt Karlsruhe**

# Immer in Bewegung für unsere Stadt

**Bewerben Sie sich!**

**Vielfältige  
Arbeitsplätze.  
Herausfordernde  
Zukunftsaufgaben.**



Lernen Sie uns kennen:  
[www.karlsruhe.de/karriere](http://www.karlsruhe.de/karriere)



**Karlsruhe**

© Stadt Karlsruhe | Konzeption: POA | projektart | Layout: Streck | Bild: Ernst

# Mit Konzept und Praxisnähe der Wohnungsnot effektiv begegnen

---

**Das Interview mit Oberbürgermeister Boris Palmer führte Julia Mayer, Studentin im Bachelor-Studiengang Public Management**

---

*Seit Ende April dieses Jahres haben Sie etwa 500 Grundstücksbesitzerinnen und -besitzer in einem Schreiben aufgefordert, ihre Grundstücke zu bebauen. Auf wie viele Briefe haben Sie bisher eine Rückmeldung bekommen und welchen Inhalt hatten diese?*

Zunächst muss ich eine Präzisierung vornehmen: Wir haben deutlich über 500 Grundstücke identifiziert, auf denen Baurecht liegt. Dieses ist jedoch unterschiedlicher Natur. In einer ersten Runde haben wir nur diejenigen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümer angeschrieben, bei denen der Leerstand am offensichtlichsten einen Missstand darstellt. Das waren etwa 230 Personen. Von den 230 angeschriebenen Grundstückseigentümerinnen und -eigentümern haben sich bisher etwa 80 Prozent zurückgemeldet. Das ist eine sehr, sehr gute Rücklaufquote. Zum Vergleich: Vor zehn Jahren habe ich alle Eigentümerinnen und Eigentümer appellativ angeschrieben. Auf diese Schreiben erhielt ich gar keine Rückmeldung. Es zeigt sich also, dass der Unterschied zwischen Appell und Gebot sehr deutlich ist. Bei dem Inhalt der Schreiben habe ich eine große Bandbreite erlebt. Erfreulicherweise sind viele Personen darunter, die Verhandlungsbereitschaft zeigen oder darlegen, wie sie das Grundstück rasch bebauen möchten. Es gibt jedoch auch einige Eigentümerinnen und Eigentümer, die mehr oder weniger unverschämt zurückschreiben, wie ich überhaupt dazu käme, mich in ihre Eigentumsangelegen-

heiten einzumischen, dass dies rechtswidrig und verfassungswidrig sei, eine Nötigung darstelle oder – im schlimmsten Fall – ökodiktatorisch sei. Ich erhalte also eine große Bandbreite an Reaktionen, aber in der Summe bin ich mir sicher, dass wir mit der Durchsetzung des Baugebots viele Bauvorhaben auf den Weg bringen.

*Vier Jahre räumen Sie den Eigentümerinnen und Eigentümern ein, um auf ihrem Grundstück im Geltungsbereich eines qualifizierten Bebauungsplans Wohnraum zu schaffen. Stellen Sie sich vor, wir befinden uns im Jahr 2023. Wie hat sich Tübingen bis dahin verändert?*

Ich behaupte, dass sich auf diesem Wege in den nächsten vier Jahren mehr als die Hälfte dieser Baugrundstücke bebauen lassen.

*Der Deutsche Städtetag sieht das Baugebot, verankert im § 176 BauGB, als ein wichtiges Instrument für Kommunen. Warum sind dennoch viele Gemeinderatsmitglieder, Einwohnerinnen und Einwohner gegen die Anwendung dieser gesetzlich manifestierten Regelung?*

Zum einen ist das eine ganz grundsätzliche Frage, nämlich wie weit der Staat in das Eigentum der Bürgerinnen und Bürger



Oberbürgermeister Boris Palmer und Interviewerin Julia Mayer

eingreifen darf. Und darüber kann man natürlich unterschiedlicher Auffassung sein. Ich glaube, in den USA würde man mich für komplett verrückt erklären, die Umsetzung des Baugebots überhaupt nur zu versuchen. Bei uns gab es mal eine andere Tradition, nämlich die der Sozialen Marktwirtschaft mit der Verpflichtung des Eigentums. Und der zweite Grund ist, fürchte ich, dass diese Verpflichtung bei vielen in der neoliberalen Phase seit den 90er-Jahren in Vergessenheit geraten ist.

*Der Pfronstettener Bürgermeister Reinhold Teufel sieht bei der Durchsetzung eines Baugebots die Gefahr, dass die Gemeinden erst die Bebauung von Baulücken in privater Hand durchsetzen müssten, bevor sie neue Bauflächen schaffen dürften. Was halten Sie von der Aussage des Pfronstettener Bürgermeisters, dass Ihr Vorgehen die kommunale Planungshoheit aushebeln könne?*

Das verstehe ich nicht, denn es ist genau umgekehrt. Die kommunale Planungshoheit legt ja fest, wo gebaut werden darf. Wer dann nicht baut, hebt sie aus, weil ich dann Angebote auf dem Papier schaffen kann, aber niemand eine Wohnung bekommt. Damit bin ich tatsächlich als Kommune in einer misslichen Situation.

*Auch in Leipzig sei nach Stadtrat Tim Elschner die Durchsetzung eines Baugebots nötig. Gibt es weitere deutsche Städte, die ein solches Vorgehen in Erwägung ziehen beziehungsweise bereits umsetzen?*

Ich lese tatsächlich auch aufmerksam, was in anderen Stadträten und Verwaltungen dazu gesagt wird. Ich registriere eine große Aufmerksamkeit. Immer wieder erhalte ich auch Anfragen aus anderen Städten, die sich erkundigen, wie wir das machen. Am liebsten hätten diese schon einen Vordruck, um selbst Baugebote aussprechen zu können. Das kann ich gar nicht liefern. Aber soweit ich sehe, ist die Anwendung des Baugebots in dieser Form, also systematisch auf alle Baulücken, bisher noch ein Tübinger Unikat.

*Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, dem Wohnungsmangel in Tübingen entgegenzuwirken?*

Es gibt viele Möglichkeiten. Deswegen bin ich aber nicht der Meinung, dass wir auf diese hier verzichten können, weil keine für sich alleine ausreichend ist, um das Problem zu lösen. Wir bauen Sozialwohnungen, wir legen Verpflichtungen zum Mietpreis der Wohnungen auf Grundstücke, wir belegen alle Neubaugebiete mit einer Baupflicht, damit keine neuen Baulücken entstehen, wir betreiben Flächenrecycling und sorgen dafür, dass alte Industriebrachen und Bahngelände

Das ist etwas für Großstädte, in denen auf der Erdgeschosszone einfach alles ausgereizt ist und man wirklich über solche innovativen Lösungen in der Höhe nachdenken muss. Dafür ist Tübingen nicht geeignet. Das würde von der Bürgerschaft schwerlich akzeptiert werden und es ist auch nicht notwendig. Was wir durchaus machen, ist in die Höhe zu bauen und Flächen, die brach liegen, wieder zu nutzen. Weiter beziehen wir ungenutzte Straßenrandflächen in die Überlegungen für neue Gebäude mit



bebaut werden können. Also es gibt viel, was man tun kann, aber keine der Maßnahmen alleine reicht aus. Man braucht alles, was zur Verfügung steht, um das Problem einigermaßen in den Griff zu bekommen. In Tübingen gilt das besonders, da wir zu den zehn teuersten Städten in Deutschland zählen.

*In der Deutschlandstudie 2019 werden Lösungsvorschläge vorgestellt, wie aus bestehenden Gebäuden neuer Wohnraum entstehen kann. Unter anderem wird darin mit dem Gedanken gespielt, Bürogebäude, Parkhäuser oder Supermärkte aufzustocken oder Kirchen umzubauen. Wurde die Umsetzung solcher neuartigen Lösungsvorschläge für die Stadt Tübingen bereits diskutiert?*

ein. Aber so weitreichend, wie Sie es gerade beschrieben haben, ist es nicht.

*Als eines der am dichtesten besiedelten Länder der Welt gibt es in den Niederlanden wenig Baugrund. Die Lösung stellt hier das Ausweichen auf das Wasser dar. So wird mit schwimmenden Häusern und Pfahlhäusern dem Wohnungsmangel entgegengewirkt. Was halten Sie davon? Lässt sich dies eventuell in Tübingen realisieren?*

Dafür haben wir einfach zu wenig Wasser. Die paar Quadratmeter Neckar sollten meiner Meinung nach Neckar bleiben.

*Herr Oberbürgermeister Palmer, vielen Dank für das freundliche und aufschlussreiche Gespräch!*

# Gestalten statt verwalten – Die neue Arbeitgebermarke der Stadt Ulm



**Daniel Martini**  
Projektleiter Employer Branding, Stadt Ulm



**Jennifer Feigl, M. A.**  
Projektleiterin Talent Management, Stadt Ulm

OberbürgermeisterAzubi, FleischPolitesse, FinanzHausmeister, PC-Bestatterin, BildungsBademeister – Karrierewege, die es in der öffentlichen Verwaltung gibt? In Ulm schon.

Dass man es bei der Stadt Ulm vom Azubi bis zum Oberbürgermeister schaffen kann, hat Amtsinhaber Gunter Czisch bereits eindrucksvoll bewiesen. Aber auch andere Karrierewege wie vom Hausmeister zum Anlagenbuchhalter sind bei der Stadt Ulm möglich. Mit solchen praktischen Beispielen sind wir im Mai 2019 mit unserer neuen Imagekampagne gestartet. Zielgruppen der Kampagne sind neben potenziellen

Praktikantinnen und Praktikanten, Auszubildenden, Berufseinsteigenden oder berufserfahrenen Personen ausdrücklich auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

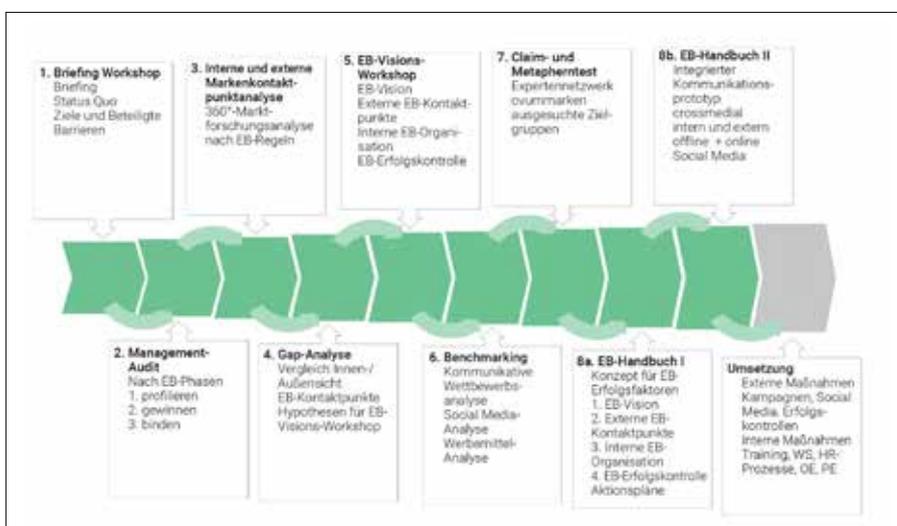
Klar ist, auch für Ulm wird es zunehmend schwieriger, freie Stellen adäquat wieder zu besetzen. Und dieses Problem wird in Zukunft nicht leichter zu lösen sein, sondern sich eher noch verschärfen. In den nächsten zehn Jahren geht etwa ein Drittel unserer Belegschaft in Pension oder in den wohlverdienten Ruhestand. Damit ist der Start unserer Kampagne als Auftakt für einen langfristigen Prozess zu verstehen, der

sowohl nach innen als auch nach außen wirken soll.

Dabei haben wir bereits einen umfassenden Prozess hinter uns. Eine Arbeitgebermarke sollte nämlich nicht nur aus gut gemachten Marketing-Instrumenten bestehen, sondern auch wissenschaftlich fundiert sein. Denn letztlich kann keine Kampagne der Welt glaubhaft und überzeugend kommunizieren, was nicht von den Mitarbeitenden selbst authentisch erlebt und gelebt wird. Daher wurde die Arbeitgebermarke der Stadt Ulm in einem umfassenden Beteiligungsprozess erarbeitet. Ein ganz wesentlicher Aspekt bestand in der empirischen Studie, die eine Vollbefragung aller Mitarbeitenden darstellte. Bevor die Umfrage startete, wurden Einzelinterviews mit internen und externen Gesprächspartnerinnen und -partnern, Schlüsselpersonen und Gruppen sowie dem Gemeinderat der Stadt Ulm durchgeführt. Die Ergebnisse aus den Interviews wurden zur Verifizierung verschiedener Thesen aus der Vollbefragung hinzugezogen.

In einem anschließenden Markenvisionsworkshop konnten sich die Teilnehmenden über die Ergebnisse austauschen, insbesondere unter den Aspekten: Welches Bild vermittelt die Arbeitgeberin Stadt Ulm? Was ist gut? Was läuft schlecht? Was müsste sich dringend ändern?

„Über diese groß angelegte Querschnittsbefragung hat sich letztlich unser Claim „Gestalten statt verwalten“ entwickelt“, berichtet Personalchefin Susanne Baumgartl, „weil wir ohne Zweifel alle gemeinsam diese Stadt gestalten. Aber auch, weil der Wunsch nach individueller Gestaltbarkeit des eigenen Arbeitsplatzes oder der Karriere für eine große Mehrheit der Befragten eine große Wichtigkeit hatte.“ Diesen Gestaltungsspielraum wollen wir unseren Mitarbeitenden auch weiterhin



Projektplan der Imagekampagne, Quelle: ovummarken

aktiv anbieten. Zur Entwicklung interner Maßnahmen im Sinne unserer Arbeitgebermarke veranstalten wir aktuell sogenannte Gestaltungs-Cafés. Hier haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich außerhalb ihres alltäglichen Arbeitsumfeldes – selbstverständlich innerhalb ihrer Arbeitszeit – mit der Arbeitgebermarke auseinanderzusetzen sowie ihre Ideen und Anregungen mit uns zu teilen.

Jennifer Feigl, die das Projekt mit unterstützt hat, gibt einen Blick hinter die Kulissen: „Für uns war es besonders spannend, dass wir vieles, das wir im Bachelor- und Master-Studium Public Management gelernt haben, nun in der eigenen Berufspraxis umsetzen konnten. Dadurch hatten auch wir eine tolle Chance, uns einzubringen und auszuprobieren, Verantwortung zu übernehmen und letztlich unsere eigene Arbeitgeberin mitzugestalten. Zudem konnten wir sehr wertvolle Erfahrungen sammeln und unser Netzwerk ausbauen. Das wird uns, insbesondere für weite-

re Projekte, wie bspw. dem Talent Management, mit dem wir vor kurzem gestartet sind, eine große Hilfe sein.“

„Über die Projektarbeit kamen wir außerdem auch in direkten Kontakt mit dem Gemeinderat und unserer Verwaltungsspitze“, beschreibt Projektleiter Daniel Martini. „Berichterstattung in Führungskräftekonferenzen gehörten für uns ebenso dazu wie die Vorbereitung von Beschlussvorlagen und das Vortragen vor dem Gemeinderat. Das waren teilweise durchaus große Herausforderungen, die uns persönlich immens geprägt haben.“ Während der Projektzeit wurden wir tat-



Imagekampagne der Stadt Ulm

kräftig von der Strategieberatungsfirma „ovummarken“ aus Neu-Ulm und der Kreativagentur „average sucks“ aus München professionell begleitet. Die Zusammenarbeit hat uns sehr viel Spaß gemacht. Insbesondere die unkonventionellen Ideen und Lösungsvorschläge begeisterten uns.

Anzeige

# Alles im Blick!

## KVJS

Persönlichkeit gesucht

**Organisieren - beraten - helfen**  
Wir bieten in verschiedenen Aufgabenfeldern sinnvolle und spannende Aufgaben - als familienfreundlicher Arbeitgeber verlieren wir dabei die Work-Life-Balance nicht aus den Augen!

**Bewerbung an: KVJS**  
Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg

Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart (West)  
Telefon 07 11 63 75-0  
[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)  
[info@kvjs.de](mailto:info@kvjs.de)

# Rentenversicherung: Weniger CO<sub>2</sub> durch Digitalisierung?

**Lisa Kucher, M. A.**  
**Leiterin der Sachbearbeitung bei der DRV BW in Ulm**

Die Deutsche Rentenversicherung (DRV) Baden-Württemberg startet ins Zeitalter der Digitalisierung. Im Laufe des nächsten Jahres arbeiten die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter papierlos mit einer digitalen Akte. Dies ist auch ein großer Beitrag zum Umweltschutz.

Heute hat fast jeder Arbeitsplatz an den 18 Standorten der DRV Baden-Württemberg zwei 24-Zoll-Bildschirme und einen Rechner, der in der Fläche nur noch die Maße einer großen Schokoladentafel hat. Es gibt höhenverstellbare Schreibtische für alle, ein Telefon – auf Wunsch mit Headset – und digitale Akten in den modern eingerichteten Multispace-Büros mit Pausenzonen, Stillarbeitsräumen, Videokonferenzräumen und Besprechungsräumen mit digitalen Flipcharts. Wie sah die Arbeitswelt in der Vergangenheit aus? 1972 war der ganze Stolz der DRV ein angemie-

teter Großrechner, der für die Berechnung von 16.700 Fällen 73 Minuten benötigte – sein Vorgänger brauchte dafür noch vier- einhalb Stunden.

Heute wird die Rente per Knopfdruck berechnet: Innerhalb von Sekunden liegt zum Beispiel eine komplette Rentenberechnung vor und kann an die Versicherten direkt über eine Poststraße versandt werden.

„Früher haben wir die Rente überwiegend von Hand ausgerechnet. Pro Team stand nur ein einziges Datensichtgerät zur Verfügung“, erzählt Hannelore Knödler, die im September 1987 ihre Ausbildung als Verwaltungsinspektorin begann.

„Eine Bearbeitung ohne PC und Bildschirm kann ich mir gar nicht vorstellen. Ich habe am Arbeitsplatz und in der Beratung alles gleich zur Hand – die Hilfen im Intranet, die digitalen Akte oder auch das Versicherungskonto. Gerade in der Beratung kann ich mit einem Blick erkennen, was fehlt, und die Versicherten somit individuell und gut beraten“, berichtet Tina Rietig, die 2017 ihre Ausbildung beendet hat und heute als Beraterin arbeitet. Han-

nelore Knödler und Tina Rietig sind sich einig: Die Arbeit hat sich gewandelt, die Fallarten sind anspruchsvoller und das Recht komplexer geworden. Aber durch die moderne Technik wird die tägliche Arbeit einfacher. Inzwischen können Anträge auch über Online-Dienste gestellt werden. In einem Pilotprojekt werden derzeit Erfahrungen mit einer Videoberatung mit den Versicherten gesammelt.

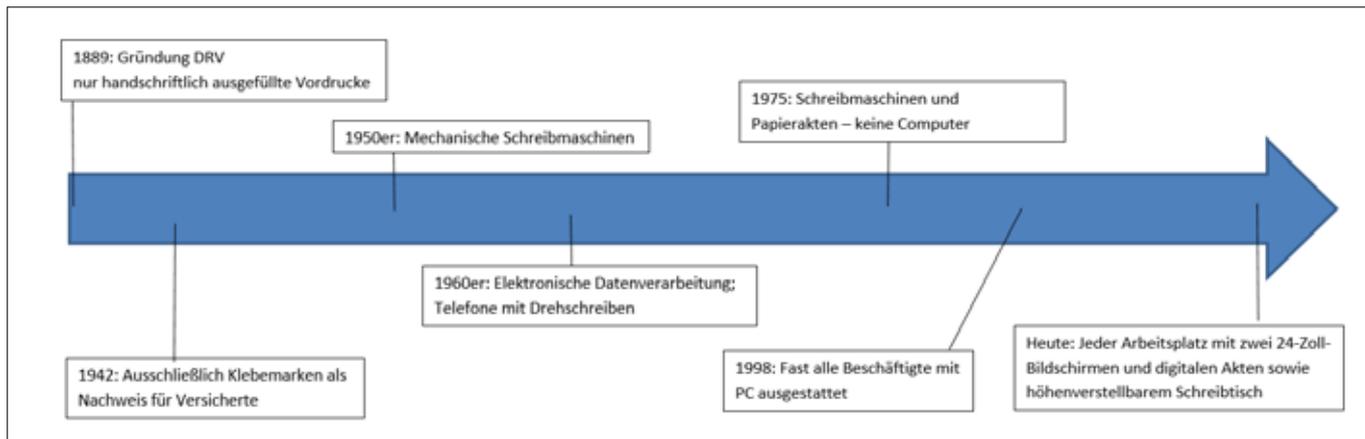
Über das Intranet können heutzutage alle Beschäftigten zügig mittels digitaler Kommunikation über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten werden. Vor Kurzem wurden allen Mitarbeitenden die Errungenschaften der Arbeitswelt 4.0 im Rahmen einer Messe anschaulich präsentiert.

Bei anstehenden Veränderungen werden zusammen mit den Mitarbeitenden in Projektgruppen Lösungen erarbeitet. Mit Rücksicht auf die Arbeitszeiten und die Umwelt finden solche Besprechungen möglichst im Rahmen einer Videokonferenz statt. Beim Klimaschutz geht die DRV auch in anderen Bereichen mit der Zeit und hat bereits einige Elektroautos.

Die Ausbildung zum Bachelor of Laws bei der Rentenversicherung ist heute praxisnah und modern. Alle Auszubildenden erhalten einen Laptop und können somit auch im Studium auf sämtliche Infos und Arbeitsmuster zurückgreifen und mit der DRV in Kontakt bleiben. Schulungsunterlagen werden gespeichert und müssen nicht mehr gedruckt werden. Muster können unter anderem mithilfe von OneNote digital erstellt werden und sind jederzeit abrufbar und austauschbar innerhalb der Jahrgänge. Damit ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit sowie eine Vernetzung unter den Jahrgängen sichergestellt. Auch während der neun bis zwölf Monate dauernden Einarbeitung kann auf diese Dokumente zugegriffen werden.



Ein moderner Arbeitsplatz bei der DRV Baden-Württemberg



Auch durch ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement bietet die Rentenversicherung heute ein optimales Arbeitsklima: Es gibt einen Sozialdienst, Betriebsärztinnen und -ärzte sowie viele Gesundheitsaktionen. Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten sorgen mit

kurzen gemeinsamen Übungen für mehr Bewegung am Arbeitsplatz.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der DRV ein großes Anliegen und wird unter anderem durch flexible Arbeitszeiten, Digitalisierung und alternierende Heimar-

beitsplätze möglich. Auch hier sorgt die DRV für eine Einsparung von CO<sub>2</sub>, da weniger Beschäftigte täglich mit dem Auto zur Arbeit fahren. Bei Interesse können Sie gerne auf der Homepage der DRV vorbeischaun.

Anzeige



## ABSOLVENTEN GESUCHT!

### KLUGE KÖPFE

- BEAMTENVERHÄLTNIS
- MODERNE UND ERGONOMISCHE ARBEITSPLÄTZE
- SPORTGRUPPEN
- GESUNDHEITS-AKTIONEN FÜR DIE MITARBEITENDEN



- TEAMARBEIT
- PRÄSENT IN ALLEN REGIONEN BADEN-WÜRTTEMBERGS
- QUALIFIZIERTE EINARBEITUNG
- VIELFÄLTIGE FORTBILDUNGSMÖGLICHKEITEN

### FÜR DIE RENTE

#### SICHERN SIE

- mit uns die Rente in Baden-Württemberg und
- sich eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit

Interesse? Dann bewerben Sie sich!  
[www.deutsche-rentenversicherung-bw.de](http://www.deutsche-rentenversicherung-bw.de)



**Deutsche Rentenversicherung**  
Baden-Württemberg

# Das Wunder der „telefonischen Erreichbarkeit“

**Von Margit Gäng, Abteilungsleiterin Organisation und zentrale Dienste, Sindelfingen und Astrid Bertsch, Organisation und zentrale Dienste, Sindelfingen**

Bürgerinnen und Bürger, die bei der Stadtverwaltung Sindelfingen anrufen, werden in 92 % aller Fälle von dem Personal des Rathauses freundlich und mit der einheitlichen Grußformel begrüßt. Das war nicht immer so! Das Wunder haben die sogenannten „Mystery Calls“ (Testanrufe) der letzten Jahre möglich gemacht.

Sind Sie auch überrascht, wenn Sie bei einer Behörde anrufen und es meldet sich gleich eine nette und freundliche Stimme am anderen Ende des Telefons? Im Jahr 2012 stellte sich die Stadtverwaltung Sindelfingen die Frage: Wie ist es, wenn Bürgerinnen und Bürger bei uns anrufen? Erreichen Sie gleich jemanden? Werden Sie freundlich begrüßt?

Man war guter Dinge und die Euphorie war groß, dass dies bei der Stadtverwaltung Sindelfingen gut klappt. Und dennoch wollte man es genau wissen. Der Personalrat und die Abteilungsleitungen standen dem Thema offen gegenüber. So beschloss man in einer Forschungskooperation mit der Hochschule Ludwigsburg die Thematik anzugehen. Im Jahr 2013, nachdem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert wurden, fanden dann die ersten „Mystery Calls“ statt. Das Ergebnis fiel anders aus als gedacht. Nur jeder zweite Anruf wurde entgegengenommen, es wurde keine einheitliche Meldeformel benutzt und von den Rückrufen fehlte jede Spur. Der erste Schreck war schnell verdaut und es gab keinen Grund, den Kopf in den Sand zu stecken! Im Gegenteil! Es wurden Workshops durchgeführt

und zusammen mit der Hochschule Ludwigsburg, unter der Leitung von Frau Prof. Birgit Schenk, wurde ein Maßnahmenkatalog erstellt, der die Situation verbessern sollte.

Es wurden folgende Regeln erarbeitet und implementiert:

1. die einheitliche Meldeformel
2. der einheitliche Ansagetext des Anrufbeantworters
3. Rückrufzeiten für Anrufe, die nicht entgegengenommen wurden und
4. der Umgang mit geplanten/ungeplanten Abwesenheitszeiten.

Auch ein kleiner, sehr wirksamer und farblich ins Auge springender Aufsteller, versehen mit den wichtigsten Informationen, wurde an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt. Gebrauchsanleitungen zum Telefon wurden im Intranet eingestellt. Um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen, wurden die „Mystery Calls“ fest verankert und jährlich durchgeführt. Das hatte den Effekt, dass die Meldeformel bei fast allen in Fleisch und Blut übergegangen ist und die telefonische Erreichbarkeit schoss bereits im Jahr 2016 auf 83 %. Doch das reichte der Stadtverwaltung Sindelfingen nicht.

Die große Frage ist und war: Woran konnte es liegen, dass Telefone ins Leere klingeln oder Rückrufe nicht erledigt wurden? Konnte der Grund vielleicht doch die fehlende Kenntnis der Handhabung des Telefons sein?

Um hier Abhilfe zu leisten, entschloss man sich, eine Infomappe mit allen Gebrauchsanleitungen zu erstellen. Diese wird neuem Personal bei einer kleinen Telefoneinweisung überreicht. Diese Maßnahme wird sehr gut angenommen.

Um die Aufmerksamkeit der langjährigen Kolleginnen und Kollegen auf das Thema

„telefonische Erreichbarkeit“ zu lenken, wurden gleichzeitig lustige und ansprechende Plakate angefertigt und über den zentralen Stockwerkskopierern aufgehängt. Die neuen Azubis bekamen erstmals in diesem Jahr in der Einführungswoche eine Einweisung zum Thema Telefon und können ihr Wissen weitergeben.



Nach dem Motto „Mühsam ernährt sich das Eichhörnchen“ wurden diese Maßnahmen durchgeführt und heute können wir stolz sein und die Früchte unserer Arbeit ernten. Die telefonische Erreichbarkeit lag im Jahr 2018 bei 90 %.

Datenschutz sei Dank, können Ergebnisse nur über gesamte Abteilungen oder Ämter hinweg ausgegeben werden. Das hat einen gravierenden Nachteil: Anfragen von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie sie selbst abgeschnitten haben, bleiben unbeantwortet, sodass ein Lerneffekt bzw. auch ein Lob für jeden persönlich nicht möglich ist.

Und doch tut sich immer wieder ein Türchen auf und dass nicht nur im Adventskalender. Wir planen, zusammen mit Frau Prof. Schenk die Erfolgsgeschichte fortzusetzen. Es werden neue technische Möglichkeiten ausgelotet, die es evtl. möglich machen, jeder einzelnen Person Feedback zu geben. Gerne berichten wir nächstes Jahr wieder darüber.

# Objektive Potenzialeinschätzung statt „Nasenfaktor“!

**Von Anja Langner und Bianca Bosch,  
Personalentwicklung im  
Landratsamt Tübingen**

Das Landratsamt qualifiziert mit seiner eigenen „Tübinger Führungskräftefortbildung (TÜFF)“ verstärkt Nachwuchsführungskräfte. Der TÜFF wird 2019 in der 3. Auflage realisiert und soll potenzielle Führungskräfte in 1 ½ Jahren bestmöglich auf ihre Aufgabe vorbereiten. Der TÜFF richtet sich an engagierte Mitarbeitende des ge-

hobenen Dienstes bzw. Beschäftigte mit vergleichbarer Qualifikation. Die möglichen Führungskräfte sollen sich noch stärker mit dem Landkreis verbunden fühlen, ihre Kompetenzen weiterentwickeln und Freude an der Führungstätigkeit erlangen. Die Bewerberinnen und Bewerber beweisen sich in einem neuen mehrstufigen strukturierten Auswahlverfahren: Parallel zum hausinternen Verfahren (beruflicher Werdegang, Kenntnisse und Fähigkeiten, Bewertung der Abteilungsleitung) führt ein Psychologe eine davon unabhängige Auswahl durch. Mithilfe des elektronischen, standardisierten Persönlichkeits-

folgs-Potenzial-Tests (PEP-Test) nimmt der Psychologe eine Potenzialeinschätzung vor, um das Führungspotenzial der Bewerberinnen und Bewerber festzustellen. Sozialkompetenzen, Stärken und Schwächen der bewerbenden Person werden dadurch differenziert ausgewiesen. Ebenfalls wird ein teilstrukturiertes verhaltensbezogenes Interview durchgeführt, um die Bewerbermotivation zu messen. Die Ergebnisse des internen und externen Verfahrens werden getrennt voneinander ermittelt und anschließend zusammengeführt. Dadurch soll eine objektive und effiziente Bewerberauswahl gewährleistet werden.

Anzeige



**LANDKREIS  
KARLSRUHE**

## EIN STARKES TEAM FÜR EINE STARKE ZUKUNFT

Vielfalt, Verlässlichkeit, Flexibilität, Leistung, Karriere

**Vielfalt**  
Unsere Mitarbeiter, Aufgaben und Chancen sind vielfältig – das ist unsere Stärke.

**Verlässlichkeit**  
In unseren Teams werden Vertrauen, Wertschätzung und Sicherheit groß geschrieben – darauf ist Verlass.

**Flexibilität**  
Wir bieten flexible Rahmenbedingungen – in jeder Lebenssituation.

**Karriere**  
Wir bieten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten – Karriere hat bei uns viele Gesichter.

**Leistung**  
Wir fordern und fördern – Leistung zahlt sich bei uns aus.

Suchen Sie eine neue berufliche Herausforderung oder möchten Sie ein Praktikum bei uns absolvieren? Dann finden Sie weitere Informationen zum Landratsamt Karlsruhe sowie über den Landkreis auf unserer Homepage [www.landkreis-karlsruhe.de](http://www.landkreis-karlsruhe.de). Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung über unser Online-Bewerberportal.

# Digitale Sprachassistentz bei der Stadtverwaltung Herrenberg



**Nicolai Reith**

*Persönlicher Referent  
des OB und Leitung der  
Stabsstelle Steuerung  
und Kommunikation  
der Stadt Herrenberg*

Die aktuelle Digitalstudie der Postbank zeigt: Digitale Sprachassistenten werden immer beliebter. Fast jeder dritte Deutsche nutzt inzwischen Alexa, Google, Siri und Co. Das sind bereits 12 Prozentpunkte mehr als noch im vergangenen Jahr – Tendenz steigend. In Zeiten von Smart-Homes und stetig fortschreitender Digitalisierung muss also auch die Stadtverwaltung digitale Wege gehen, wenn sie sich zukunftsfähig entwickeln und mit der Zeit gehen will. Genau das macht die Stadt Herrenberg.

Seit Juni 2019 bietet die Stadtverwaltung als erste Kommune in Baden-Württemberg einen ganz besonderen Service an: Per Alexa-Skill kann nach Kontaktdaten von städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Öffnungszeiten, Dienstleistungen oder Sehenswürdigkeiten gefragt

werden. Dieser innovative Service ist damit einer von zahlreichen Bausteinen, der im Rahmen der Digitalisierungsstrategie der Stadt Herrenberg umgesetzt wird: Online können Anträge und Formulare ausgefüllt und eingereicht werden, Beratung per Videotelefonie und Chat wird demnächst möglich sein und es gibt auch eine interaktive Beteiligungsplattform. All das sind neue Möglichkeiten, in denen die Technik den Menschen dient. So werden Bürgerinnen und Bürgern Wege erspart, die Kommunikation erleichtert und es werden Anreize zu Beteiligung und Engagement geschaffen.

## Förderung durch das Land Baden-Württemberg

Entstanden ist der Alexa-Skill der Stadt Herrenberg dank einer Förderung des Landes Baden-Württemberg im Rahmen des Förderprogramms „Future Communities“ und in Zusammenarbeit mit der Firma „hitcom“. Schon die Installation der innovativen Anwendung ist einfach und schnell: Nutzerinnen und Nutzer des Sprachdienstes sagen zu Alexa, dass sie den Skill der Stadt Herrenberg aktivieren soll. Anschließend führt Alexa nach einer Begrüßung von Oberbürgermeister Sprißler durch die angebotenen Dienste.

## Ansprechpartner

**I** Nicolai Reith (Persönlicher Referent des Oberbürgermeisters, Leitung der Stabsstelle Steuerung und Kommunikation),  
Telefon 07032 924-327  
E-Mail [n.reith@herrenberg.de](mailto:n.reith@herrenberg.de)

Caroline Küpfer (Abteilungsleiterin Organisation und Digitales)  
Telefon 07032 924-370  
E-Mail [c.kuepfer@herrenberg.de](mailto:c.kuepfer@herrenberg.de)

Integriert sind die öffentlich zugänglichen Daten der städtischen Homepage aus den Bereichen Öffnungszeiten, Mitarbeiter A–Z, Dienstleistungen und Sehenswürdigkeiten. Eine doppelte Datenpflege ist daher nicht notwendig.

## Datenschutz

Die von hitcom entwickelte Anwendung für Amazon Echo Geräte bedient sich ausschließlich öffentlich zugänglicher Informationen aus der Website. In der Entwickleroberfläche der Anwendung (Bindeglied zwischen Amazon und den Datenbanken für die Website) sind keine personenbezogenen Daten zugänglich. Weder die Stadt Herrenberg noch die Agentur hitcom haben Zugriff auf Sprachaufzeichnungen o. Ä. Somit obliegt die Abwägung datenschutzrechtlicher Risiken der Nutzerin bzw. dem Nutzer des Amazon-Dienstes.

Unter [www.herrenberg.de/alexa](http://www.herrenberg.de/alexa) sind weitere Informationen, ein Erklärvideo sowie ein Feedbackformular eingerichtet. Denn der Skill ist zwar ein guter Start, aber noch kein perfektes Endprodukt. Vielmehr soll die Anwendung durch die Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer schrittweise weiter verbessert werden.



„Was Sie Alexa fragen können“

# Unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind unser wichtigstes Kapital

**Von Sabrina Härdtner,  
Diplom-Verwaltungswirtin FH,  
Leiterin des Büros des Oberbürgermeisters der Stadt Pforzheim**

Seit September 2017 leite ich das Büro des damals neu ins Amt gekommenen Oberbürgermeisters der Stadt Pforzheim, Peter Boch. Pforzheim hat rund 125.000 Einwohner und die Stadtverwaltung ist mit etwa 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der größten Arbeitgeberinnen der Region. Entsprechend vielfältig sind die Aufgaben, die tagtäglich auf das Büro des Oberbürgermeisters einströmen. Eine ruhige Planung des Arbeitstages ist damit ein Ding der Unmöglichkeit: Man weiß nie, was der Tag bringt. Und dieser orientiert sich am Terminkalender des Oberbürgermeisters, der voll ist mit internen Besprechungen, Besuchen von Unternehmen, Presseterminen oder Gemeinderatssitzungen.

Die Arbeit im Büro des Oberbürgermeisters war mir bei meinem Arbeitsantritt im Sommer 2017 nicht ganz neu. Direkt nach dem Abschluss meines Studiums an der Hochschule in Ludwigsburg im Jahr 2007 übernahm ich die Stelle der persönlichen Referentin der damaligen Oberbürgermeisterin. In den Jahren 2010 und 2012 bekam ich zwei Kinder und wechselte ins Team der Personalentwicklung der Stadt Pforzheim. Um mich weiter zu qualifizieren, absolvierte ich in dieser Zeit den berufsbegleitenden Master-Studiengang Personalentwicklung an der Technischen Universität Kaiserslautern im Fernstudium. Die dort behandelten Themen der Organisationsentwicklung, der Einbindung und Qualifizierung des Personals sowie die Bedeutung einer guten internen Kommunikation sind noch heute wichtige Leitplanken für meine Arbeit:

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital und eine Ressource, die es zu pflegen gilt. Unsere Beschäftigten sind auch meinem heutigen Chef, Oberbürgermeister Peter Boch, sehr wichtig. Einmal im Jahr veranstalten wir „Brezelrunden“ für unsere Beschäftigten, in denen neben einem inhaltlichen Input des OBs ein persönlicher Austausch mit dem Rathauschef möglich ist. Regelmäßige Führungsworkshops und Treffen in nichtdienstlicher Atmosphäre sind für den Kontakt zwischen Verwaltungsspitze und Führungskräften ebenfalls wichtig und fördern eine gute Zusammenarbeit über die Dezernate hinweg. Die Stadt Pforzheim bietet ihren Beschäftigten eine Vielzahl von internen Qualifizierungsangeboten wie das Bausteinprogramm für Absolventinnen und Absolventen des Bachelors Public Management, herausfordernde Aufgaben und interessante Karri-

erechancen. Als moderne Arbeitgeberin ist uns zudem Familienfreundlichkeit sehr wichtig, weshalb wir uns nach dem Audit „Beruf und Familie“ zertifizieren ließen.

Dieses Selbstverständnis als familienfreundliche Arbeitgeberin macht es mir als zweifacher Mutter möglich, Beruf und Familie ideal miteinander zu verbinden. Für meinen Chef, selbst Vater von drei Kindern, ist ganz klar – Familie geht vor. Meinen Arbeitsalltag kann ich flexibel den Bedürfnissen meiner Familie anpassen: Ich konnte die Führungsposition im OB-Büro in vollzeitnaher Teilzeit übernehmen und arbeite, wenn nötig, auch einmal von zu Hause. Diese Flexibilität ist für mich sehr wertvoll und macht einmal mehr deutlich, dass der Stadt Pforzheim und ihrem Oberbürgermeister Peter Boch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr wichtig sind.



*Sabrina Härdtner und OB Peter Boch*

# Ein Blick über den Campusrand lohnt sich immer



**Dr. Natalia Jörg**

Leiterin des  
Akademischen  
Auslandsamts

Aktuell werden Hochschulen von unterschiedlichen Akteuren ermutigt, gemeinsame europäische Werte und den europäischen Netzwerkgedanken zu fördern und diese ihren Studierenden zu vermitteln. Der politische Wille, trotz politischer Spannungen und Meinungsverschiedenheiten in engem Schulterschluss mit den europäischen Nachbarn an dringenden gesellschaftlichen Problemen zu arbeiten und europäische Lösungen zu entwickeln, hat Auswirkungen nicht nur auf den Bildungsbereich und dessen Förderlandschaft, sondern vollzieht sich auch auf allen Ebenen des öffentlichen Lebens und erfasst die unterschiedlichsten Ämter

und Strukturen im Public Sector. Wer später als Digitalization Officer bei der Stadt, als kommunaler Migrationsbeauftragter oder als Betriebsprüfer in internationalen Steuerprüfungsteams arbeitet, muss sprachlich und interkulturell versiert, international gut vernetzt und in der Lage sein, neben fachlicher Kenntnis ein komplexes Verständnis für globale Zusammenhänge und verwaltungsübergreifende Themen aufweisen zu können.

Um Beamtinnen und Beamte von morgen fit zu machen und interkulturelle Erfahrungen mit wenig Aufwand im eigentlich ausgeschöpften Bachelor-Curriculum zu ermöglichen, werden Studienreisen über Fächergrenzen hinweg organisiert und aus verschiedenen Förderprogrammen, die vom Akademischen Auslandsamt akquiriert werden, finanziert. Interkulturelle Erfahrungen der Studierenden bleiben auch noch lange nach Beendigung des Aufenthalts lebendig. Es kann oft beobachtet werden, dass Studierende, die bereits eine niederschwellige Auslandserfahrung auf einer Studienfahrt gemacht haben, eher bereit sind, einen längeren qualifizierten

Auslandsaufenthalt zu absolvieren, sich weiterzubilden und bleiben ihrer Alma Mater verbunden, indem sie bereits als ausgebildete Fachkräfte an internationalen Themen weiterarbeiten und die Praxisexpertise bei internationalen Tagungen und Kongressen oder im Weiterbildungsbereich an der HVF einbringen. In der Regel finden Studienreisen im Rahmen einer bestehenden Hochschulpartnerschaft statt. Dabei werden Austauschformate favorisiert, die nicht nur der Information und Wissensvermittlung dienen, sondern eine vertiefte Auseinandersetzung mit den aktuellen Verwaltungsthemen sowie eine Erweiterung der erworbenen Kompetenzen fördern. Das trifft insbesondere auf die beiden Studienreisen nach Frankreich und Kroatien zu, die im Frühjahr 2019 stattfanden.

Gegenstand der fachübergreifenden Studienreise an die University of Rijeka (UNI-RI) war die internationale Studierendentagung „Multiple Perspectives on EU“, an der die Studierenden aus Deutschland, Kroatien, Frankreich und Tschechien teilnahmen und zu Themen über Recht und Politik innerhalb der EU, aber auch Markenrecht und Urheberrecht in der EU, referierten. Der Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis wurde im Plenumformat zwischen den deutschen Studierenden und den Vertretern der kroatischen Stadtverwaltung diskutiert. Geeignete Studierende wurden im Vorfeld von Prof. Dr. Gerald Sander eingeworben und in einer Infosession auf den Aufenthalt interkulturell geschult. Im Anschluss fanden Reflexionsgespräche und Feedbackschleifen statt, um die gesammelten Erfahrungen in den weiteren Studienverlauf und in ein deutsches ‚Verwaltungs-Setting‘ zu integrieren.

Die deutsch-französische Begegnung, die im Zweijahresturnus an der Ecole Nationale des Finances Publiques (ENFIP)



Christophe Fachan, Leiter des ENFIP Standortes Noisiel bei Paris, Prof. Dr. Angelika Dölker und Michel Feigenbrügel (v. l. n. r.) mit den Studierenden der HVF

und an der HVF Ludwigsburg unter der Leitung von Prof. Dr. Angelika Dölker stattfindet, hat sich in diesem Jahr Noisy-le-Grand mit kurzem Aufenthalt in Paris auserkoren. Neben den HVF-Studierenden nahmen Michel Feigenbrügel, französischer Steuerattaché in Deutschland, und Constanze Bolkardt vom Finanzministerium Baden-Württemberg daran teil. Der Mehrwert der vom Deutsch-Französischen Jugendwerk geförderten Studienreise gegenüber dem herkömmlichen Unterricht bestand in der intensiven Kooperation zwischen deutschen und französischen Studierenden in verschiedensten Arbeitsformen unter Beteiligung der Rechtspraktiker. Insgesamt erwarben die Studierenden vertiefte Kenntnisse des französischen Steuersystems, der französischen Fiskalpolitik und des Verwaltungsaufbaus sowie in den Bereichen des Steuerstrafrechts und der Steuerfahndung

## BWS plus-Projekt an der HVF

Die HVF hat für das Projekt „Summer School ‚Safe, Orderly and Regular Migration‘“ unter der Leitung von Prof. Dr. Jörg Dürrschmidt und Prof. Dr. Alexander Loch bei der Baden-Württemberg Stiftung Drittmittel in Höhe von 32.000 EUR eingeworben. Das Projekt wird über zwei Jahre gefördert und startet im Wintersemester 2019. Es richtet sich an die Studierenden im 2./3. Semester im Bachelor Public Manage-

ment und steht auch externen Studierenden offen. Neben Partnerinstitutionen aus sieben Ländern nehmen auch Fachleute aus Verwaltung und Praxis daran teil.

Die „Summer School ‚Safe, Orderly and Regular Migration‘“ ist ein Projekt im Rahmen des Baden-Württemberg-STIPENDIUMs für Studierende – BWS plus, einem Programm der Baden-Württemberg Stiftung.

mit Teilnahme an einer Gerichtsverhandlung. Das vielschichtige Programm setzte Zeichen für eine bessere grenzüberschreitende Zusammenarbeit in den Behörden.

Durch die enge Einbindung der Stakeholder ist für einen Fortbestand der gewonnenen Kontakte und Kenntnisse gesorgt. Kurz: Ein Mehrwert für alle Seiten.

Anzeige

## Kohlhammer Studienbücher



Hrsg. von Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher. Auch die weiteren Autoren sind Professoren der Verwaltungshochschulen in Kehl und Ludwigsburg.

10., überarb. Auflage 2018  
XLIII, 462 Seiten. Kart. € 38,-  
ISBN 978-3-17-031411-5

Recht und Verwaltung



Von Felix Bruckert, Hochschule Kehl; Prof. Michael Frey, Hochschule Kehl; Mirco Kron, TU Kaiserslautern und wiss. Mitarbeiter, Hochschule Kehl; Anna Sophie Marz, Polizeipräsidium Bonn.

2019. Ca. 250 Seiten. Kart.  
Ca. € 25,- **in Kürze**  
ISBN 978-3-17-036202-4

Recht und Verwaltung



Von Prof. Dr. Raimund Brühl, Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Brühl.

9., überarb. Auflage 2018  
XXIII, 320 Seiten. Kart. € 30,-  
ISBN 978-3-555-02034-1

Verwaltung in Praxis und Wissenschaft



Von Dr. Klaus Plate, Stadtsyndikus a. D.; Prof. Charlotte Schulze, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl und Lehrbeauftragte der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer; Prof. Dr. Jürgen Fleckenstein, Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl.

8., überarb. Auflage 2018  
XVIII, 200 Seiten. Kart. € 28,-  
ISBN 978-3-17-028814-0

Recht und Verwaltung

Alle Titel auch als E-Book erhältlich. Leseproben und weitere juristische Studienbücher unter [www.kohlhammer.de](http://www.kohlhammer.de)

W. Kohlhammer GmbH · 70549 Stuttgart  
Tel. 0711 7863-7280 · Fax 0711 7863-8430 · [vertrieb@kohlhammer.de](mailto:vertrieb@kohlhammer.de)

**Kohlhammer**

# Der kohäsionspolitische Blick nach Ungarn



**Dr. Zsolt Szabó, PhD, LLM**

Nationale Universität für den öffentlichen Dienst, Budapest

Auch wenn Ungarn gemessen an der Fläche und den Bevölkerungszahlen durchaus mit Baden-Württemberg vergleichbar ist, bekommt es in der aktuellen Förderperiode 2014 bis 2020 50-mal mehr Fördermittel von der EU. In absoluten Zahlen sind das ca. 25 Mrd. EUR und damit etwas mehr Mittel, als die gesamte Bundesrepublik Deutschland erhält. Allerdings tragen Fördermittel der EU zu fast 60 Prozent aller öffentlichen Investitionen in Ungarn bei. In Deutschland sind es gerade einmal drei Prozent. Von den Investitionen in Ungarn profitiert die europäische Wirtschaft und auch deutsche Unternehmen z. B. durch die Schaffung oder Modernisierung der Infrastruktur, den Absatz von Produkten oder die Berücksichtigung von Unternehmen bei Auftragsvergaben im Rahmen von europäischen Förderprojekten.

## Verwaltung der Fördermittel der EU in den ungarischen Regionen

Für die Umsetzung der europäischen Kohäsionspolitik und Verwaltung der EU-Mittel wurden mit dem EU-Beitritt Ungarns sieben Regionen gegründet, die dem europäischen Klassifikationssystem NUTS (aus dem Französischen Nomenclature des unités territoriales statistiques) entsprechen. Diese Regionen besitzen weder staatliche noch autonome Kompetenzen und sind „künstliche“ Zusammenschlüsse von jeweils mehreren Komitaten. Sechs Regionen gehören zu den weniger entwickelten Regionen. Unter diese För-



Entwicklungsstand der Regionen in Ungarn  
(Quelle: ec.europa.eu/regional\_policy)

derkategorie fallen Regionen mit einem Bruttoinlandsprodukt (BIP) von weniger als 75 Prozent des EU-Durchschnitts. Im Schnitt liegt das BIP dieser Regionen sogar nur zwischen 35 und 75 Prozent. Lediglich die Region „Közep-Magyarország“ mit der Hauptstadt Budapest gehört zu den stärker entwickelten Regionen und stellt damit eine Ausnahme dar. Ab der Förderperiode 2021 bis 2027 wird diese Region aufgeteilt in eine Region „Budapest“ und eine Region „Központ Pest“. In der Konsequenz werden weniger Mittel in die ungarische Hauptstadt fließen, dafür erhält das Komitat Pest mehr Fördermittel.

## Stand des Mittelabrufs in Ungarn

Die meisten EU-Mittel werden für Bereiche der Infrastruktur, Umwelt, Energie

und Abfallentsorgung verwendet. In diesen Bereichen waren bereits im Jahr 2018 die meisten Projektanträge sogar schon beschieden. Die Anzahl der eingereichten Projektanträge übersteigt sogar die tatsächlich verfügbaren Mittel.

## Fördermittel der EU in ungarischen Kommunen

Die meisten europäischen Förderprojekte werden in Ungarn von Unternehmen durchgeführt, aber die Städte, Gemeinden und die öffentliche Hand verwalten über die meisten Fördermittel. Die Zahl der geförderten Projekte bewegt sich zwischen 5.000 und 10.000 pro Jahr. Über das Internet kann anhand einer virtuellen Landkarte eingesehen werden, in welcher ungarischen Kommune wel-

ches Projekt mit wie vielen Fördermitteln durchgeführt worden ist (terkep.fair.gov.hu). Eine solche Plattform könnte auch für Förderregionen in anderen Mitgliedstaaten sinnvoll sein, um Transparenz zu schaffen und zu vermeiden, dass sich die Bürger selbstständig durch Förderdatenbanken arbeiten müssen.

### Informatives

Der Fachvortrag wurde von Dr. Szabó auf der Fachtagung „Strategische kommunale Europaarbeit im Mehrebenensystem“ im Rahmen der Europäischen Hochschultage am 15./16. November 2018 gehalten.

# Der Reisepassantrag - Ein Beitrag der Verwaltung zur CO<sub>2</sub>-Reduktion?

**Von Prof. Dr. Robert Müller-Török  
Professor für Informationsmanagement und E-Government**

Mein Filius benötigte unlängst einen neuen Reisepass, einfach, weil sein erster nach zwei Jahren abgelaufen war. Wir konnten problemlos via Internet einen Termin auf dem zuständigen Amte vereinbaren, kamen dort am Montag, den 6. September 2019 pünktlich um 8:45 Uhr an die Reihe, der Beamte tat seine Pflicht und um 9:07 Uhr waren wir wieder draußen.

Am Donnerstag, den 9. September 2019 klingelte um 9:40 Uhr der Briefträger, ließ sich meinen eigenen Personalausweis als Zustellungsbevollmächtigter zeigen und übergab mir gegen eigenhändige Unterschrift den neuen Reisepass meines Sohnes. Nach drei Tagen? Oder drei Tagen und 33 Minuten? Wie kann das gehen? Wo doch das für meinen Sohn zuständige Kreisverwaltungsreferat (KVR) der Landeshauptstadt München auf seinen Webseiten warnt vor einer Bearbeitungszeit von „frühestens vier bis fünf Wochen“<sup>1</sup>.

Nun, mein Sohn hat zwei Staatsangehörigkeiten und ich habe in diesem Fall das österreichische Generalkonsulat gewählt, die Daten wurden elektronisch auf gesichertem Weg und authentifiziert sowie hochgradig verschlüsselt vom Konsulat in die Wiener Staatsdruckerei übertragen und der eigenhändig-ingeschriebene Brief mit dem umgehend gedruckten Pass kam von Wien nach München. Dies kostet nur 30 Euro gegenüber 37,50 am KVR, also wenigstens den Gegenwert eines „Vierteltes“ beträgt die Differenz,

womit meine Präferenz klar nachvollziehbar ist.

Diese drei Werktage für die gesamte Aus- und -zustellung des Passes sind, wie ich von seinem ersten Pass vor zwei Jahren sowie von Freunden aus der österreichisch-bayerischen Gesellschaft weiß, der Normalfall.

Ich habe mir überlegt, was der Grund sein könnte, dass der deutsche Pass so viel länger braucht, in Stuttgart sogar „3–6 Wo-

Das bedeutet: mit Pausen, Nächtigung etc. zehn volle Tage hin und zehn zurück. Macht dann drei Wochen Minimum. Und das wird wohl so gemacht, weil es nachhaltig ist, CO<sub>2</sub>-neutral, ressourcen- und klimaschonend.

Eine andere Erklärung habe ich als Verwaltungsinformatiker nicht dafür, dass im Jahr 2019 die Herstellung eines Passes samt Zustellung innerdeutsch mehr als drei Tage dauert.



chen“, weshalb man ihn in der Schwabenmetropole sicherheitshalber acht Wochen vor Antritt einer Auslandsreise beantragen soll.

Nun, nach langem Nachdenken kam ich zur einzig möglichen Erklärung: Die Unterlagen werden zu Fuß in die Bundesdruckerei nach Berlin getragen. Keine Eulen nach Athen, aber Passanträge in papierenen Aktendeckeln nach Berlin. Denn das dauert nach Google Maps 120 Stunden oder fünf volle Tage. Ohne Pausen.

## Informatives

<sup>1</sup><http://www.muenchen.de/dienstleistungsfinder/muenchen/1063453/n0/>

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Susanne Hertfelder



Zum 1. September 2019 habe ich die Professur für Staatliches Liegenschaftswesen, Öffentliches Recht übernommen. Im Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung werde ich u. a. Verwaltungs- und Staatsorganisationsrecht lehren.

Mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg fühle ich

mich schon lange verbunden. Hier begann ich 2002 meine fachliche Ausbildung mit dem Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung, den ich erfolgreich als Diplomfinanzwirtin (FH) abschloss. Danach studierte ich Rechtswissenschaften an der Universität Tübingen und promovierte anschließend zu einem datenschutzrechtlichen Thema.

Der Einstieg in das Berufsleben führte mich zurück in die Vermögens- und Bauverwaltung: Im Rechtsreferat der Betriebsleitung des Landesbetriebs Vermögen und Bau beschäftigte ich mich u. a. mit dem privaten Baurecht und sammelte wertvolle praktische Erfahrungen. 2016 wechselte ich zum Landesbeauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg und war dort für den Bereich Verkehr zuständig. Dabei beriet ich insbesondere das Verkehrsministerium in datenschutzrechtlichen Fragen.

Zur HVF habe ich während dieser gesamten Zeit den Kontakt gehalten und neben diversen Lehraufträgen Studierende bei Bachelor-Arbeiten betreut. Durch diese Tätigkeiten merkte ich, wie viel Spaß es macht, Vorlesungen zu gestalten und Studierenden juristische Inhalte nahe zu bringen.

Mein Ziel ist es, den Studierenden den erforderlichen theoretischen Hintergrund zu vermitteln, sie gleichzeitig aber auch auf die Aufgaben in ihrer zukünftigen Berufspraxis gut vorzubereiten. Wenn ich es dazu noch schaffe, bei den Studierenden den Spaß an juristischer Arbeit und an juristischem Problembewusstsein zu wecken, würde mich das besonders freuen.

Privat lebe ich mit meinem Mann und unserer Tochter in Stuttgart. Meine Freizeit verbringe ich mit meiner Familie und Freunden und lese gerne.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Volker M. Haug



Zum Wintersemester 2019/20 habe ich die Professur für Öffentliches Recht, insbesondere Staats-, Europa- und Medienrecht, in der Fakultät I der HVF übernommen. Mein Lehrangebot umfasst die genannten Teilgebiete sowie das Kommunalverfassungsrecht, das Partizipationsrecht sowie Rechtsmethodik. Dies entspricht meiner langjährigen Lehrtätigkeit an der Universität Stuttgart, die mich

2003 zum Honorarprofessor bestellt hat. Meine Forschungsschwerpunkte liegen im Parlaments-, Gesetzgebungs-, Medien-, Partizipations- und Hochschulrecht, weshalb ich im IAF ein neues Institut für Parlamentsrecht und Normsetzung aufbaue. Nach dem Studium der Rechtswissenschaft in Tübingen habe ich dort zu einem parlamentsrechtlichen Thema promoviert. Nach dem zweiten Staatsexamen trat ich in das Wissenschaftsministerium des Landes ein, wo mir zuletzt viele Jahre die Leitung der Zentralstelle übertragen wurde.

Im Rahmen eines Projekts habe ich anschließend den juristischen Lehrstuhl der Universität Stuttgart in Verbindung mit dem Master-Studiengang Planung und Partizipation aufgebaut, woran sich bis zu meinem Wechsel zur HVF die Leitung des Referats Recht, Grundsatz und Öffentlichkeitsarbeit in der Polizeiabteilung

des Innenministeriums anschloss. Meine Publikationen umfassen neben mehreren Lehrbüchern (Fallbearbeitung im Staats- und Verwaltungsrecht; Öffentliches Recht im Überblick; Grundwissen Internetrecht) und vielen Aufsätzen auch die Herausgeberschaft des Kommentars zur Landesverfassung und eines Handbuchs zum Hochschulrecht sowie die Mitherausgeberschaft des Beck-Onlinekommentars zum Landeshochschulgesetz und der Online-Fachzeitschrift „Ordnung der Wissenschaft“.

Privat lebe ich mit meiner Frau auf dem Schurwald, wo ich mich als Mitglied des Gemeinderats und ehrenamtlicher Stellvertreter des Bürgermeisters engagiere. Oft sind wir auch am Bodensee, um (neben mancher Arbeit) auszuspannen, zu baden, Fahrrad zu fahren und viel zu lesen. Wir haben drei Kinder zwischen 21 und 25 Jahren, die derzeit studieren.

## Prof. Ute Vondung in den Ruhestand getreten



Zum 31. August 2019 ist nach 30 Jahren Tätigkeit an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen unsere geschätzte Kollegin Prof. Ute Vondung in den Ruhestand getreten.

Nach dem Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Tübingen und dem Referendariat begann sie 1978 ihre Richterlaufbahn in der Verwaltungsgerichtsbarkeit und war zunächst für ein

Jahr zur damaligen Landesadvokatur beim Verwaltungsgericht Stuttgart abgeordnet. Im Folgenden war sie als Richterin am Verwaltungsgericht Stuttgart mit einem breiten Spektrum verwaltungsrechtlicher Verfahren befasst.

Über einen Lehrauftrag kam der Kontakt zur damaligen Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg zustande, dem im Jahr 1989 ihre Abordnung mit anschließender Versetzung und Berufung auf eine Professur für Staats- und Verwaltungsrecht, insbesondere Sozialrecht folgte. Ihrem Engagement sind Aufbau und Fortentwicklung der von ihr über viele Jahre koordinierten sozialrechtlichen Lehre im Studiengang Public Management zu verdanken. Hierzu gehört auch die im Rahmen eines Praxissemesters entwickelte Konzeption des Vertiefungsschwerpunkts „Sozialleistungsverwaltung“. Dank ihrer allseits geschätzten fachlichen Expertise war ihr Engagement auch im Rahmen von Kooperationen mit der Universität Tübingen

(Institut für Erziehungswissenschaften) und der Hochschule Esslingen gefragt. In beeindruckender Weise spiegeln zudem ihre Publikationen das Verwaltungsrecht in seiner ganzen Breite wider. Ihre Lehrbücher und Kommentierungen zum Allgemeinen Verwaltungsrecht, Verwaltungsprozessrecht und Sozialrecht sind in Wissenschaft, Studium und Praxis in hohem Maße anerkannt. Darüber hinaus engagierte sie sich stets in der Selbstverwaltung der Hochschule, etwa als stellvertretende Fachbereichsleiterin sowie viele Jahre als Gleichstellungsbeauftragte. Die Hochschule dankt Prof. Ute Vondung für ihr langjähriges und außergewöhnliches Engagement. Wir wünschen ihr alles Gute für ihren Ruhestand sowie viel Freude bei all ihren wissenschaftlichen und kulturellen Aktivitäten und hoffen, dass sie uns weiterhin verbunden bleibt.

*Prof. Dr. Annette Zimmermann-Kreher,  
Prodekanin Fakultät I und Studiendekanin  
Public Management*

## Prof. Günther Becker in den Ruhestand verabschiedet

Seit 1992 war Günther Becker an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF) tätig und lehrte hier Verwaltungs-, Staats- und Europarecht an der Fakultät I und war darüber hinaus Mitglied des Hochschulrates. Mit der Übergabe der Ruhestandsurkunde des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK) durch den Rektor der HVF, Professor Dr. Wolfgang Ernst, verabschiedete er sich in seinen wohlverdienten Ruhestand. „Ich danke Ihnen für Ihre langjährigen, fruchtbaren und wertvollen Dienste, die Sie für unsere Hochschule in den zurückliegenden Jahren geleistet haben“, sagte Ernst bei der Überreichung der Urkunde.

Aber auch im Ruhestand wird es ihm sicher nicht langweilig werden. Denn neben seinem Interesse für Kultur und hier



*Überreichung der Ruhestandsurkunde an Prof. Becker*

speziell für Opern und das Theater reist Becker auch gerne und liest viel. Und ein weiteres Hobby wird ihn zumindest emotional weiter beschäftigen: es ist der Verein mit dem Brustring – der VfB Stuttgart. Seine Stationen an der HVF reichten vom Fachbereichsleiter Allgemeine Finanzverwaltung bis hin zu seiner Tätigkeit als Studiendekan des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung.

Zu Beginn der 90er Jahre war Günther Becker einer der maßgeblichen Beteiligten am Aufbau der Verwaltungshochschule im sächsischen Meißen, die seit dieser Zeit die Ausbildungsstätte für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung und der Justiz im Freistaat ist.

*Andreas Ziegele, Pressesprecher HVF*

## Neu an der Hochschule

- **Prof. Dr. Volker M. Haug**  
Fakultät I, Professor für Öffentliches Recht seit dem 01. September 2019
- **Prof. Dr. Susanne Hertfelder**  
Fakultät I, Professorin für Staatliches Liegenschaftswesen, Öffentliches Recht seit dem 01. September 2019
- **Julia Bernhardt**  
Akademische Mitarbeiterin in der Fakultät II seit dem 1. September 2019
- **Joachim Lutz**  
Akademischer Mitarbeiter in der Fakultät II seit dem 1. September 2019
- **Johannes Clauss**  
Mitarbeiter in der Druckerei seit dem 21. März 2019
- **Christine Rubin**  
Mitarbeiterin im Prüfungsamt seit dem 1. Mai 2019
- **Franziska Fritsch**  
Mitarbeiterin im Zulassungsamt seit dem 1. Juli 2019
- **Jens Schmidberger**  
Rektoratsassistent seit dem 1. Juli 2019
- **Tatjana Steinbuch**  
Veranstaltungsmanagerin seit dem 1. September 2019
- **Andreas Ziegele**  
Pressesprecher seit dem 1. September 2019

## 40-jähriges Dienstjubiläum

- **ORR Harald Guschl**  
Fakultät II, am 10. September 2019

## Erinnerung an Herman Wuyts

Am 27. September 2019 starb unser langjähriger belgischer Partner Prof. Dr. Herman Wuyts. Er leitete die Ausbildung für den öffentlichen Dienst an der Erasmushogeschool Brüssel. Nach der Verlegung der Ausbildung an die Hogeschool Gent wechselte er als Professor für Politikwissenschaften an diese. Zusammen mit Prof. Lober organisierte er eine Reihe von Studierenden- und Dozentenaustauschen zwischen Brüssel/Gent und Ludwigsburg. Höhepunkt war ein gemeinsamer Kongress Ludwigsburg – Gent – Santiago de Compostela in Spanien zur Verwaltungsausbildung. Schließlich berief ihn der belgische Staat zum ersten föderalen Ombudsmann. Auch hier lud er Kollegen von uns ein, das neue Amt in Brüssel kennen zu lernen.

*Prof. Jost Goller, Rektor a. D.*

## Tax Slam an der HVF Ludwigsburg

Bereits zum 4. Mal fand der Tax Slam am 10. Oktober 2019 an der HVF Ludwigsburg statt. Zum ersten Mal waren Kolleginnen und Kollegen aus den Finanzämtern in Baden-Württemberg mit dabei und bildeten eine eigene Disziplin neben der Gruppe der Studierenden. Die Jury war hochkarätig besetzt, darunter die Staatssekretärin Gisela Splett vom Finanzministerium Baden-Württemberg. Ziel des Tax Slams ist es, ein steuerliches Thema verständlich, interessant und unterhaltsam zu präsentieren und damit zu zeigen: „Steuern?! ...klar macht das Spaß!“

*Andreas Ziegele, Pressesprecher der HVF*

**VD-BW**  
Rechts- und Vorschriftendienst



+ 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
- ✓ Kommentare
- ✓ Verwaltungsgerichtliche Rechtsprechung
- ✓ Weitere 450.000 Entscheidungen aller Gerichtsbarkeiten
- ✓ Zusätzlich Fundstelle BW und Gemeindekasse BW
- ✓ Kostenlose Newsletter
- ✓ Mein VD-BW – Individuelle Vorschriften-sammlungen

**RICHARD BOORBERG VERLAG**

Scharrstraße 2 · 70563 Stuttgart

☎ 07 11/73 85-271

📠 07 11/73 85-300

✉ vd-bw-neu@boorberg.de

## Ethikum an Lea Schreiner verliehen

Das dritte Ethikum der HVF wurde im Juli 2019 an Frau Lea Schreiner verliehen. Frau Schreiner wurde für ihre Sonderleistung im Rahmen einer feierlichen Übergabe in Anwesenheit des Prodekans Prof. Dr. Frank Kupferschmidt (Public Management) und von Frau Sabine Schmidt (Management Studium Generale und Ethikum) vom Ethikbeauftragten des Senats, Prof. Dr. Peter Eisenbarth, geehrt.

Mit herausragendem Fleiß hat Frau Schreiner statt der benötigten 100 Ethikpunkte 149 Ethikpunkte in nur vier Semestern gesammelt und damit rund 300 zusätzliche Stunden neben ihrem Studium in diese Zusatzqualifikation investiert. Deshalb wurde ihr vom rtwe (Referat für Technik- und Wissenschaftsethik), das die baden-württembergischen Hochschulen koordiniert, das Zertifikat „Ethikum“ verliehen. Bei der Übergabe würdigte Prof. Dr. Eisenbarth

vor allem die tiefgehenden Eigenbetrachtungen von Frau Schreiner. Sie hat über das Lernen verschiedener Teilthemen der Ethik hinaus eigene Gedanken entwickelt und eigene Ansichten herausgearbeitet. Die Hochschule ist besonders stolz auf

Studierende wie Frau Schreiner, die sich in ihrer Freizeit mit derartiger Qualität Zusatzqualifikationen erwerben.

*Prof. Dr. Peter Eisenbarth  
Senatsbeauftragter für Ethik und  
Nachhaltige Entwicklung*



*Verleihung des Ethikums an Lea Schreiner (2. v. l.)*

## Neuer Ausstellerrekord bei der Personalmesse

Sie sind begehrt und werden entsprechend umworben: die Studierenden der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF). Die Dienststellen des Bundes und des Landes legen sich bei der Personalmesse an der HVF mächtig ins Zeug, um für sich zu werben. 19 Landratsämter, 14 Städte, drei Regierungspräsidien und 12 weitere Dienststellen – darunter auch ungewöhnliche wie beispielsweise das Landesamt für Verfassungsschutz oder die Evangelische Landeskirche – stellen sich in der siebten Auflage dieser Personalmesse am 18. September 2019 den Fragen der jungen Menschen.

In den Verwaltungen fehlen zunehmend Fachkräfte, da die freie Wirtschaft mit höheren Gehältern lockt. Dass aber auch der Job im öffentlichen Sektor Vorteile hat, erfahren die Studierenden an diesem Tag direkt von den Personalverantwortlichen aus der Praxis. „Flexibilität und Sicherheit

sind unsere Stärken“, heißt es an mehreren Ständen, wenn es um die Attraktivität der Arbeitgeber geht. Wie praxisnah die Veranstaltung ist, zeigt auch das Angebot des Bewerbungsmappen-Checks und die

Möglichkeit, Bewerberfotos vom Profi zu erhalten. Veranstaltet wird die Personalmesse von der HVF in Partnerschaft mit dem Staatsanzeiger.



*Messerumgang und Begrüßung der Aussteller durch Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst (1. v. r.) und Breda Nußbaum vom Staatsanzeiger (2. v. r.)*

# Aktuelle Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen

## Ade, Klaus

- Taschenbuch für Gemeinde- und Stadträte in Baden-Württemberg, Boorberg Verlag, 16. Aufl. 2019 (zusammen mit Herbert Zinnel).
- Kommunalverfassungsrecht Baden-Württemberg, Kommentare, Loseblattsammlung, Kommunal- und Schulverlag, 24. Nachlieferung März 2019 (hrsg. zusammen mit Arne Pautsch u. a.).

## Diringer, Arnd (Auswahl)

- #AllesRechtKurios: Heiteres aus deutschen Gerichtssälen (Kuriose Rechtsgeschichten), Huss-Medien, 2019.
- Die Spielbar sei aus diesem Grunde als ‚Russenpuff‘ in aller Munde, Expertenforum Arbeitsrecht, 23. August 2019.
- Ein unromantischer Tarifvertrag, Expertenforum Arbeitsrecht, 19. Juli 2019.
- Wer die Hölle fürchtet, kennt das Büro nicht! Expertenforum Arbeitsrecht, 7. Juni 2019.
- Arbeitszeugnis: Anspruch auf lachenden Smiley! Expertenforum Arbeitsrecht, 7. Mai 2019.
- Eine Striptease-Tänzerin und die 68er-Rechtsprechung des Arbeitsgerichts Wilhelmshaven, Expertenforum Arbeitsrecht, 29. März 2019.
- Ekstase vor dem LAG Berlin-Brandenburg, Expertenforum Arbeitsrecht, 8. Februar 2019.
- Das Toilettentagebuch, Expertenforum Arbeitsrecht, 22. Februar 2019.
- Arbeitslosigkeit und Beschäftigung. Traue keiner Statistik ..., AuA 2/2019, S. 84–87.

## Dölker, Angelika

- juris-Kommentar: 360° KStG eKommentar (hrsg. zusammen mit Patriz Ergenzinger u. a.).
- Anknüpfungspunkte der Besteuerung und Gewinnaufteilung angesichts der Digitalisierung von Geschäftsmodellen, in: BB 2019, S. 476.
- Anbindung der Schweiz an das Steuerrecht der EU: Kapitalverkehrsfreiheit, Freizügigkeitsabkommen, BEPS und Anti Tax Avoidance Package, in: BB 2019, S. 726.

## Holzner, Stefan

- Öffentliches Recht: Staats- und Europarecht (mit Albrecht Rittmann und Florian Clement), Schäffer-Poeschel Verlag, 2. Aufl. 2019.
- Neukommentierung von § 352 AO, in: Zugmaier (Hrsg.), AO-Kommentar – Die wichtigsten Vorschriften Online, nwb Verlag, Stand: Mai 2019.
- Überarbeitung der Kommentierung von §§ 255–280, 285–295, 322–346 AO, in: Pfirrmann/Rosenke/Wagner (Hrsg.), Beck’scher Online-Kommentar Abgabenordnung, 9. Aufl., Stand: 01.07.2019.
- Klagebefugnis bei Klage gegen gesonderte und einheitliche Feststellung verrechenbarer Verluste nach § 15b EStG (Anm. zu BFH, Urt. v. 20.12.2018 – IV R 2/16), in: DStRK 16/2019, S. 231.

## Hopp, Helmut

- Rezension von: Schäfer, Frank: Kommunales Change Management,

Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst, 3. Aufl. 2018, in: apf 1/2019, S. 32.

## Kese, Volkmar

- Fehlgehende Kommunikation – immer wieder ein Konflikt-herd für Führungskräfte (Teil 1), in: apf 9/2019, BW 57–64 (zusammen mit Anna Heinhold).
- Europäische Fördermittelakquise für Einsteiger und Fortgeschrittene in Kommunen (Teil 1–4), in: apf 4/2019, BW 25–28; apf 5/2019, BW 33–38; apf 6/2019, BW 41–48; apf 7–8/2019, BW 49–56 (zusammen mit Tanja Oelmaier).
- Die Situational Action Theory als Grundlage für die Korruptionsbekämpfung in Kommunen, in: apf 3/2019, BW 17–22 (zusammen mit Miriam Klingenberg).

## Majer, Christian F. (Auswahl)

- Das Kinderehenbekämpfungsgesetz im Kreuzfeuer der Kritik, NZFam 2019, S. 659–662.
- Polygamie in Deutschland – Rechtslage und Reformdiskussion, NZFam 2019, S. 242–244.
- Anmerkung zu OLG Köln, B. v. 27.03.2019 – 14 UF 7/19 – (Keine Anerkennung einer reinen Vertragsadoption), NZFam 14/2019, S. 649.
- Anmerkung zu BGH, B. v. 28.11.2018 – XII ZB 217/17 – (Inzidentprüfung der Privatscheidung bei gemeinsamem Heimatstaat), NZFam 3/2019, S. 140.

## Müller-Török, Robert (Auswahl)

- Handbuch Datenschutz für die kommunale Praxis, Kommunal- und Schulverlag, 2019 (zusammen mit Arne Pautsch u. a.).
- The principles established by the Recommendation CM/Rec(2017)5 on standards for e-voting applied to other channels of remote voting; in: Masaryk University Journal of Law and Technology, Vol. 13, No. 1, 2019, <https://journals.muni.cz/mujlt/article/view/10566>.
- Digitization and system integration in the Public Sector – Consequences for teaching, in: Proceedings of the CEEeGov Days 2019, 2.–3. Mai 2019, Budapest (zusammen mit Alexander Prosser und Birgit Schenk).
- Die Briefwahl aus Sicht des e-Votings, Essay in: Verwaltung der Zukunft, 9. Mai. 2019, <https://www.verwaltung-der-zukunft.org/transformation/die-briefwahl-aus-sicht-des-e-votings>.

## Noak, Torsten

- Der strafbare Verstoß gegen Anzeigepflichten im Zusammenhang mit der Insolvenz gesetzlicher Krankenkassen (§ 307a SGB V), in: Zeitschrift für Medizinstrafrecht (medstra), S. 205.
- Zum Geheimnisverrat der Vertrauenspersonen schwerbehinderter Menschen (§§ 237a, 237b SGB IX) als „modernes Nebenstrafrecht“, in: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik (ZIS) 2019, S. 214.
- §§ 68, 69, 79, 80, 81 JGG, in: Gertler/Kunkel/Putzke (Hrsg.), Beck’scher Onlinekommentar zum Jugendgerichtsgesetz, Edition 14: 1. August 2019, Beck Verlag.

**Pautsch, Arne (Auswahl)**

- Kommentierung der §§ 14–17 des Landestransparenzgesetzes Rheinland-Pfalz (LTranspG), in: Heinemann (Hrsg.), Praxiskommentar Transparenzgesetz (LTranspG RLP) – Grundlagen des LTranspG und das Verhältnis zum Informations- und Datenschutzrecht, Verlag Springer Gabler, 2019.
- Wahlbeteiligungssteigerung durch Erprobung von Wahlrechtsreformen im „Laboratorium Kommune“ – Verfassungsrechtliche Zulässigkeit und einfachgesetzliche Umsetzung, in: Vetter/Haug (Hrsg.), Kommunalwahlen, Beteiligung und die Legitimation lokaler Demokratie, Band 11 der Schriftenreihe der Freiherr vom Stein-Akademie, Kommunal- und Schul-Verlag, 2019, S. 74–89.
- Geschlechterparität im Bundestag? Die Paritätsgesetzgebung vor den Schranken der Wahlrechtsgrundsätze des Art. 38 Abs. 1 Satz 1 GG, in: Jura Studium & Examen (JSE) 2019, S. 1–5.
- Die Verfassungswidrigkeit des Wahlrechtsausschlusses von 17-Jährigen bei den Wahlen zum Europäischen Parlament, NVwZ 2019, S. 993–1000 (zusammen mit Hermann Heußner).

**Rosenauer, Gunda**

- Coaching „on the job“ als Chance zur Entwicklung in der Lehre, in: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln. Strategie – Praxis – Forschung, 3/2019, S. 83–97 (zusammen mit Doris Ternes).

**Sauerland, Martin**

- Geld – vom Sein zum Schein. Wie aus einer reichen Persönlichkeit persönlicher Reichtum wird, Springer, 2019 (zusammen mit Johanna Höhs).
- Manuel Sécurité et Perception des risques: Introduction générale et concepts, Serior, 2019.

**Schneider, Claudia**

- Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung. Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart City, Springer, 2019 (zusammen mit Birgit Schenk).

**Walling, Fabian**

- Kinderrehabilitation der gesetzlichen Rentenversicherung, in: Wehner (Hrsg.), Aufbrüche in der Rehabilitation, sv:dok, 2019, S. 186 ff.

**Zimmermann, Daniel**

- Handlungsbedarfe zur strategischen Steigerung der kommunalen Europafähigkeit (Teil 1 und 2), in: apf 4/2019, S. 121–126; apf 5/2019, S. 154–158.

Anzeige



# Jung und gehaltbereit?

[reutlingen.de/public-management](https://reutlingen.de/public-management)





GUT VERSICHERT.  
UND GUT IST.

ZWEI WECHSELGRÜNDE,  
DIE ZIEHEN:

# PREIS & LEISTUNG

Was entscheidet über einen Versicherungsverwechsel? Der Preis? Oder die Leistung? Wir sind der Meinung: Auf beides kommt's an. Deshalb machen wir Ihnen den Wechsel zur WGTV mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis besonders schmackhaft.

## WGTV Versicherung.

Die mit dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis.

WGTV Servicezentrum Stuttgart  
Feinstraße 1 – Ecke Tübinger Straße  
70178 Stuttgart  
Telefon: 0711 1695-1500

[wgvtv.de](http://wgvtv.de)



Jetzt zum  
**Testsieger**  
wechseln!