

# Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Ausgabe

42

Juni 2020

Schwer  
punkt

Forschung  
an der HVF





## Auch im Homeoffice informiert bleiben. **E-Paper kostenfrei** lesen.

Lesen Sie bis Ende September das E-Paper des Staatsanzeigers kostenfrei – auf Smartphone, Tablet und PC.  
Gleich anmelden: [www.staatsanzeiger.de/epaper-kostenfrei](http://www.staatsanzeiger.de/epaper-kostenfrei)



STAATSANZEIGER

## IMPRESSUM

### Dialog

Magazin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Ausgabe 42 – Juni 2020

### Herausgeber

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

### Redaktion

Prof. Dr. Volkmar Kese (verantw.),  
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](http://www.hs-ludwigsburg.de)  
[dialog@hs-ludwigsburg.de](mailto:dialog@hs-ludwigsburg.de)

### Verein der Freunde

Bürgermeister Klaus Warthon,  
Timo Jung

### Fotos

HVF Ludwigsburg, VdF, Privatbesitz, Shutterstock (Titelseite), AOK Gesundheitsreport 2016 (S. 17), Klein 2014 (S. 20), C.F. Müller GmbH, HUSS-MEDIEN GmbH und Springer Verlag GmbH (S. 22), Stadt Sindelfingen (S. 37), Multimedia Centre des Europäischen Parlaments (S. 38), Stadt Herrenberg (S. 43), Baden-Württemberg Stiftung (S. 48).  
Wir danken HOFFMANN FOTOGRAFIE (73240 Wendlingen) für die Bilder der Bachelorfeiern (S. 30, 31, 33).

### 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 widersprechen. Zur Löschung Ihrer Daten genügt eine Mitteilung an die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen: [kommunikation@hs-ludwigsburg.de](mailto:kommunikation@hs-ludwigsburg.de)

Unterstützt durch:



## Inhalt

### Editorial

des Rektors	2
der Redaktion	3

### Schwerpunkt: Forschung an der HVF

Institut für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration	4
Institut für Öffentliches Wirtschaftsrecht	6
Institut für Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie	7
Institut für Parlamentsrecht und Normsetzung	8
Institut für Unternehmenssteuern und -nachfolge	8
Institut für Internationales Steuerrecht	9
Institut für internationales und ausländisches Privat- und Verfahrensrecht	10
Institut für steuerliches Verfahrens- und Organisationsrecht	11
Kompetenzzentrum Tax Compliance startet	12
Institut für Sozialrecht	14
Kompetenzzentrum für Arbeit, Organisation und Personalmanagement	16

### Fachforum

Besteuerung angesichts digitaler Geschäftsmodelle auf nationaler Ebene	18
Bewerbermangel für das Bürgermeisteramt?	20
Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...	22

### Studium

So funktioniert Tax Compliance im Weltkonzern BASF	23
Wenig reden, viel sagen und mit Authentizität Veränderungen wagen	24
Im Austausch mit Studierendenvertretungen und der Landespolitik	25
Interaktive Bachelor-Arbeit – E-Learning mal anders	26
Projektgruppe beschäftigt sich mit Risiko im Straßenverkehr	28
Kinder im Krankenhaus nicht alleine lassen	29
Mutig und offen an den Veränderungen mitwirken	30
MEPA-Studierende wirken am „Europa der Regionen“ mit	32

### Verein der Freunde

Ehrung der Jahrgangsbesten bei der Abschlussfeier	33
---	----

### Hochschule

Erste Akademische Feier sorgt für volles Haus	34
Erster Abschlussjahrgang feierlich verabschiedet	35
Viele gute Ideen an der HVF	36

### Praxis im Dialog

Ein Praktikum bei der Rentenversicherung	36
Der digitale Erreichbarkeitstrainer der Stadtverwaltung Sindelfingen	37
Mit gemeinsamen Lösungsansätzen die europäische Identität stärken	38
Netzwerkarbeit zur Steigerung der Europafähigkeit Großer Kreisstädte	40
Master-Studierende entwickeln Leitfaden für Kita	42
Wissenstransfergespräche bei Personalwechseln nach Herrenberger Modell	43
Erfolgsgeschichten mit dem Master-Abschluss Public Management (MPM)	44
Zukunft der kommunalen Städtepartnerschaften	45

### HVF International

Gastwissenschaftler im Interview	46
MEPA-Alumni berichten über Erfahrungen im Auslandspraktikum	48

### Personalia

	49
--	----

### Kurz berichtet

	51
--	----

### Ludwigsburger Autoren

Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen	52
---	----

”

*Liebe Leserinnen und Leser,*



Prof. Dr. Wolfgang Ernst,  
Rektor der HVF Ludwigsburg

*zwischen dem Tag, an dem ich diese Zeilen schreibe – es ist Ende März – und dem Zeitpunkt, zu welchem Sie unser Hochschulmagazin in den Händen halten, wird sich die Corona-Pandemie wesentlich weiter entwickeln. Denn wenn uns die Corona-Krise eines gelehrt hat, dann das: Was gestern so sicher und belegt schien, ist heute bereits wieder überholt. Ich hoffe, Sie sind gut durch diese Zeit gekommen. Unsere Hochschule hat gezeigt, wie flexibel und schnell sie auf Veränderungen reagieren kann, die nicht durch uns zu beeinflussen sind. Insbesondere unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mit ihrer Professionalität und ihrem Engagement in dieser Zeit die hohe Loyalität zu unserer Hochschule gezeigt. Unsere Lehrenden haben es geschafft, mit ihrer Kreativität den Vorlesungsbetrieb in unterschiedlichsten E-Learning- und anderen Formaten aufrechtzuerhalten. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle ausdrücklich bedanken.*

#### **Bachelor-Studiengang Digitales Verwaltungsmanagement**

*Wir gestalten derzeit maßgeblich die Entwicklung der Hochschule weiter. Am 1. September starten wir, nach erheblichen Herausforderungen in der Vorbereitung, einen neuen Bachelor-Studiengang: Digitales Verwaltungsmanagement. Die Absolventinnen und Absolventen werden in unterschiedlichen Berufsfeldern des öffentlichen Dienstes die digitale Transformation in Landes- und Kommunalverwaltungen vorantreiben.*

*Um die steigenden Studierendenzahlen bewältigen zu können, bedarf es neuer Flächen. Hier haben wir gute Aussichten, im Stadtgebiet Ludwigsburg Flächen zur Hochschulnutzung durch Vermögen und Bau Baden-Württemberg anmieten zu lassen. Gut möglich, dass dieses Thema beim Erscheinen dieser Ausgabe schon in trockenen Tüchern ist.*

#### **Forschung an der HVF**

*Der Schwerpunkt in diesem Heft liegt auf der Forschung. Dabei ist das Spektrum an der HVF breit; einige Felder verdienen aber besondere Erwähnung, so etwa die Digitalisierung mit ihren Drittmittelprojekten zur digitalen Modernisierung kommunaler Organisationsstrukturen und der von der Hochschule mitveranstalteten internationalen Tagung CeeeGovDays oder auch Migration und Integration mit Drittmittelprojekten bzgl. Wertevermittlung für Jugendliche mit Migrationshintergrund. Rechtswissenschaftliche Forschung findet überwiegend in argumentativer Auseinandersetzung mit Rechtsprechung und Fachliteratur statt, sie äußert sich überwiegend in Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Kommentaren und Handbüchern. Insbesondere Kommentare sind ein unentbehrlicher Bestandteil jeder Rechtsanwendung in der Praxis. Das Spektrum der HVF-Publikationen reicht vom Kommunalrecht und Parlamentsrecht über Steuerrecht bis hin zum Ordnungswidrigkeitenrecht.*

*Gerade der Umgang mit der Corona-Krise und die vielen Entscheidungen seitens Politik und Verwaltung zu deren Bewältigung zeigen, wie bedeutsam eine gute Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung für unsere Wirtschaft und Gesellschaft ist. Die angewandte Forschung an der HVF soll evidenzbasierte Verwaltungspraktiken unterstützen und helfen, die Herausforderungen der Verwaltung von morgen zu antizipieren. Forschung ist daher auch für die Verwaltung von vielfältigem Nutzen.*

*Viel Spaß bei der Lektüre und bleiben Sie gesund.  
Ihr*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W E A', which likely stands for Wolfgang Ernst.

Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst

## *Liebe Leserinnen und Leser,*

### **Schwerpunkt**

Nachdem es mit den Schwerpunkten „Digitalisierung“ – „Europäisierung“ – „Standortfaktor Verwaltung“ – „Digitalisierung und Steuern“ – „Migration“ schon gelungen ist, in den letzten fünf Heften ein breites Themenspektrum der Kompetenzfelder und Forschungsgebiete unserer Kolleginnen und Kollegen abzubilden, erscheint dieses Heft mit dem Schwerpunkt „Forschung“.

Bereits das Titelbild vermittelt die vielen Ideenreichtümer der Institute an unserem Institut für Angewandte Forschung (IAF), die mit umfassenden Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, Veröffentlichungen, Praxiskooperationen, internationalen Projekten, Tagungen und Konferenzen die Forschung an unserer Hochschule zum Leuchten bringen.

In diesem und dem nächsten Heft wollen wir einen Gesamtüberblick über die Forschungsaktivitäten der Institute und des IAF vorstellen. Daraus geht deutlich hervor, dass sich die einzelnen Forschungsschwerpunkte eng an aktuellen und praxisnahen Problemstellungen orientieren.

### **Fachforum**

Im dritten 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 nationalen Ebene. Sie analysiert dabei die Vorgehensweise hinsichtlich der Besteuerung in verschiedenen Ländern, die von einem speziellen Steuerregime betreffend großer multinationaler Konzerne über eine Anpassung des Betriebsstättenbegriffs oder Ausgleichsabgaben auf digitale Dienstleistungen bis hin zu Änderungen im Bereich der Umsatzsteuer reichen können.

Anschließend beschäftigt sich Dr. Vinzenz Huzel, Lehrbeauftragter an der HVF, mit dem Bewerbermangel für das Bürgermeisteramt. Die Frage, warum sich immer weniger Kandidierende für Bürgermeisterwahlen finden, hat er im Rahmen seiner Dissertation intensiv erforscht.

Am Ende des Fachforums gratulieren wir wieder Kolleginnen und Kollegen zu ihren Buchveröffentlichungen (siehe S. 22).

### **Hochschule**

In diesem Heft findet sich auch ein Artikel über die Akademische Feier, die am 11. Dezember 2019 erstmals an der HVF stattfand. Neuen Professorinnen und Professoren wird dadurch eine Plattform gegeben, Antrittsvorlesungen zu ihren Spezialgebieten zu halten. Dadurch kann in einen wissenschaftlichen Austausch und in Überlegungen zu interdisziplinären Forschungsvorhaben eingestiegen werden.

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.



# Institut für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration



**Prof. Dr.  
Volkmar Kese**

*Institutsleiter*



**Prof. Dr.  
Jörg Dürrschmidt**

*Institutsleiter*



**Dr.  
Daniel Zimmermann**

*Geschäftsführer*

Das „Institut für Anpassungsherausforderungen durch europäische Politiken und weltweite Migration“ koordiniert die Forschungstätigkeiten in Bereichen der Europawissenschaften und der Migrationsforschung. Es ist auf eine thematische Erweiterung des „Instituts für Europäische Veränderungsprozesse in Bund, Land und Kommune“ zurückzuführen, die im Jahr 2015 erfolgt ist, um die Migrationsforschung als einen Forschungsschwerpunkt sichtbar zu verankern.

## Schwerpunkt 1: Europäisierung in Bund, Land und Kommune

Dieser Schwerpunkt wird von Prof. Dr. Kese und Dr. Zimmermann koordiniert und inhaltlich bearbeitet.

## Aktuelle Forschungsschwerpunkte

Die multi- und interdisziplinären Forschungsarbeiten sind so ausgerichtet, dass sie praktikable Lösungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen für europaspe-

zifische Praxisprobleme bieten, mit denen Führungskräfte und Europa-Generalistinnen und -Generalisten in staatlichen und kommunalen Verwaltungen beschäftigt sind. Forschungsschwerpunkte des Instituts sind:

- Europafähigkeit der Verwaltung im europäischen Mehrebenensystem
- Europäisierung der öffentlichen Verwaltungen
- Wirtschaftspolitische Steuerung in der EU
- Zukunft der Europäischen Kohäsionspolitik
- Europäisches Beihilfesen
- Lobbying auf europäischer Ebene

## Forschungsprojekte und Entwicklungsvorhaben

Unter Leitung des Institutsleiters wurden die drittmittelfinanzierten Forschungsprojekte zur Evaluationsstudie der Umsetzung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie in den Bundesländern Baden-Württemberg, Sachsen und Sachsen-Anhalt in den Jahren 2012 und 2013 erfolgreich abgeschlossen. Die Drittmittelförderungen der Evaluationsstudien sind im Programm „Innovative Projekte/Kooperationsprojekte“ des Landes Baden-Württemberg erfolgt. Die Evaluationsstudie für das Land Sachsen-Anhalt ist im Rahmen einer Auftragsforschung durch die Landesregierung Sachsen-Anhalt erfolgt. Anschließend wurden kleinere Forschungsprojekte zur Europafähigkeit der Kommunen durchgeführt. Hervorgehoben werden kann eine onlinebasierte Bedarfsanalyse zur Entwicklung kommunaler Kompetenzprofile von Europakoordinatorinnen und -koordinatoren und dem notwendigen, sich mit Europafragen beschäftigenden Fachpersonal in den Städten Baden-Württembergs, die im Jahr 2017 gemeinsam mit Prof. Dr. Joachim Beck (Hochschule Kehl) in enger Abstimmung mit der Arbeitsgemeinschaft (AG) des Städtetages Baden-Württemberg durchgeführt wurde.

Unterstützt wird die Bearbeitung der Forschungsarbeiten durch die Ergebnisse von Master-Thesen der Studierenden des

Master-Studiengangs Public Management (MPM) und des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement/ Master Programme European Public Administration (MEPA) und durch curriculare Vertiefungsbereiche (insbesondere Modul 9 „Interdisziplinäre Projekte als Vertiefungsmodul im MPM und Modul 9 „Wahlpflichtfächer“ im MEPA). Außerdem konnten in kooperativer Betreuung durch den Institutsleiter Prof. Dr. Kese und Prof. em. Dr. Wolfgang Rensch, Fakultät für Humanwissenschaft, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, zwei Promotionsverfahren im Zeitraum von 2011 bis 2017 erfolgreich abgeschlossen werden. Dr. David Fenner fertigte seine Dissertation zum Thema „Ein neuer wettbewerbsfördernder Ansatz in den wirtschaftsfördernden Politiken der EU“ an. Dr. Zimmermann widmete sich in seiner Dissertation dem Thema „Europafähigkeit durch strategische Steuerung – Anforderungen an eine effektive und effiziente Implementation“.

## Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten in den einzelnen Forschungsschwerpunkten sind zahlreiche praxisorientierte Veröffentlichungen zu Themen der Europafähigkeit der Kommunen in Baden-Württemberg entstanden. Auf der Webseite des Instituts findet sich eine Übersicht mit den Veröffentlichungen. Zusätzlich stehen Discussion Papers kostenfrei zum Download zur Verfügung (siehe Link unten).

## Fachtagungen

Die Institutsleitung hat in den Jahren 2017 und 2018 zwei Fachtagungen durchgeführt, die sich mit Fragen der kommunalen Europafähigkeit beschäftigten. Am 27. November 2017 fand die Fachtagung zum Thema „Europaarbeit in Kommunen – Bedarfe, Strategien und Kompetenzen“ an der HVF statt. Hierdurch wurde der Netzwerkaustausch zwischen der Hochschule und der AG Europakoordinatorinnen des Städtetages Baden-Württemberg weiter ausgebaut. Der inhaltliche Anlass für den

gemeinsamen Gedankenaustausch war die Vorstellung von Ergebnissen einer Bedarfsanalyse (siehe oben).

Im Jahr 2018 wurde die Fachtagung „Strategische kommunale Europaarbeit im Mehrebenensystem“ wissenschaftlich konzipiert und organisiert. Am 15. und 16. November 2018 beschäftigte sich ein Fachpublikum aus baden-württembergischen Kommunen, Lehrenden der HVF sowie europainteressierten Bachelor- und Master-Studierenden mit aktuellen europäischen Herausforderungen. Gegenstand der Fachtagung bildeten Fragen der strategischen kommunalen Europaarbeit im Mehrebenensystem, die in mehreren Fachvorträgen von Expertinnen und Experten aus Kommunen, der Landesebene und einer Stiftung sowie von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der HVF und ausländischen Hochschulen behandelt wurden. Neben Dr. Zimmermann, der zum Thema „Legitimationssteigerung für die EU durch strategische Steuerung in Kommunen“ referierte, hielt auch der Institutsleiter Prof. Dr. Dürrschmidt einen Fachvortrag zum Thema „Auswirkungen der europäischen Migrationspolitik auf die Kommunen“, was die thematischen Verknüpfungen der beiden Institutschwerpunkte verdeutlicht.

#### European Career Center

Um das Profil als Kompetenzzentrum weiter zu schärfen, sollen neben anwen-

dungsorientierten Forschungsarbeiten künftig intensive karrierefördernde Weiter- und Bildungsangebote für Führungskräfte mit Spezialisierung auf europäische Angelegenheiten in staatlichen und kommunalen Verwaltungen entwickelt werden. Dafür wurde 2014 das European Career Center (ECC) gegründet. Zu seinen Angeboten gehört die Zusatzqualifikation „European Affairs Manager“, die speziell für Studierende des MPM geschaffen wurde.

#### Schwerpunkt 2: Weltweite Migration

Aktuelle Forschungsschwerpunkte von Prof. Dr. Dürrschmidt sind:

- Globalisierung und Stadtentwicklung
- Weltweite Migration und das europäische Migrationsregime
- Demografischer und struktureller Wandel

#### Eckpunkte zukünftiger Forschungsprojekte und Entwicklungsvorhaben

Perspektivisch sollen die folgenden Forschungs- und Entwicklungsvorhaben erschlossen werden:

- Die Eigenlogik städtischer Willkommenskulturen
- Milieuspezifische Integrationsarbeit
- Integrationsbeiräte mit neuem Profil
- Biografien der Migrationsarbeit

#### Fachtagungen

Arbeitsergebnisse des Forschungsschwerpunkts 2 fließen kontinuierlich in die jähr-

lich an der HVF stattfindenden „Januar-gespräche zu Migration und Integration“ ein, die in Kooperation mit dem Institut für internationales und ausländisches Privat- und Verfahrensrecht organisiert und durchgeführt werden. Sie dienen dem Dialog von Wissenschaft und kommunaler Praxis zu Fragen von „Migration und Integration“, und standen 2019 unter dem Thema „Islam in Recht, Gesellschaft und Verwaltung“.

Der Forschungsschwerpunkt 2 hat zudem wesentlich zur Organisation und Durchführung International Summer School zum Thema „Safe, Orderly and Regular Migration“ beigetragen. Diese ist Teil eines von der BW-Stiftung geförderten zweijährigen Projekt-Zyklus.

#### Information:

Aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten unter:

<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-anpassungsherausforderungen-durch-europaeische-politiken-und-weltweite-migration.html>



Eindrücke von der Fachtagung zum Thema „Europaarbeit in Kommunen“

# Institut für Öffentliches Wirtschaftsrecht



**Prof. Dr.  
Gerald G. Sander**

*Institutsleiter*



**Prof. Dr.  
Gordon von Miller**

*Institutsleiter*

Das „Institut für öffentliches Wirtschaftsrecht“ (IÖWR) wurde im Jahr 2013 gegründet und koordiniert die Forschungstätigkeiten der HVF im Bereich des öffentlichen Wirtschaftsrechts, insbesondere in den Bereichen des Kommunalwirtschaftsrechts, des Beihilferechts und des Vergaberechts, einschließlich des Zuwendungsvergaberechts.



## Schwerpunktforschung

Das Institut befasst sich mit Fragen des Rechts der Netzwirtschaft (Energie- und Wasserversorgung sowie Breitbandausbau), der sonstigen öffentlichen Dienstleistungen sowie dem Vergabe- und Beihilferecht mit seinen europarechtlichen Grundlagen. Ein weiterer Schwerpunkt der Forschung liegt auf dem Gebiet des öffentlichen Wirtschaftsrechts der EU, insbesondere auch unter Berücksichtigung seiner Bezüge zum Sozialrecht, zum Umwelt-, Verbraucher- und Gesundheitsschutz. Ferner widmen sich die Analysen des Instituts dem Recht der Welthandelsorganisation (WTO).

Forschungsschwerpunkte des Instituts sind:

- Aufbau und Betrieb kommunaler Breitbandnetze, insbesondere Privatwirtschaftsgebot, Vergabe, Beihilfen
- Recht der Versorgungswirtschaft, insbesondere Auftragsvergabe, Konzessionserteilung im Energiebereich und Beihilfeprüfung
- Kommunale Daseinsvorsorge im Spannungsfeld des europäischen Wirtschafts- und Wettbewerbsrechts
- Öffentliche Dienstleistungen im Weltwirtschaftsrecht (WTO etc.)

## Wahrnehmung von wissenschaftlichen Funktionen

Prof. Dr. Sander nimmt im Rahmen seines externen Netzwerks weitere wissenschaftliche Funktionen wahr. Dieses Netzwerk erlaubt es, neue Kooperationen zu erschließen. Er ist Mitglied des Jean Monnet Inter-University Centre of Excellence der Universitäten Rijeka und Zagreb/Kroatien, Mitglied des International Editorial Board der kroatischen Zeitschrift für Rechts- und Sozialwissenschaften „Pravni Vjesnik“, Mitglied des Editorial Board der tschechischen Zeitschrift „Právnícké listy“ [Juristische Blätter], Mitglied des Editorial Board der polnischen Peer-Review-Zeitschrift „Internal Security“.

## Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten des Instituts sind mehrere Veröffentlichungen entstanden, die dem Schriftenverzeichnis

von Prof. Dr. Sander auf der Homepage (siehe unterer Link) entnommen werden können. Zusätzlich zu den eigenständigen Publikationen ist er Herausgeber der Hamburger Schriften zur globalen und europäischen Wirtschafts- und Finanzordnung (Kovac, Hamburg), der Schriften zu Mittel- und Osteuropa in der Europäischen Integration (Kovac, Hamburg), der Schriften der Reihe „Europeanization and Globalization“ (Springer, Cham).

## Konferenzen

Am 31. Oktober 2019 hielt Prof. Dr. Sander den Vortrag „2019 – das Jahr der Jubiläen. Weimarer Reichsverfassung – Grundgesetz – Mauerfall“ an der Pädagogischen Fakultät der Südböhmischen Universität Budweis/Tschechien. Am 14. Dezember 2019 hielt Prof. Dr. Sander den Vortrag „70 Jahre Grundgesetz – Deutschland in guter Verfassung“ auf dem Workshop „70 Jahre Grundgesetz – Das Grundgesetz kennen, verstehen, diskutieren!“ der Kurdischen Gemeinschaft Deutschlands im Willi-Bleicher-Haus in Stuttgart.

### Information:

Für eine aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten siehe: <https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-oeffentliches-wirtschaftsrecht-ioewr-kommunal-wirtschaft-beihilfe-und-vergabe.html>

# Institut für Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie



**Prof. Dr.  
Arne Pautsch**

*Institutsleiter*

Das „Institut für Bürgerbeteiligung und Direkte Demokratie“ wurde im Jahr 2014 gegründet und koordiniert die Forschungstätigkeiten der HVF im Bereich der Bürgerbeteiligung und der direkten Demokratie (Partizipation).

## Schwerpunktforschung

Das Institut dient der Forschung zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung sowie zur direkten Demokratie. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der kommunalen Ebene, insbesondere der rechtsvergleichenden Analyse der Reform von Bürgerbegehren und Bürgerentscheid in den Ländern sowie der Verknüpfung dialogorientierter und direktdemokratischer Instrumente und Verfahren. Ein weiterer Schwerpunkt betrifft die Ausgestaltung der direkten Demokratie auf der staatlichen Ebene, wobei vor allem Reformbestrebungen in den Ländern (Volksbefragungen, fakultatives Referendum, Reform der Volksgesetzgebung) im Vordergrund stehen. Forschungsschwerpunkte des Instituts sind:

- Bürgerbeteiligung und direkte Demokratie in der Exekutive
- Verfassungsfragen der (konsultativen) Volksbefragung
- Reform direkter Demokratie auf kommunaler Ebene, insbesondere unter Berücksichtigung der Landkreisebene

## Wahrnehmung von wissenschaftlichen Funktionen

Prof. Dr. Pautsch ist seit 2015 ständiger Experte im Arbeitskreis „Integrierte Partizipation“ der Allianz Vielfältige Demokratie der Bertelsmann-Stiftung Gütersloh und hat 2016 die Studie „Partizipation in den kommunalrechtlichen Vorschriften der Bundesländer“ verfasst. Er ist Mit-

glied im Wissenschaftlichen Beirat der Staatsrätin Gisela Erler sowie im Netzwerk Beteiligungsforschung Baden-Württemberg.

## Forschungsprojekte

Unter den Forschungsschwerpunkten hat auch die Befassung mit Bürgerbeteiligung und direkter Demokratie in der Exekutive eine besondere Rolle eingenommen. Prof. Dr. Pautsch hat unter anderem an der vom Umweltbundesamt erstellten Studie „Bundesrepublik 3.0“ mitgewirkt, mit der ein innovatives Konzept für Partizipation auf Bundesebene entwickelt wurde. Mit den Verfassungsfragen des Instruments der Volksbefragung hat er sich in einem umfassenden Beitrag zur Einordnung des Instruments der in Mecklenburg-Vorpommern verfolgten Verfassungsänderung zur Einführung einer „qualifizierten Volksbefragung“ befasst.

Zur Reform der direkten Demokratie auf kommunaler Ebene hat Prof. Dr. Pautsch im Berichtszeitraum gemeinsam mit Prof. Dr. Fleckenstein (Hochschule Kehl) das Drittmittelprojekt „Evaluierung der Neuregelungen der Gemeindeordnung (GemO) 2015“ eingeworben und Ende 2019 erfolgreich abgeschlossen. Es handelt sich um eine retrospektive Gesetzesfolgenabschätzung im Auftrag des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg.

## Veröffentlichungen

Veröffentlichungen, die im Rahmen der Forschungsaktivitäten des Instituts entstanden sind, können auf der Homepage eingesehen werden (siehe Link unten). Hinzu kommen (Mit-)Herausgebertätigkeiten des Beck'schen Online-Kommentars Kommunalrecht Baden-Württemberg (C. H. Beck, München), des Kommentars zum Gesetz über kommunale Zusammenarbeit Baden-Württemberg (Kohlhammer, Stuttgart), der Schriftenreihe „Besonderes Verwaltungsrecht“ (Kommunal- und Schul-Verlag, Wiesbaden), der Online-Zeitschrift Jura Studium & Examen (JSE) und der Application-Oriented Higher Education Research (AOHER).

## Fachtagungen

Gemeinsam mit Prof. Dr. Hermann K. Heußner (Hochschule Osnabrück) und Prof. Dr. Fabian Wittreck (Universität Münster) hat Prof. Dr. Pautsch am 21. und 22. Februar 2019 die Fachtagung „Herausforderungen der direkten Demokratie“ an der Hochschule Ludwigsburg mit internationalen Expertinnen und Experten auf dem Feld der direkten Demokratie organisiert und durchgeführt. Die Tagung war zugleich mit einem akademischen Festakt zu Ehren von PD Dr. Otmar Jung (Freie Universität Berlin) verbunden. Am 14. Juni 2019 hat Prof. Dr. Pautsch einen Vortrag gehalten auf der „International Conference on Participatory Democracy – Cultural, Social and Economic Prerequisites“, die gemeinsam von der Andrassy Universität Budapest und der Pázmány Péter Catholic University (Faculty of Law and Political Sciences) in Budapest veranstaltet wurde (Titel des Vortrags: „Participatory Democracy and Democratic Legitimation: Prerequisites and Constraints in Terms of Constitutional Law“). Am 12. September 2019 hat Prof. Dr. Pautsch einen Vortrag auf dem Kammerrechtstag 2019 in München zum Thema „Erledigung von Kammeraufgaben in Privatrechtsform“ gehalten. Am 25. September 2019 hat Prof. Dr. Pautsch auf Einladung des Niedersächsischen Städtetages (NST) im Rahmen der Städteversammlung einen Vortrag zum Thema „Bürgerbeteiligung – die Sicht der Wissenschaft“ gehalten.

## Information:

Für eine aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten siehe: <https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-buergerbeteiligung-und-direkte-demokratie.html>

## Institut für Parlamentsrecht und Normsetzung



**Prof. Dr.  
Volker M. Haug**

*Institutsleiter*

Das Institut für Parlamentsrecht und Normsetzung wurde 2019 gegründet und widmet sich den folgenden Schwerpunkten:

Zum einen behandelt es im Teilgebiet des Parlamentsrechts die mit repräsentativer Demokratie auf europäischer, staatlicher und kommunaler Ebene zusammenhängenden Fragen, wie etwa solche des Wahlrechts, des Mandatsträgerrechts, der

parlamentarischen Binnenstrukturen, des Geschäftsordnungsrechts und der Kontrollfunktion gegenüber den exekutiven Leitungsorganen.

Zum anderen befasst sich das Institut mit dem Thema der Normsetzung ebenfalls auf allen Ebenen. Hierzu zählen beispielsweise Gesichtspunkte der Verteilung von Normsetzungskompetenzen im Mehrebenensystem, des Rechtssetzungsverfahrens, der Qualitätsfaktoren guter Rechtssetzung sowie des Spannungsverhältnisses zwischen parlamentarischer Gesetzgebung und verfassungsgerichtlicher Kontrolle.

### Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten des Institutsleiters sind mehrere Veröffentli-

chungen entstanden, die dem Schriftenverzeichnis von Prof. Dr. Haug auf der Homepage (siehe Link unten) entnommen werden können. Darunter finden sich mehrere rechtswissenschaftliche Kommentierungen und Zeitschriftenaufsätze, die unter anderem in der Zeitschrift für Parlamentsfragen, der Zeitschrift Archiv des öffentlichen Rechts und der Zeitschrift Die Öffentliche Verwaltung erschienen sind.

### Informationen:

<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-parlamentsrecht-und-normsetzung.html>

## Institut für Unternehmenssteuern und -nachfolge



**Prof. Dr.  
Lars Zipfel**

*Institutsleiter*



**Prof. Dr.  
Stefan Lahme**

*Institutsleiter*

Das „Institut für Unternehmenssteuern und Unternehmensnachfolge“ (IfUU) wurde Ende 2013 gegründet. Es beschäftigt sich seitdem mit den steuerlichen Auswirkungen von Steueränderungen auf Unternehmen sowohl in ertragsteuerlicher als auch in erbschaftsteuerlicher Hinsicht.

Arbeitsschwerpunkte des Instituts sind insbesondere die Vertiefung der Institutstruktur, die Integrierung von Forschungserkenntnissen in die Lehre, die Erstellung von Fachpublikationen sowie der Erfahrungsaustausch mit der Praxis. Die Forschung am Institut wird von den Professoren Dr. Stefan Lahme und Dr. Lars Zipfel geleitet. Letzterer ist Mitglied im Arbeitskreis „Erbchaftsteuer“ des DIHK. Die Teilnahme dient auch der Verzahnung von Theorie und Praxis sowie der Erörterung von Praxisproblemen und der Erarbeitung von praxistauglichen Lösungsansätzen.

### Schwerpunktforschung

Das Institut beschäftigt sich mit den steuerlichen Auswirkungen von Steueränderungen auf Unternehmen sowohl in ertragsteuerlicher als auch in erbschaftsteuerlicher Hinsicht.

### Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten in

den einzelnen Forschungsschwerpunkten sind mehrere praxisorientierte Veröffentlichungen, insbesondere Kommentierungen zu steuerrechtlichen Begriffen in renommierten Kommentaren entstanden (siehe Link unten).

### Informationen:

Für eine aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten siehe: <https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-unternehmenssteuern-und-unternachfolge-ifuu.html>

# Institut für Internationales Steuerrecht



**Prof. Dr.  
Angelika Dölker**

*Institutsleiterin*

Das „Institut für Internationales Steuerrecht“ (IfIS) wurde Ende 2013 gegründet. Seitdem beschäftigt sich das Institut mit der wissenschaftlichen Untersuchung der aktuellen Entwicklungen im internationalen Steuerrecht. Arbeitsschwerpunkte des Instituts sind insbesondere die Teilnahme an externen Fachveranstaltungen und die Vorbereitung zukünftiger Publikationen, Seminare, Gastvorträge und Forschungs Kooperationen. Die Forschung am Institut wird von Prof. Dr. Angelika Dölker geleitet.

## Aktuelle Schwerpunktforschung

Das IfIS befasst sich mit aktuellen Forschungsfragen zum internationalen Steuerrecht. Ziel der Forschung am IfIS ist es, nicht nur die von der Ausbildungsordnung vorgesehene Lehre an der Fakultät II anzureichern, sondern auch das Studienangebot zu erweitern. Dabei werden folgende Schwerpunkte verfolgt:

- Mitarbeit am Schwerpunktthema des Hauptstudiums „Steuern und Europa“
- Angebot einer Reihe im Studium Generale „Fokus Europa“ als gemeinsames Projekt mit der Fakultät I
- Betreuung des Steuermoduls im Master-Studiengang Europäisches Verwaltungsmanagement – hier sind unter anderem die Rechtsquellen der EU im Steuerrecht ein Thema
- Weiterer Ausbau des Publikationsoutputs am IfIS

## Aktivitäten des Instituts

Prof. Dr. Dölker organisiert regelmäßig die Veranstaltungsreihe „Focus Europa“. Thema im Jahr 2019 war „Europa und die Beziehungen zwischen Spanien und Europa“. Der Vortrag wurde gehalten von Herrn Carlos Medina Drescher, Generalkonsul Spaniens in Stuttgart. In diesem Zusammenhang gab es eine Einladung zum spanischen Nationalfeiertag und der Kontakt zur spanischen Verwaltungshochschule wurde angebahnt.

Außerdem organisiert Prof. Dr. Dölker alle zwei Jahre eine einwöchige Exkursion nach Paris im Rahmen des Austauschs mit der Ecole Nationale des Finances Publiques. In diesem Zusammenhang gab es eine Einladung zum französischen Nationalfeiertag in der Botschaft in Berlin, Zusammenarbeit mit dem Finanzministerium Baden-Württemberg unter anderem zur Unterstützung bei Treffen mit Mitarbeitern des französischen Rechnungshofes (hier eigener Vortrag).

Prof. Dr. Dölker arbeitet im Beirat der International Fiscal Association (IFA) Südwest mit und unterstützte zuletzt bei der Themenfindung und Herstellung von Kontakten für Referenten zum selbst vorgeschlagenen EU-Thema joint audits (Rechts- und Amtshilfe). Außerdem hält sie ständigen Kontakt zur Universität Hohenheim unter anderem durch gemeinsame Kommentierung zum Außensteuergesetz/ISTr Themen.

Prof. Dr. Dölker arbeitet im Beirat der International Fiscal Association (IFA) Südwest mit und unterstützte zuletzt bei der Themenfindung und Herstellung von Kontakten für Referenten zum selbst vorgeschlagenen EU-Thema joint audits (Rechts- und Amtshilfe). Außerdem hält sie ständigen Kontakt zur Universität Hohenheim unter anderem durch gemeinsame Kommentierung zum Außensteuergesetz/ISTr Themen.

## Informationen:

<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-internationales-steuerrecht-ifis.html>

Förderer der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg



# Institut für internationales und ausländisches Privat- und Verfahrensrecht



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

*Institutsleiter*

Das Institut wurde Anfang 2014 gegründet und wird von Prof. Dr. Christian F. Majer geleitet.

## Schwerpunktforschung

Das Institut beschäftigt sich mit Fragen der Anwendung und Anerkennung ausländischen Rechts durch das deutsche Recht, insbesondere in den für die Verwaltung relevanten Fragen. Gegenstand der Forschung ist auch das maßgebliche ausländische Recht selbst, insbesondere das aus den Herkunftsländern der hier lebenden Mitbürger mit Migrationshintergrund. Untersucht werden sollen auch die Besonderheiten des Verfahrens bei Fällen mit Auslandsbezug.

## Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten des Instituts veröffentlicht Prof. Dr. Majer wissenschaftliche Publikationen in juristischen Fachjournals und Stellungnahmen

zu Gerichtsurteilen, die auf der Homepage eingestellt sind (siehe Link unten). Er ist zudem Schriftleiter der Zeitschrift Jura Studium und Examen (JSE).

## Fachtagungen

Prof. Dr. Christian F. Majer organisiert einmal im Jahr eine Fachtagung zu Themen der Integration und Migration. Diese Fachtagung, die Ende Januar stattfindet, versteht sich als Transferforum für kommunale Integrationsarbeit angesichts der globalen Herausforderungen „neuer Migration“.

Mit einem internationalen Teilnehmerfeld soll im interdisziplinären Diskurs zwischen Theorie und Praxis nach solchen Modellen und Konzepten gelingender Integration gesucht werden, welche die neuen gesellschaftlichen und kommunalen „post-migrantischen“ Realitäten ernst nehmen. Die letzte Fachtagung zum Thema „Sex & Gender und Migration“ fand am 29. und 30. Januar 2020 an der HVF statt. Auf der Referentenliste standen dabei bekannte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler von verschiedenen Universitäten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Höhepunkt bildete ein Vortrag des renommierten Soziologen Prof. Dr. Gunnar Heinsohn, dessen Ansichten auf dem Gebiet der Kriegs- und Migrationsforschung alles andere als unumstritten sind.

Prof. Dr. Majer hat am 27. September 2019 über das Thema „Marriages between Minors and German law“ bei der Tagung „Islamic Family law in Europe and the Islamic world“ referiert, veranstaltet von der Universität Tübingen und der University of Oxford. Tagungsort war Schloss Herrenhausen, Hannover. Am 10. Dezember 2019 hat er im Rahmen der Ringvorlesung „Migration und Grundgesetz“ zum Thema „Ordre Public – Das Grundgesetz und das internationale Privatrecht“ an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd einen Vortrag gehalten. Am 14. Dezember 2019 referierte Prof. Dr. Majer an der Festveranstaltung „70 Jahre Grundgesetz“, veranstaltet von der Kurdischen Gemeinde Deutschlands (KGD) zum Thema „Kinderehen, Mehrehen und Scharia-Scheidungen – Ausländisches Recht und Grundgesetz“.

## Informationen:

Aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten unter:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-internationales-und-auslaendisches-privat-und-verfahrensrecht.html>



Rege Diskussion mit Prof. Dr. Majer (1. v. l.) und anderen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf der Fachtagung im Januar

# Institut für steuerliches Verfahrens- und Organisationsrecht



**Prof. Dr.  
Stefan Holzner**

*Institutsleiter*

Das Institut für steuerliches Verfahrens- und Organisationsrecht (IsVOR) wurde im Juni 2015 gegründet und beschäftigt sich seitdem mit Fragen zum steuerlichen Verfahrens- und Organisationsrecht. Schwerpunkte des Instituts bilden insbesondere die Integrierung von Forschungserkenntnissen in die Lehre und die Vorbereitung und Veröffentlichung von Fachpublikationen zu den Themen Abgabenordnung sowie Ertragssteuerrecht.

## Schwerpunktforschung

Schwerpunkte der Forschungsarbeiten im Jahr 2018 lagen im Verfahrensrecht nach der Abgabenordnung (AO). So wurden unter anderem Neukommentierungen der §§ 285 – 295 AO erstellt, es wurde an einem Handbuch zu AO und Finanzgerichtsordnung (FGO) mitgewirkt und aktuelle Entscheidungen der Rechtsprechung wurden ausgewertet. Im Jahr 2019 wurde ein drittmittelfinanziertes (HUMUS-Plus 2019) Forschungsprojekt zur Erstellung von Erklärvideos zur AO von Studierenden für Studierende begonnen.

## Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten in den einzelnen Forschungsschwerpunkten sind mehrere wissenschaftliche Veröffentlichungen erschienen, die dem Internetauftritt des Instituts (siehe Link unten) zu

entnehmen sind. Auf dem 11. Mosbacher Finanz- und Steuertag wurden in einem Vortrag die Neuerungen des Steuermodernisierungsgesetzes vorgestellt und bewertet.

## Informationen:

Aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten unter:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-steuerliches-verfahrens-und-organisationsrecht-isvor.html>

Anzeige

**JOBS  
MIT PERSPEKTIVE**  
MITARBEITEN. MITENTSCHEIDEN. MITGESTALTEN

**JETZT BEWERBEN!**  
[WWW.RV.DE/STELLEN](http://WWW.RV.DE/STELLEN)

JOB-NEWSLETTER HIER:



an den Standorten in

- ✓ Bad Waldsee
- ✓ Ravensburg

- ✓ Leutkirch im Allgäu
- ✓ Wangen im Allgäu

# Kompetenzzentrum Tax Compliance startet

**Von Prof. Dr. Sascha Gieseler, Prof. Dr. Stefan Holzner, Prof. Dr. Tanja Leibold, Prof. Dr. Gabi Meissner, Professorinnen und Professoren der HVF Ludwigsburg und Gründerinnen und Gründer des Kompetenzzentrums Tax Compliance**

Tax Compliance hat vor dem Hintergrund komplexer werdender nationaler, europäischer und internationaler steuerlicher Regularien eine hohe praktische Relevanz für Steuerpflichtige und die Finanzverwaltung bekommen. Insbesondere durch die Einführung des § 2b UStG sind die steuerlichen Anforderungen an juristische Personen des öffentlichen Rechts stark in den Fokus gerückt und verdeutlichen die Notwendigkeit der Einrichtung von Tax-Compliance-Management-Systemen auch für die öffentliche Hand. Vor diesem Hintergrund wurde an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg im Frühjahr 2020 das Kompetenzzentrum Tax Compliance gegrün-

det. Das Kompetenzzentrum befasst sich mit den rechtlichen und organisatorischen Anforderungen und Fragestellungen zur Tax Compliance sowie mit Rechtsfragen im Zusammenhang mit der Besteuerung der öffentlichen Hand.

Gründerinnen und Gründer des Kompetenzzentrums sind:

- Prof. Dr. Gabi Meissner
- Prof. Dr. Tanja Leibold
- Prof. Dr. Sascha Gieseler
- Prof. Dr. Stefan Holzner, LL.M.

Als Forschungsschwerpunkte des Kompetenzzentrums vorgesehen sind die Themen Tax Compliance, Besteuerung der öffentlichen Hand (unter anderem § 2b UStG), Tax Compliance der öffentlichen Hand, Tax-Compliance-Management-Systeme (TCMS) sowie das Thema Digital Tax Compliance.

Neben der Forschung ist es den Gründerinnen und Gründern des Kompetenzzentrums ein wichtiges Anliegen, den Transfer des Fachwissens in die Praxis zu fördern.

Dies erfolgt unter dem Dach des Zentrums für wissenschaftliche Weiterbildung (LUC-CA) an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, das von Prof. Dr. Sascha Gieseler geleitet wird.

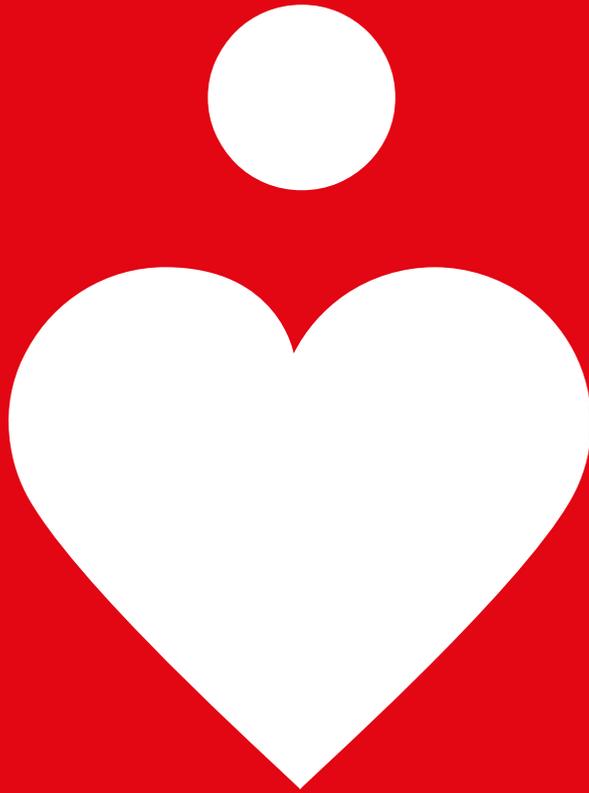
Aktuelle Vorhaben des Kompetenzzentrums sind neben der Vorbereitung von Veröffentlichungen die Vorbereitung einer Tagungsveranstaltung, die Vergabe und Betreuung von Qualifikationsarbeiten sowie die Durchführung spezieller Lehrveranstaltungen zum Thema Tax Compliance.

## Informationen:

**i** Aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten unter:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/kompetenzzentrum-tax-compliance.html>



Die Gründerinnen und Gründer des Kompetenzzentrums Tax Compliance: Prof. Dr. Holzner, Prof. Dr. Leibold, Prof. Dr. Meissner, Prof. Dr. Gieseler (v. l. n. r.)



# Gemeinsam da durch.

Die Corona-Krise trifft das gesamte öffentliche Leben, die Menschen und die Unternehmen in unserem Land, in Europa und in weiten Teilen der Welt. Innerhalb weniger Tage stellen sich uns Herausforderungen, von denen wir bis vor Kurzem noch gar nichts geahnt haben.

Wir möchten, dass Sie wissen: Als Sparkassen arbeiten wir mit all unserer Kraft für unsere Kunden – für die Versorgung der Unternehmen mit Förderkrediten, für die Sicherung der Bargeldversorgung und für einen störungsfreien Zahlungsverkehr.

Nicht alles wird immer und überall reibungslos ablaufen. Denn: So wie die meisten von Ihnen arbeiten auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise von zu Hause aus, betreuen parallel ihre Kinder und haben sehr viele Fragen unserer Kunden zu beantworten.

Wir sind öffentlich-rechtlich. Damit tragen wir eine besondere Verantwortung: für unsere privaten Kunden, für die Unternehmen und für unser ganzes Land. Rund 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 378 Sparkassen und vielen Verbundunternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe tun alles dafür, dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Auch wir wissen nicht genau, was die kommenden Tage und Wochen bringen werden. Aber eines können wir Ihnen versprechen: Wir geben unser Bestes, damit wir alle gemeinsam möglichst gut durch diese schwierige Zeit kommen.

**Bleiben Sie gesund – oder werden Sie's ganz schnell wieder!  
Ihre Sparkasse**

## Institut für Sozialrecht



**Prof. Dr.  
Torsten Noak**

Institutsleiter



**Prof. Dr.  
Fabian Walling**

Institutsleiter

Das Institut für Sozialrecht befasst sich mit Fragen des Rechts der Leistungen zur Teilhabe und der gesetzlichen Ren-

tenversicherung sowie den Bezügen des Sozialrechts zum Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht. Institutsleiter sind Prof. Dr. Torsten Noak und Prof. Dr. Fabian Walling.

### Veröffentlichungen

Im Rahmen der Forschungsaktivitäten in den einzelnen Forschungsschwerpunkten sind in den letzten Jahren zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen erschienen, die der Homepage entnommen werden können (siehe Link unten).

### Wahrnehmung von wissenschaftlichen Funktionen

Prof. Dr. Walling engagiert sich im Vorstand des Instituts für Rehabilitation an der Universität Ulm. Zudem wurde er von Sozialminister Lucha in den wissenschaft-

lichen Beirat der Stiftung für Gesundheitliche Prävention Baden-Württemberg berufen, die am 4. und 5. Dezember 2019 ein wissenschaftliches Symposium veranstaltete.

### Informationen:

Aktuelle Übersicht über die Forschungsaktivitäten unter:  
<https://www.hs-ludwigsburg.de/forschung/forschungszentren/institut-fuer-sozialrecht.html>

Anzeige

## IHR NEUER JOB IM LANDKREIS KONSTANZ.

Mehr Infos unter [www.LRAKN.de/karriere](http://www.LRAKN.de/karriere)

### WIR BIETEN MEHR:

- zukunftssichere Ausbildungsplätze
- interessante Arbeitsstellen
- vielfältiges betriebliches Gesundheitsmanagement
- maßgeschneiderte Personalentwicklung
- modernes Arbeitsumfeld
- und eine Region die zu den schönsten Deutschlands zählt

Wir bieten zudem Einführungspraktika und Verwaltungspraktika während des Studiums an. Für mehr Infos wenden Sie sich an Frau Christina Bammert unter +49 7531 800 - 1312

Für Auskünfte zu freien Stellenangeboten steht Ihnen Herr Sebastian Frick unter +49 7531 800 - 1340 zur Verfügung.

Unsere Stellenangebote und mehr Informationen finden Sie auch auf unserem Karriereportal [LRAKN.de/karriere](http://LRAKN.de/karriere)

# Alles im Blick!

## KVJS

Kommunalverband  
für Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

### Abschluss in der Tasche?

Wir bieten abwechslungsreiche Aufgaben in  
Stuttgart, Karlsruhe und Freiburg!

### Noch nicht auf Jobsuche?

Wir bieten spannende Praktika  
für die Schwerpunkte:

- Leistungsverwaltung in den Bereichen  
Behinderung, Jugend & Pflege
- Wirtschaft und Finanzen
- Personal und Organisation

[www.kvjs.de/karriere](http://www.kvjs.de/karriere)

Stadt Karlsruhe

## Immer in Bewegung für unsere Stadt

Vielfältige  
Arbeitsplätze.  
Herausfordernde  
Zukunftsaufgaben.



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



# Kompetenzzentrum für Arbeit, Organisation und Personalmanagement



**Prof. Dr.  
Anna Steidle**

*Institutsleiterin*



**Prof. Dr.  
Martin Sauerland**

*Institutsleiter*

Der Anteil psychischer Erkrankungen, wie zum Beispiel Burnout, Angststörungen oder Suchterkrankungen, ist an der Gesamtzahl krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeitstage in Deutschland seit dem Jahr 2000 um mehr als 50 % angestiegen, während andere Krankheitsarten, wie zum Beispiel Herz-Kreislauf-, Atemwegs-, Verdauungs- oder Muskel-Skelett-Erkrankungen, leicht rückläufig sind.<sup>1</sup> In der öffentlichen Verwaltung ist der Anteil psychischer Erkrankungen nach Daten des DAK-Gesundheitsreports 2015 im Branchenvergleich am zweithöchsten.<sup>2</sup>

Die Kosten, die durch krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehen, sind enorm,<sup>3</sup> eingedenk der Produktivitätsausfälle, der Zusatzbelastungen, die für die anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für Führungskräfte entstehen, die sodann Aufgaben umschichten, neu organisieren oder selbst übernehmen müssen. Modellrechnungen von Krankenversicherern zeigen, dass ein Krankenstand von zehn Prozent (also zum Beispiel durchschnittlich 20 Erkrankte von 200 Beschäftigten pro Jahr) bei kalkulierten täglichen Kosten von durchschnittlich 400 Euro pro fehlender Person bereits zu einem Verlust von 1,76 Million Euro pro Jahr für eine betroffene Organisation führt. Neben diesen negativen ökonomischen Folgen sind selbstverständlich auch noch das individuell erzeugte Leid, die

Demotivierung und die Arbeitsunzufriedenheit aufseiten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erwähnen, die mit psychischen Erkrankungen zumeist einhergehen.

§ 4 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz schreibt aus diesen und weiteren Gründen seit 2013 eine „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ für alle Arbeitsplätze vor. Auf der Basis empirisch belegter Belastungs-Beanspruchungsmodelle soll demnach das Ausmaß der psychischen Belastungsfaktoren für verschiedene Arbeitstätigkeiten ermittelt und insbesondere Maßnahmen zu deren Reduktion ergriffen werden.

Vielen Behörden ist die Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zwar bekannt, jedoch herrschen verbreitet Missverständnisse und Unsicherheiten vor, zum Beispiel hinsichtlich der relevanten Messverfahren, einzuhaltender Grenzwerte, auch bezüglich der Datenobjektivierung und geeigneter Interventionsmaßnahmen.

Dabei kann die Gefährdungsbeurteilung für Organisationen einen enormen Nutzen stiften. Mit ihrer Hilfe lassen sich Arbeitsbelastungen identifizieren, Verbesserungspotenziale erkennen und Problemursachen aufdecken (zum Beispiel für hohe Fluktuationsraten, einen hohen Krankenstand oder gar Sabotageakte). Die Gefährdungsbeurteilung stellt darüber hinaus eine empirisch gesicherte Basis für die Implementierung eines bedarfsgerechten und effektiven behördlichen Gesundheitsmanagements dar.

Wie dem Gesetzestext zu entnehmen ist, müssen nämlich aus der Gefährdungsbeurteilung auch Maßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden, die geeignet sind, festgestellte Gefährdungen zu beheben und sonstigen Gefährdungen nach Möglichkeit präventiv zu begegnen. Doch auch diesbezüglich sind Unwissenheit und Unsicherheit weit verbreitet.

## Forschungsaktivitäten

Forschungs- und Praxisprojekte, die an unserem Institut durchgeführt werden, beziehen sich daher zumeist auf die Unterstützung von Behörden bei der Erfüllung ihrer Verpflichtung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, und zwar in vielfältiger Hinsicht:

- Wir haben ein objektives, reliables, valides und ökonomisches Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung entwickelt, das speziell für die Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung konzipiert ist.
- Wir führen die Gefährdungsbeurteilung bei Bedarf mit unserem Instrument in Verwaltungen durch (und liefern entsprechende Benchmarks).
- Wir schulen Behördenvertreter darin, die Gefährdungsbeurteilung selbst durchzuführen und konzipieren entsprechendes Informationsmaterial.
- Wir planen und evaluieren entsprechende Interventionsmaßnahmen.
- Wir erschaffen ein Netzwerk und ein Forum für effektive Präventionsangebote.
- Wir erforschen grundlagenwissenschaftlich innovative Lösungen für dabei auftretende typische Herausforderungen.

Das Kompetenzzentrum bietet Verwaltungen in Baden-Württemberg in einem ersten Schritt an, die Gefährdungsbeurteilung seitens der Hochschule durchführen zu lassen oder, sofern dies nicht gewünscht ist, entsprechende Anleitungen und einschlägiges Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen oder zumindest beratend zur Seite zu stehen. Im Rahmen dieses Prozesses können sodann reichhaltige Vergleichsdaten von anderen Verwaltungen aggregiert und wechselseitig anonymisiert zur Verfügung gestellt werden.

Die Status-quo-Diagnose und -Beurteilung der gesundheitsrelevanten Parameter in den Verwaltungen ist jedoch lediglich der Ausgangspunkt für die Entwicklung, Erforschung und Evaluation der Effektivität von gesundheitsdienlichen Interventionsmaßnahmen im Allgemeinen. Dabei kann es sich zum Beispiel um ursachenbezogene

oder problemlösende Maßnahmen handeln, die sich direkt aus der Gefährdungsdiagnostik ergeben. Doch auch innovative Lösungen für typische Herausforderungen im Gesundheitsmanagement (zum Beispiel geringe Beteiligungsquote, Beteiligung primär derjenigen, die es „nicht nötig“ haben, fehlende Erfolgsevaluation, interindividuelle Hemmnisse etc.) werden intensiv erforscht.

Zukünftig soll überdies ein Forum erschaffen werden, das darauf abzielt, Verwaltungen lokal und regional bezüglich ihres präventiven Gesundheitsangebots und des vorliegenden Erfahrungsschatzes (Best Practice) zu vernetzen und die jeweiligen Mitarbeiter der vernetzten Verwaltungen über entsprechende Angebote zu informieren und wechselseitig partizipieren zu lassen.

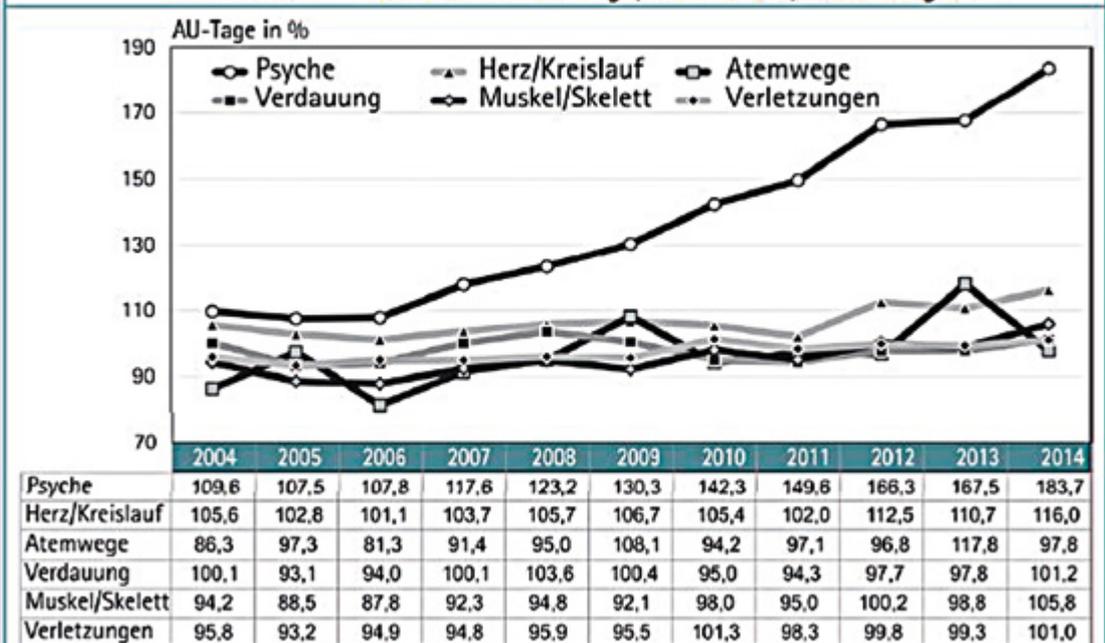
### Kooperationspartner aus der Praxis

Das Kompetenzzentrum verfügt über umfangreiche Erfahrungen in den genannten Bereichen. Bisherige Partner, mit denen eine erfolgreiche Umsetzung gelang, waren z. B. die AUVESY GmbH, die Energie-Südwest AG, das Klinikum Südliche Weinstraße, die Hornbach AG und viele weitere Unternehmen und Verwaltungen.

### Quellen

- I**<sup>1</sup> Badura, B., Ducki, H., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (2011). AOK-Fehlzeitenreport. Wissenschaftliches Institut der AOK. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit. Berlin: Springer.
- <sup>2</sup> DAK Gesundheitsreport, Kord, M. (2015). Abgerufen am 28.01.2020: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/gesundheitsreport-2015-2109048.html>
- <sup>3</sup> Sagie, A., Birati, A. & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. Applied Psychology: An International Review, 51, 67-89.

**Abbildung 6: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2004 – 2014, Indexdarstellung (2003=100%), AOK-Mitglieder**



Anstieg der psychischen Erkrankungen (Arbeitsunfähigkeitstage der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten; Quelle: AOK Gesundheitsreport, 2016)

# Besteuerung angesichts digitaler Geschäftsmodelle auf nationaler Ebene



**Prof. Dr.  
Angelika Dölker**

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

Der OECD-Zwischenbericht liefert in Kapitel 4 eine Analyse nationaler Entwicklungen. Folgende Kategorien werden gebildet: (I) alternative applications of the PE threshold; (II) withholding taxes; (III) turnover taxes; (IV) specific regimes targeting large MNEs (multinational enterprises).

## **Spezielle Steuerregime betreffend großer multinationaler Konzerne (MNE): USA**

Zu den angesprochenen Ländern gehören die USA, da insbesondere US-Großkonzernen vorgeworfen wird, weltweit kaum Steuern zu zahlen. Diskutiert wird aus der US-Steuerreform 2017 die Base Erosion and Anti-Abuse Tax (BEAT) als spezielle Regelung, die sich gegen MNEs wendet, nicht zwingend aus der digitalen Wirtschaft. Durch BEAT wird ein neues Besteuerungskonzept für US-Kapitalgesellschaften mit einem Mindestumsatz von 500 Mio. US \$ und schädlichen Zahlungen an nahestehende Personen in Höhe von mehr als 3 % der Betriebsausgaben eingeführt. Die Wirkung von BEAT ist laut OECD die einer Minimum-Körperschaftsteuer. Diese steigt von 5 % im Jahr 2017 über 10 % im Jahr 2019 auf 12,5 % im Jahr 2026.

Die Hinzurechnungsbesteuerung ausländischer IP-Einkünfte wurde durch das Global Intangible Low-Taxed Income (GILTI) als neuer Kategorie ausländischer Einkünfte für US-Gesellschafter einer ausländischen SFC (specified foreign corpo-

ration) neu geregelt. Den Erträgen von US-Gesellschaftern (ab 10 % Beteiligung) werden die globalen immateriellen, im Ausland niedrig besteuerten Einkünfte ausländischer SFC hinzugerechnet, um eine Mindestbesteuerung sicherzustellen.

## **Anpassungen des Betriebsstättenbegriffs: Indien/Israel/Slowakei**

In Israel kann die Serviceleistung eines nicht ansässigen Unternehmens an inländische Kunden eine steuerbare Präsenz auslösen, falls die Aktivitäten eine „significant economic presence“ (SEP) darstellen. Anwendung findet die Regelung nur auf Fälle, die nicht in einem Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) geregelt sind. In Indien wurden mehrere Ergänzungen bei den nationalen Anknüpfungsregeln für Körperschaftsteuerzwecke eingefügt, diese sind seit 1. April 2019 wirksam. Auch hier geht es um die Annahme der Existenz einer SEP. Regelungen in DBA sollen vorgehen. Die Slowakei hat 2017 eine erweiterte Definition der „festen Geschäftseinrichtung“ für digitale Plattformen eingeführt.

## **Ausgleichsabgaben: Frankreich/Italien/Ungarn/Indien/Österreich**

Indien hat 2016 eine Equalisation Levy (Ausgleichsabgabe) von 6 % auf die Bruttovergütung für Online-Dienste nicht Ansässiger als gesonderte Steuer eingeführt, betroffen sind Online-Werbung und das Bereitstellen von digitalem Werbeplatz. In Italien wurde zum 1. Januar

2019 eine Levy on Digital Transactions (LDT) wirksam. Die LDT wird mit 3 % auf den Wert der Transaktion (ohne Umsatzsteuer) erhoben, soweit digitale Dienstleistungen elektronisch zur Verfügung gestellt werden. Für Ungarn wird eine advertising tax (auf die Umsätze nach Umsatzsteuer) auf Werbezeit oder -platz sowohl für ansässige wie nicht ansässige Unternehmen angeführt. Frankreich erhebt eine Digitalsteuer von 3 % auf den Umsatz großer Internetunternehmen. Dies führte zur Androhung von Strafzöllen seitens der USA. Aufgrund einer Einigung in Davos verzichtet Frankreich bis Ende 2020 auf die Erhebung der Digitalsteuer. Ebenso sollen bis dahin keine US-Strafzölle erhoben werden. In Österreich müssen seit dem 1. Januar 2020 Unternehmen mit einem weltweiten Umsatz von 750 Mio. Euro und einem jährlichen Online-Werbeumsatz in Österreich von mindestens 25 Mio. Euro eine fünfprozentige Steuer auf ihre Online-Werbeumsätze abführen. Der US-Handelsbeauftragte prüft, ob Ermittlungen über die Steuern auf digitale Dienstleistungen in Österreich, Italien und der Türkei eingeleitet werden sollen.

## **Quellensteuer: Großbritannien**

Bei der United Kingdom's Diverted Profits Tax (DPT) werden 25 % auf Gewinne erhoben, die als künstlich von GB umgeleitet betrachtet werden. DPT ist eine Steuer eigener Art, die wohl nicht unter DBAs fällt, aber einen eigenen Anrechnungsmechanismus vorsieht (Vermeidung innerhalb 12 Monaten durch Korrektur der Verrechnungspreise möglich). Interessant ist, dass historisch die Quellenbesteuerung stärker bei Entwicklungsländern ausgeprägt ist, da sie diese in der Situation des Importüberschusses fiskalisch begünstigt. Dies korrespondiert zu der Feststellung, dass Europa bezüglich der Plattform-Ökonomie weit zurückliegt.

### **Information**

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

## Umsatzsteuer: Deutschland

In Umsetzung der sogenannten E-Commerce-Richtlinie der EU durch Gesetz vom 14. Dezember 2018 führte Deutschland in § 22f UStG Pflichten für den Betreiber eines elektronischen Marktplatzes ein (Aufzeichnung von Daten der Nutzerinnen und Nutzer und Übermittlung an das Finanzamt auf Anfrage), in § 25e UStG die tatsächliche Haftung beim Handel auf dem elektronischen Marktplatz.

### Sicherstellung einer fairen globalen (Mindest-)Besteuerung oder einer fairen Aufteilung des Besteuerungssubstrats unter den beteiligten Fisci?

Geht es lediglich um eine faire Mindestbesteuerung gerade von US-MNEs, sollte beachtet werden, inwieweit sich die Rechtslage ab 2018 durch die US-Steuerreform bereits verändert hat. Geht es um eine faire Aufteilung von Ertragssteuern, wird man Regeln finden müssen, die zur Vermeidung von Doppelbesteuerung auch DBAs unterliegen. Unilaterale Regeln, die nur beschränkte Steuerpflicht im Nicht-DBA-Fall schaffen, sind gerade für Verkäufe oder Dienstleistungen aus DBA-Ländern wie den USA nicht geeignet.

### Hat die multilaterale Fortentwicklung des Betriebsstättenbegriffs eine Chance?

Hinsichtlich der fairen Aufteilung von Besteuerungssubstrat für ertragsteuerliche Zwecke ist die Frage, wie der Betriebsstättenbegriff fortentwickelt werden kann. Schon im OECD-Musterabkommen 2017 sind wesentliche Änderungen vorgenommen worden. Diese erfolgten im Dezember 2017 mittels Unterzeichnung des multilateralen Instruments (MLI). Es gab unter anderem Änderungen von Art. 5 Abs. 4 OECD-MA (aufgrund Base Erosion and Profit Shifting Aktionspunkt 7), bisherige Ausnahmetatbestände für Hilfstätigkeiten wie Vertrieb werden eingeschränkt.

Zu beachten ist, dass die beteiligten Länder bezüglich der Inhalte des MLI Auswahlentscheidungen treffen und Vorbehaltserklärungen abgeben konnten, sodass es dennoch zu divergierenden

Rechtsauffassungen und Qualifikationskonflikten kommen kann. Hier ist eine Weiterentwicklung bezüglich der Frage nötig, inwieweit Dienstleistungen eine Betriebsstätte begründen können, dies kann nicht isoliert für elektronische Dienstleistungen beantwortet werden, da auch andere Branchen betroffen sind. Ebenso ist zu erwarten, dass es auch hier nicht zu einer Einigung der betroffenen Länder ohne Auswahlentscheidungen und Vorbehalte kommt, was aber die weitere Diskussion nicht verhindern darf.

Auch werden Fragen der Gewinnaufteilung schwierig wegen einer adäquaten Bepreisung von Gütern wie Daten, oder Nutzung von Algorithmen. Gegebenenfalls muss auf formelhafte Aufteilungen des Gewinns zurückgegriffen werden, wie es auch die EU-Kommission andenkelt. Ein isoliertes Vorgehen der EU erscheint nicht sinnvoll, da auch DBA mit Drittstaaten von diesen Fragen betroffen sind.

### Zusätzliche Steuerarten neben Ertragsteuern und Umsatzsteuer?

Wie oben aufgezeigt, haben bereits mehrere Länder Ausgleichsabgaben eingeführt, darunter mehrere EU Mitgliedstaaten. Auch bei der Digital Service Tax (in eingeschränkter Form) würde es sich um eine solche handeln. Hier kann es zu einer Überwälzung auf die Verbraucherinnen und Verbraucher kommen, ferner ergeben sich Doppelbesteuerungsprobleme. Daher erscheinen solche Ausgleichsabgaben nicht wünschenswert.

### Stärkerer Fokus auf Erhebung der Umsatzsteuer?

Angesichts der zu erwartenden Schwierigkeiten hinsichtlich der Erhebung von Ertragsteuern sollte zumindest der kurzfristige Fokus auf der effizienten Eintreibung von Umsatzsteuern liegen, wie es in Deutschland gegenwärtig schon geschieht.

### Stärkerer Fokus auf steuerlicher Förderung?

Ein weiteres Element der nationalen Reformen muss eine weitere Stärkung des eigenen Forschungs- und Entwicklungsstand-

ortes sein, wie es zum Beispiel die USA mit ihrer Steuerreform 2017 vorgemacht haben. Einkünfte aus der ausländischen Verwertung immaterieller Wirtschaftsgüter durch US-Unternehmen werden begünstigt besteuert (Foreign-Derived Intangible Income, FDII). Die USA, China und andere EU-Mitgliedstaaten bieten steuerliche Förderung von Forschung & Entwicklung (F & E) an.

Am 1. Januar 2020 trat das vom BMF auf den Weg gebrachte Gesetz zur steuerlichen Förderung von F & E in Kraft. Die Förderung erfolgt in Form einer Forschungszulage und beträgt 25 % einer maximalen Bemessungsgrundlage von 2 Mio. Euro (Steuerzugschrift). Der wachsende Wertvorsprung der Plattform-Unternehmen macht den Handlungsbedarf klar, will man nicht in Entwicklungsland-Status zurückfallen. Eine Steuerreform in Deutschland wird der Finanzierung der Kosten der Covid 19 Pandemie Rechnung tragen müssen, um die Binnennachfrage zu stärken ohne dem Wiederaufbau der Wirtschaft durch zusätzliche Lasten zu schaden.

# Bewerbermangel für das Bürgermeisteramt?



**Dr.  
Vinzenz Huzel**

*Absolvent der HVF  
Ludwigsburg und  
Referent bei der  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
in Stuttgart*

„Niemand will mehr Bürgermeister werden“, titelte die Stuttgarter Zeitung im Dezember 2019. Von „Bewerbermangel“ und „Kandidatenflaute“ ist in den letzten Jahren immer wieder im Zusammenhang mit Bürgermeisterwahlen im Land zu lesen. Bereits 1998 mahnte Wehling: „Wenn (...) der Zulauf zum Amt des Bürgermeisters in letzter Zeit geringer zu werden scheint – vor allem auch was qualifizierte Bewerber angeht –, dann muss Ursachenforschung betrieben werden“ (WEHLING 1998: 40). Doch wie steht es nun wirklich um die Bewerberzahl bei Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg? Eine Auswertung aller 1.153 Bürgermeisterwahlen zwischen 2008 und 2015 zeigt, dass im Durchschnitt gerade einmal 2,32 Kandidierende pro Wahl antreten. Am wenigsten Auswahl bietet sich in Kommunen unter 500 Einwohnerinnen und Einwohnern, in denen das Bürgermeisteramt zwingend ehrenamtlich ist. Hier liegt die Zahl an Kandidierenden pro Wahl deutlich unter dem Gesamtschnitt (1,06 Bewerbungen pro Wahl). In drei dieser kleinen Kommunen kam es im Untersuchungszeitraum zu sogenannten „wilden Wahlen“, in denen gar keine Kandidierenden auf den Wahlzetteln standen und die Wählerinnen und Wähler selbst Vorschläge machen mussten.

Gut ein Drittel aller Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg sind sogenannte

Bestätigungswahlen ohne Herausforderer, zu denen lediglich die das Amt innehabende Person antritt und wiedergewählt wird. Doch auch in einigen wenigen Fällen gab es selbst bei sogenannten neuen Kandidatenrunden, also nach Ausscheiden der Amtsinhaber oder Amtsinhaberinnen, lediglich eine Bewerbung. Dies zeigte sich in 21 Kommunen, also knapp 2 % der untersuchten Wahlen. Darunter waren auch drei Städte mit über 20.000 und eine Stadt mit rund 10.000 Einwohnern.

Diese Befunde sollten als Alarmsignal verstanden werden. Wenn selbst bei attraktiven größeren Städten nicht mehr als eine Person kandidiert, besteht Handlungsbedarf. Auch wenn die Situation noch nicht so dramatisch ist, wie im eingangs erwähnten Zeitungstitel, so muss doch zumindest von ernst zu nehmenden Anzeichen für einen Bewerbermangel gesprochen werden, auf die reagiert werden sollte, bevor es zu spät ist.

## **Viel hilft viel? Qualität und Quantität der Kandidierenden**

Verschiedene Studien zeigen, dass bei Bürgermeisterwahlen ein enger Zusammenhang zwischen der Anzahl der Kandidierenden, der Frage, ob die Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber wieder antreten, und der Wahlbeteiligung besteht (KLEIN 2014; JENNINGER 2016, SCHWARZ 2017, HUZEL 2019). Je größer die Auswahl, desto höher ist auch die Bereitschaft der Wahlberechtigten zur Stimmabgabe und umso größer ist auch die Legitimation der gewählten Person, was zumindest demokratietheoretisch wünschenswert ist. Doch nicht nur die schiere Anzahl, also die Quantität an Kandidaturen, ist ausschlaggebend für eine echte Auswahl bei der Wahl, sondern auch die Qualität der bewerbenden Personen. Sogenannte Dauerbewerberinnen oder Dauerbewerber verfälschen hier bis zu einem gewissen Grad die Sta-

tistiken. Ein wirksamer Schutz vor diesen Juxkandidaturen wäre die vom Verband Baden-Württembergischer Bürgermeister geforderte Einführung einer Unterstützungsunterschriften-Regelung, wie sie bereits in Städten über 20.000 Einwohnern existiert. Auch wenn die Hürde für eine Bewerbung damit etwas höher wäre, könnte damit erreicht werden, dass lediglich Kandidierende zur Wahl stehen, die ein Mindestmaß an Rückhalt aus der Wählerschaft genießen.

## **Warum finden sich nicht mehr Kandidierende zu Bürgermeisterwahlen?**

Das Bürgermeisteramt hat sich, ebenso wie die institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen es ausgeübt wird, in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Faktoren, die das Amt vormals in besonderer Weise attraktiv gemacht haben, scheinen an Bedeutung und Strahlkraft verloren zu haben. Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber klagen über abnehmende Gestaltungsmöglichkeiten im Amt durch zusätzliche Aufgaben, die an die Kommunen delegiert werden, unsichere Berufsperspektiven durch häufigere Abwahlen, zunehmende Anfeindungen, die bis hin zu tätlichen Angriffen reichen, ein hohes Arbeitspensum verbunden mit langen Arbeitszeiten sowie dem Gefühl, aufgrund der exponierten Position im öffentlichen Leben kaum Privatsphäre für sich selbst und die Familie zu haben. Auch

### **Information**

**I** Die hier vorgestellte Untersuchung erschien vergangenes Jahr: Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in Baden-Württemberg. Ein Amt im Umbruch, von Vinzenz Huzel, Nomos Verlag Baden-Baden: 2019, ISBN 978-3-8487-6240-8

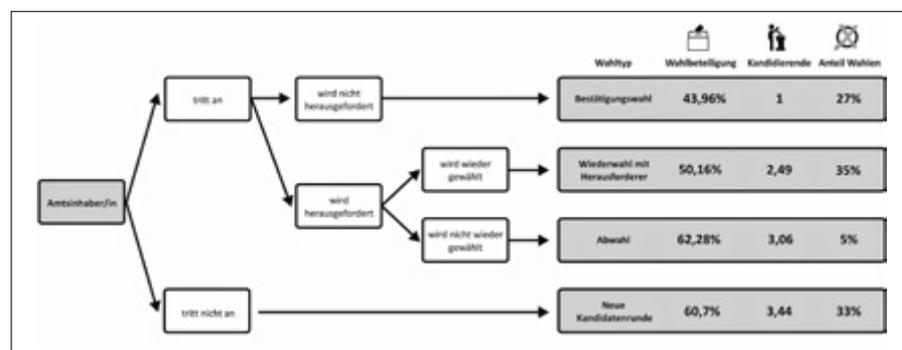
der Weg ins Amt hat sich verändert. Bürgermeisterwahlkämpfe sind aufwendiger, multimedialer, professioneller und damit teurer geworden. Wen wundert es da, dass sich offenbar immer weniger geeignete Interessentinnen und Interessenten für das Amt finden?

Was sich ebenfalls in den letzten 30 Jahren verändert hat, ist das soziodemografische Profil der Amtsinhaberinnen und Amtsinhaber. Seit den 1980er-Jahren wurden sie mit den Attributen „verwaltungserfahren“, „jung“ und „männlich“ beschrieben (WEHLING/SIEWERT 1984: 60). Gerade bei den Absolventinnen und Absolventen der baden-württembergischen Verwaltungshochschulen ist vermehrt eine Zurückhaltung bei den Kandidaturen festzustellen. Besonders selten sind junge Menschen Bürgermeisterin oder Bürgermeister geworden. Während in den 1980er-Jahren noch knapp 40 % im Alter zwischen 25 und 27 Jahren gewählt

### Fazit: Attraktivität des Bürgermeisteramtes erhalten und mehr Frauen gewinnen

Äußerst ambivalent wurden bei der Bürgermeisterbefragung 2015 die Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister im Amt eingeschätzt. Dem kann nur durch eine angemessene Finanzausstattung der Kommunen begegnet werden, die den gestiegenen Anforderungen an die Aufgabenbewältigung gerecht wird und Handlungsspielräume jenseits der Pflichtaufgaben schafft. Auch die Erwartungen an das Amt müssen sich verändern und tradierte Vorstellungen vom „omnipräsenten Festredner“ und „obersten Verwalter“ müssen überwunden werden. Dazu gehört, dass das Bürgermeisteramt familienfreundlicher werden muss. Nur so kann das schlummernde Potenzial hochqualifizierter Frauen für das Amt gewonnen werden. Das

einiger junger Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, die in der Praxis beweisen, dass es durchaus möglich ist, das Amt auch in der Familienphase erfolgreich zu führen.



Wahltypen – Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg 2008–2015, Schematisierung nach KLEIN 2014: 183

wurden, sind dies heutzutage gerade einmal knapp 6,8 %. Damals hatten gut drei Viertel vor Amtsantritt ein Verwaltungstudium vorzuweisen. In der Zwischenzeit liegt der Anteil von Quereinsteigern deutlich höher.

Nur sehr wenig hat sich beim Frauenanteil im Bürgermeisteramt getan. Zwar hat sich die Zahl der Bürgermeisterinnen kontinuierlich erhöht, allerdings auf sehr niedrigem Niveau: Bis heute liegt der Anteil von Frauen im Amt unter 10 %. Insofern ist der vielzitierte Bewerbermangel für das Bürgermeisteramt vor allen Dingen ein Bewerberinnenmangel.

gilt im Übrigen auch für Männer. Frauen wie Männer sehen sich heutzutage mit veränderten Rollenerwartungen konfrontiert, die sowohl im beruflichen wie auch im familiären Kontext Berücksichtigung finden müssen. Hinzu kommt, dass das Bürgermeisteramt auch im Vergleich zur Regellaufbahn der öffentlichen Verwaltung interessant bleiben muss. Hier wird in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel stattfinden, durch den eine Reihe attraktiver Stellen neu zu besetzen ist. Die Attraktivität des Bürgermeisteramtes bemisst sich mehr denn je an der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben. Hilfreich sind bereits heute die Vorbilder

### Quellen

Huzel, Vinzenz (2019): Bürgermeisterinnen und Bürgermeister in Baden-Württemberg. Ein Amt im Umbruch.

Jenninger, Stefan (2016): Einflussfaktoren bei Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg – Auswirkungen auf Bewerberzahl und Wahlbeteiligung. Master-Thesis (unveröffentlicht). Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg.

Klein, Alexandra (2014): Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg – Wahlbeteiligung, Wahltypen und Sozialprofil.

Schwarz, Thomas (2017): Bürgermeisterwahlen in Baden-Württemberg – Eine Analyse auf der Basis der Wahlen von 2010 bis 2015. Teil 1: Bürgermeisterwahlen und die Bewerber, in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg (1), S. 29–40.

Wehling, Hans-Georg/Siewert, Hans-Jörg (1984): Der Bürgermeister in Baden-Württemberg.

Wehling, Hans-Georg (1998): Das Kandidatenangebot bei Bürgermeisterwahlen und die Zukunft der kommunalen Selbstverwaltung, in: Roth, Norbert (Hrsg.): Position und Situation der Bürgermeister in Baden-Württemberg, S. 40–60.

Die HVF Ludwigsburg plant in Kooperation mit der Friedrich-Ebert-Stiftung den Fachtag „Bewerbermangel im Bürgermeisteramt? Mehr Kandidat(inn)en braucht das Land!“ Der Fachtag wird voraussichtlich im Herbst 2020 stattfinden. Informationen hierzu erhalten Sie rechtzeitig unter: <https://www.hs-ludwigsburg.de/> oder <https://www.fes.de/fritz-erler-forum/>

# Unsere Kolleginnen und Kollegen auf dem Büchermarkt ...



**Prof. Dr. Alfred Katz, Prof. Dr. Gerald Sander**  
**Staatsrecht – Grundlagen, Staatsorganisation, Grundrechte**

Nach nahezu 10 Jahren erscheint der Klassiker des Staatsrechts in völliger Neubearbeitung in 19. Auflage. Das neue Autorenteam hat verfassungsrechtliche Entwicklungen und europarechtliche Einflüsse in die Darstellung des Staatsorganisationsrechts und vor allem der Grundrechte einfließen lassen. Rechtsprechung und Literatur sind bis Mai 2019 berücksichtigt. Der einbändige Grundkurs im öffentlichen Recht ist primär für Studienanfängerinnen und -anfänger bestimmt. Grundzüge des Staatsorganisationsrechts und der Grundrechte, der Verfassungslehre und der Allgemeinen Staatslehre stehen dabei im Mittelpunkt. Integriert sind auch verfassungsgeschichtliche und verwaltungsrechtliche Aspekte. Verständnisfragen, Fallbeispiele, Hinweise zum Anfertigen von Übungsarbeiten und Schaubilder runden das Lehrbuch didaktisch ab. (ISBN 978-3-8114-9877-8, Preis: 26,00 Euro)

**Prof. Dr. Arnd Diring**  
**#AllesRechtKurios**

Nach dem erfolgreichen Auftakt mit dem Band „#ArbeitsRechtKurios: Heiteres aus deutschen Arbeitsgerichten“ im Jahr 2018 legt Arnd Diring in der Reihe „Kuriose Rechtsgeschichte(n)“ nun auch mit Kuriosen aus anderen Rechtsgebieten nach. Das Buch ist wieder untermalt mit Cartoons des Zeichners Thomas Pläßmann, Cartoonist, Karikaturist und Illustrator, zum Beispiel in der Frankfurter Rundschau und der Berliner Zeitung. (ISBN-13: 978-3349011760, Preis: 9,80 Euro)



**Prof. Dr. Claudia Schneider, Prof. Dr. Birgit Schenk, Stefan Kraus**  
**Start-Up Städtischer Bauhof**

In diesem Essential zeigen Prof. Dr. Claudia Schneider, Prof. Dr. Birgit Schenk und Stefan Kraus am Beispiel des Bauhofs der Stadtverwaltung Herrenberg praxisnah, wie sich Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen und Menschen gleichermaßen verändern müssen, damit wirkliche Innovation eine Chance hat. Neue E-Services sowie neue Formen der Zusammenarbeit und der Verantwortungsübernahme sorgen für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Das Buch gibt wertvolle Hinweise für Entscheider, die sich auf den gleichen Weg machen wollen. (ISBN: 978-3-658-29463-2, Preis: 14,00 Euro / E-Book: ISBN: 978-3-658-29464-9, Preis: 4,99 Euro)

# So funktioniert Tax Compliance im Weltkonzern BASF

**Von Prof. Dr. Gabi Meissner und Prof. Dr. Tanja Leibold, Professorinnen für Besitz und Verkehrssteuern**

Im Rahmen des von Prof. Dr. Gabi Meissner und Prof. Dr. Tanja Leibold angebotenen Wahlpflichtfachs Tax Compliance waren Studierende der Fakultät II der HVF am 21. Oktober 2019 zu Besuch bei der Steuerabteilung der BASF SE in Ludwigshafen. Jan Körner, bei der BASF Steuerabteilung zuständig für Mehrwertsteuerberatung und -risikomanagement für den europäischen Raum, informierte die Studierenden mit seinem Team über die Organisation und die mehrwertsteuerrelevanten Prozesse im Unternehmen. Darüber hinaus stellte er das Interne Kontrollsystem (IKS) für Mehrwertsteuern vor. BASF hat hierzu ein eigenes SAP-Programm Tax Compliance implementiert, mit dem es gelingt, finanzielle Risiken und Compliance Risiken bei der Ausgangsteuer und der Vorsteuer zu minimieren und auftretende Fehler

zeitnah zu eliminieren. Risiken bestehen dabei in der verspäteten oder zu geringfügigen Abführung von Ausgangs-Mehrwertsteuer oder dem verfrühten oder überhöhten Abzug von Vorsteuer.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein internationaler Konzern wie die BASF die in jedem Staat unterschiedlichen Mehrwertsteuerregime einhalten muss. Jan Körner machte deutlich, dass sich die Erforderlichkeit eines IKS für Mehrwertsteuern nicht nur aus dem für Deutschland geltenden IDW – Audit Standard 980 ergebe, sondern auch aus den Anforderungen anderer europäischer und außereuropäischer Staaten, die zunehmend zu einem sogenannten Horizontal Monitoring oder einer Echtzeit-Datenübertragung an die Finanzbehörden übergehen. Zudem mache der von der EU für die Umsatzsteuer geplante zertifizierte Steuerpflichtige (CTP) ein IKS für Mehrwertsteuern unentbehrlich. An konkreten Beispielen konnten sich die Studierenden darüber informieren, wie das SAP-Programm Tax Compliance im Rahmen des kontinuierli-

chen Monitorings Fehler und Implausibilitäten aufzeigt sowie Stichproben und Zeitreihenvergleiche vornimmt. Hervorragend gelungen ist bei der BASF die Verknüpfung des Tax-Compliance-Programms mit der betrieblichen Buchführung, sodass bei einem aufgezeigten Treffer des Compliance Programms sofort der entsprechende Vorgang in der Buchführung inklusive elektronisch hinterlegter Rechnungen und Belege aufgerufen werden kann. Über ein Ticket-System können aufgetretene Fehler sofort an die zuständige Organisationseinheit im Unternehmen zur Behebung und Richtigstellung des Prozesses weitergegeben werden. Alle Prozesse werden dabei automatisch lückenlos dokumentiert. Nach einem intensiven fachlichen Austausch mit der Steuerabteilung bis in den frühen Nachmittag wurden die Studierenden im Anschluss zu einer Führung durch das Visitor Center mit anschließender Werkrundfahrt eingeladen.



Die Studierenden des Wahlpflichtfachs Tax Compliance mit Prof. Dr. Leibold (2. v. r.) und Prof. Dr. Meissner (4. v. r.) bei der BASF

# Wenig reden, viel sagen und mit Authentizität Veränderungen wagen

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

Am 22. Januar 2020 veranstaltete der Landtag Baden-Württemberg gemeinsam mit der Hochschule der Medien in Stuttgart das interdisziplinäre, studentische Projekt „CONMEDIA“. In diesem Jahr stand der Abend unter dem Titel „Lost in Politics – Miteinander? Gegeneinander? Füreinander?“ und beschäftigte sich mit aktuellen Fragestellungen der Politikvermittlung. Zunächst wurde den 350 Gästen eine simulierte Debatte im Plenarsaal dargeboten.

Doch obwohl diese von allen Besucherinnen und Besuchern verfolgt wurde, konnte keiner der stichprobenartig fragten Gäste wiedergeben, welche Themen in der Debatte – konstruiert aus realen Redebeiträgen im Landtag – angesprochen

wurden. Sind wir verloren in den Phrasen der Politik? Gehören diese zum politischen Diskurs? Wer nimmt Einfluss auf diesen? Und welche Gefahr bergen Fake News und Hate Speech? Diese und weitere Fragen griff die CONMEDIA in verschiedenen, sehr interaktiven Formaten auf. Zunächst stellte Moderator Alexander Winkler, Wirtschaftsredakteur und Moderator beim SWR, klar, dass Phrasen nicht nur ein politisches Phänom sind. Jedoch sei ihr Einsatz in diesem Bereich besonders ärgerlich, da das Volk von seinen gewählten Vertreterinnen und Vertretern Klartext erwarte und Phrasen diese Beziehung entfremden. Viel reden und wenig sagen sei hierbei der falsche Ansatz, denn die Art und Weise, wie über Politik und die gegenwärtigen Probleme gesprochen wird, habe direkte Auswirkungen auf die Demokratie.

Phrasen kommt dabei – zumindest unterbewusst – eine große Wirkung zu. Dabei gilt laut Oliver Georgi, dem Autor des Buches „Und täglich grüßt das Phrasenschwein“: „Je größer die Betonung, desto

größer die Defizite in der Vergangenheit.“ Um Politik verständlicher zu machen, plädierte Landtagspräsidentin Muhterem Aras dafür, Abkürzungen zu vermeiden. Sie führte aus, dass Politikerinnen und Politiker ein großes Interesse an offener, ehrlicher Kommunikation haben. Debatten sollten zugespitzt und kontrovers sein; dies dürfte jedoch nichts am fairen Umgang ändern. Der von Julia Kaltenbacher entwickelte Fakefinder soll für Fake News sensibilisieren und gibt die nötigen Tools an die Hand, um diese zu entlarven. Denn insbesondere, wenn eine Nachricht mit dem Mindset einer Person übereinstimme, würde die Echtheit oftmals nicht mehr reflektiert, sondern die Meldung in die eigene „Filterblase“ übernommen. Anno Knüttgen, Journalist beim SWR und Vorsitzender der Landespressekonferenz, ging im Anschluss an eine Interaktion mit dem Publikum, bei der die Teilnehmenden den Echtheitsgrad von Nachrichten herausfinden mussten, auf die Rolle der Medien ein. Neben der Unklarheit im politischen Diskurs tritt in der komplizierten medialen Wirklichkeit nicht allzu selten Hate Speech auf. „Fast schlimmer als die persönlichen Angriffe sind die Angriffe auf das Amt – auf eine demokratisch gewählte Vertreterin des Volkes.“ – führte Muhterem Aras aus und ergänzte, dass sie sich nicht an eine solche Form des zwischenmenschlichen Umgangs gewöhnen möchte.

Das möchten auch wir nicht! Wir möchten im kollegialen Miteinander zuhören und gestalten, uns einbringen, mehr sagen als reden, Unklarheiten im politischen Diskurs beseitigen und als Demokratinnen und Demokraten anderen ein Vorbild sein. Dies versuchen wir bestmöglichst – auch auf kleinerer Ebene im APR – zu praktizieren, ob im anschließenden Gespräch mit Landtagspräsidentin Muhterem Aras oder beim Austausch mit dem Städtetag Baden-Württemberg am 11. Februar 2020 in Stuttgart.



Timo Jung, ehemaliger Student der Hochschule und Referent beim Städtetag mit den Vertreterinnen und Vertretern des APR

# Im Austausch mit Studierendenvertretungen und der Landespolitik

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

Nach einem gemeinsamen Mittagessen und einer Führung durch und über den neuen Bildungscampus startete die erste Landes-ASten-Konferenz (LAK) des Jahres am 12. Januar 2020 in Heilbronn. Anwesend waren neben Julia Mayer vom AStA-Referat Hochschulpolitik Vertreterinnen und Vertreter der Universitäten Freiburg, Heidelberg, Hohenheim, Konstanz, Mannheim, Tübingen und Ulm sowie der Hochschulen Aalen, Heilbronn, Karlsruhe, Konstanz, Offenburg, Schwäbisch Gmünd, Stuttgart und Ulm – insgesamt knapp 50 Personen.

Zunächst berichtete das Präsidium der Landesstudierendenvertretung Baden-Württemberg, das die LAKen leitet, über aktuelle Themen wie die Verleihung des Landeslehrerpreises 2019 und des Preises für offene Wissenschaft. Daneben wurde auf das Projekt Innovationscampus „Mo-

bilität der Zukunft“ verwiesen, durch das Mobilitäts- und Produktionstechnik vom Land mit rund 10 Millionen Euro gefördert werden. Umwelt und Klima, das landesweite Semesterticket und die Hochschulfinanzierung – dies sind Themen, welche die Studierendenschaften bewegen und deshalb in gleichnamigen Arbeitskreisen von den ASten der verschiedenen Universitäten und Hochschulen bearbeitet werden.

Im Dezember gingen die Verhandlungen zwischen der Landesstudierendenvertretung, dem Verkehrsministerium, den Verkehrsverbänden und der BW Tarif GmbH in die nächste Runde. Die LAK entwickelte zwei Modelle: das teilsolidarische landesweite Semesterticket inklusive Freizeitregelung und das optionale landesweite Semesterticket. Die beiden Varianten, die den Studierenden landesweite Mobilität ermöglichen, werden den Studierendenschaften zur Abstimmung vorgelegt. Dass die bisherigen Korrekturen an der Hochschulfinanzierung völlig unzureichend und die Verhandlungen zum Hochschulfinanzierungsvertrag eine Farce sind, führt die diesbezügliche Stellungnahme der Lan-

desstudierendenvertretung aus. Um der Unterfinanzierung der Hochschulen entgegenzuwirken, stellt sie folgende Forderungen: die Ergänzung von 360 Millionen beziehungsweise 1.000 Euro je Studentin und Student in die Grundfinanzierung der Hochschulen zum 1. Januar 2021, die Verstetigung und Überführung der Ausbau-mittel in Höhe von mindestens 285 Millionen Euro in die Grundfinanzierung und die Dynamisierung dieser um 3 % jährlich.

Weiter wurde die Stellungnahme „Notwendige Änderungen am Landeshochschulgesetz“ insbesondere hinsichtlich der Forderung „Passives Wahlrecht“ und „Anerkennung von studentischem Engagement in der akademischen und studentischen Selbstverwaltung“ ergänzt. Im Rahmen der Stellungnahme zur Verordnung der Landesregierung über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen legt die Landesstudierendenvertretung dar, dass sie die damit einhergehende Anpassung und Weiterentwicklung von Prozessen der öffentlichen Hand begrüßt, nicht zuletzt aufgrund von Nachhaltigkeitsaspekten wie der Reduktion des für Verwaltungsprozesse notwendigen Papiers. Neben dem fachlichen Austausch bot die LAK Raum für persönliche Vernetzung unter den Studierendenvertreterinnen und -vertretern. Denn nur durch diese lassen sich die Forderungen der Studierenden bestmöglich umsetzen.

Um die studentischen Anliegen zur Landespolitik zu kommunizieren finden regelmäßige Treffen mit den Politikerinnen und Politikern Baden-Württembergs statt, wie der Runde Tisch mit der Grünen-Fraktion am 4. Februar 2020 im Haus der Abgeordneten in Stuttgart. Die Regierungspartei wurde durch Stefanie Seemann MdL und Alexander Salomon MdL vertreten, die Hochschule Ludwigsburg von Julia Mayer und Sonja Schnappauf.



Austausch beim Runden Tisch im Haus der Abgeordneten in Stuttgart

# Interaktive Bachelor-Arbeit – E-Learning mal anders

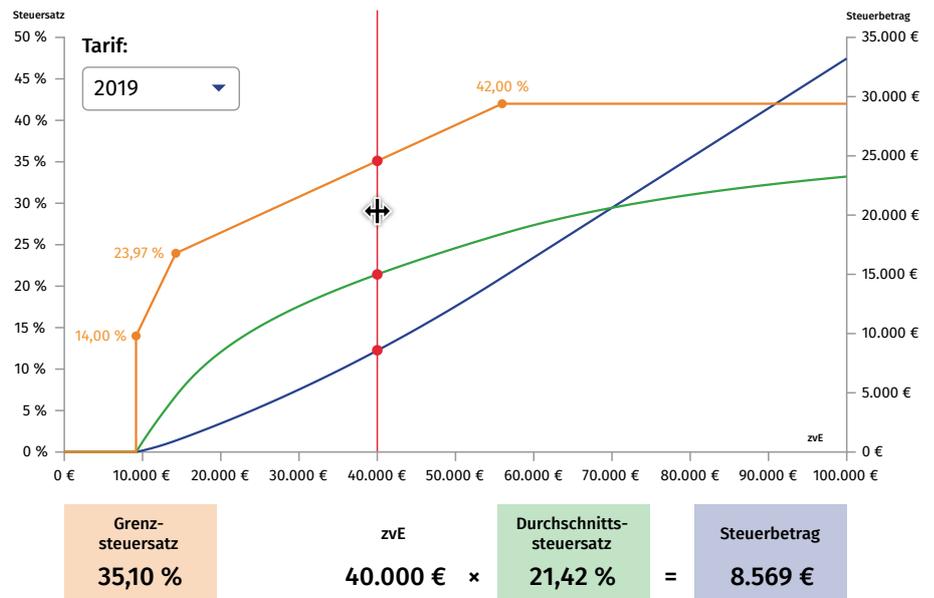
**Von Lukas Bestle LL.B.,  
Absolvent der Steuerverwaltung**

Die Digitalisierung nimmt zunehmend Einfluss auf unser privates und berufliches Leben. Auch Hochschulen bieten ihren Studierenden inzwischen Möglichkeiten, digital zu lernen. Diese werden als E-Learning (elektronisch unterstütztes Lernen) bezeichnet.

An der HVF gibt es mit Moodle bereits seit 2014 die Möglichkeit, Vorlesungsmaterialien, Skripte und Videos online zur Verfügung zu stellen und miteinander zu kommunizieren. Zuständig für Moodle ist der Senatsbeauftragte für E-Learning, Prof. Dr. Lars Zipfel.

## Interaktivität für einen größeren Erkenntnisgewinn

Als ich meine Bachelor-Arbeit geplant habe, überlegte ich mir: Wenn man den Lernprozess durch E-Learning erleichtern kann, ginge das nicht auch bei wissenschaftlichen Arbeiten? Denn gerade im Steuerrecht sind wissenschaftliche Arbeiten oft sehr abstrakt – die Auswirkungen auf die Praxis lassen sich nur durch komplexe Berechnungen ermitteln, die häufig entweder als umfangreiche und unübersichtliche Tabelle oder als Graph dargestellt werden. In jedem Fall muss die konkrete Entscheidung getroffen werden,



welche Zusammenhänge dargestellt werden sollen. So fallen oft einige mögliche Erkenntnisse unter den Tisch.

Könnte eine mögliche Lösung darin bestehen, die Erkenntnisse durch interaktive Darstellungen anschaulich und verständlich zu machen? Dabei könnten die Berechnungsvariablen durch die Leserin oder den Leser der wissenschaftlichen Arbeit verändert werden. Da ich mich neben dem Steuerrecht auch für die Softwareentwicklung interessiere, wählte ich Herrn Prof. Zipfel als den Prüfer meiner Bachelor-Arbeit, um diese These zu testen.

## Zielsetzung und Umsetzung ...

Doch zunächst musste ein geeignetes Thema gefunden werden, das von interaktiven Darstellungen besonders profitiert. Gemeinsam mit meinem Prüfer entschied ich mich für das Thema der Kalten Progression, der inflationsbedingten Erhöhung der Einkommensteuer aufgrund des progressiven Einkommensteuertarifs.

Die Tarifkurve wird in den Medien häufig verwendet und ist so bereits vielen Leserinnen und Lesern bekannt. Auch konnten zu diesem Thema praxisnahe Beispiele entwickelt werden, mit denen die Steuerbelastung des Einzelnen einfach und verständlich dargestellt werden kann.

Ziel der Arbeit war es, zunächst eine Definition der Kalten Progression zu entwickeln und diese Definition anschließend zu verwenden, um die Auswirkung der Kalten Progression auf den Einzelnen zu bestimmen. Hierfür war ein „Theorierteil“ mit einer Herleitung der erforderlichen Grundlagen unverzichtbar. Doch auch in diesem Theorierteil kommen bereits interaktive Darstellungen vor – es können verschiedene Tarifformen miteinander verglichen werden und der Aufbau des deutschen Einkommensteuertarifs sowie seine Entwicklung im Zeitraum 2007–2020 kann interaktiv betrachtet werden (siehe Abbildung).

Anschließend folgen die Bestimmung der Auswirkung der Kalten Progression und

**i Information**  
 Die Bachelor-Arbeit zur Kalten Progression kann unter <https://bachelor.lukasbestle.com> mit den interaktiven Darstellungen online gelesen werden oder als PDF-Datei heruntergeladen werden.

die Betrachtung verschiedener Möglichkeiten zu ihrem Ausgleich.

Hier zeigten sich die Stärken der interaktiven Darstellungen: Anstatt händische Berechnungen anstellen zu müssen, konnten die entsprechenden interaktiven Darstellungen bereits während der Schreibphase verwendet werden, um wichtige Erkenntnisse zu gewinnen – beispielsweise dazu, welche Einkommensgruppen besonders stark durch den Effekt der Kalten Progression belastet werden, wie stark die Belastung von der Inflationsrate abhängt und wie sie sich über die letzten Jahre tatsächlich entwickelt hat. Auch Ausgleichsmethoden konnten unmittelbar auf ihre Wirksamkeit getestet werden.

### ... im Einklang mit den Formalien

Natürlich musste die Arbeit auch die Anforderungen der Fakultät für Bachelor-Arbeiten erfüllen. Konkret bedeutete dies, dass wie bei jeder Bachelor-Arbeit neben der CD mit der interaktiven Fassung und einem PDF der Arbeit auch eine Papierfassung abzugeben war, denn viele lesen lange Texte weiter lieber gedruckt. Es stellte sich also die Frage, wie die interaktiven Elemente in der Papierfassung dargestellt werden können.

Ich habe mich dafür entschieden, in der Papierfassung reduzierte Varianten der Darstellungen abzdrukken. Die jeweiligen Erläuterungen wurden dann auf die in der reduzierten Form sichtbaren Ergebnisse beschränkt.

Gleichzeitig wurde bei jeder interaktiven Darstellung mit einem Symbol in der Randspalte auf die interaktive Variante hingewiesen. Mit der jeweils abgedruckten Nummer lässt sich die entsprechende Darstellung am PC oder Tablet aufrufen – die weiteren Ergebnisse können dort selbst entdeckt oder auch nachgelesen

werden. So werden die Vorteile von digitalen Medien und Papier miteinander verbunden.

### Mehrwert durch Zusatzfunktionen

Auch über den eigentlichen Inhalt der Arbeit hinaus konnte mit der interaktiven Fassung ein Mehrwert geschaffen werden. So sind Fußnoten im Text direkt mit den dazugehörigen Einträgen im Literaturverzeichnis verknüpft. Das Literaturverzeichnis (siehe Abbildung) ist dabei um weitere Angaben erweitert worden, mit denen die Quellen noch leichter aufzufinden sind: zum Beispiel ISBN-/ISSN-Nummern, Bibliothekssignaturen der HVF-Bibliothek, DOI-Nummern für Zeitschriftenaufsätze, eindeutige europäische ECLI-Codes für Gerichtsentscheidungen oder direkte Verlinkungen zu online erreichbaren Quellen. Auch die nach den Anforderungen der Fakultät erforderlichen PDFs von Internetquellen sind direkt im Literaturverzeichnis hinterlegt und müssen so nicht mühsam in der Verzeichnisstruktur der CD gesucht werden.

#### ★ Literaturverzeichnis

BFH-Urteil vom 27.07.2017

#### Verfassungsmäßigkeit Grundfreibetrag

##### Bibliographische Angaben

Art:  
Gerichtsentscheidung  
Aktenzeichen:  
III R 1/09

##### Bezugsquellen

 Volltext.pdf  
 Fundstellen:  
 • BFHE 259, S. 279–294  
 • BStBl II 2018, S. 96–103  
 ECLI:  
[ECLI:DE:BFH:2017:3111R1.09\\_0](https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/jud/2017/311/1/09_0)  
 Weblink:  
<https://juris.bundesfinanzhof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bfh&nr=35280>

##### Zitiert in:

- 2.3. Gebot der Freistellung des Existenzminimums
- 3.3. Der Grundfreibetrag im Kontext des Existenzminimums

Eine weitere Zusatzfunktion ist die Verlinkung der Literaturzitate aus dem Li-

teraturverzeichnis. Dadurch können die Stellen, für die die jeweilige Quelle verwendet wurde, schnell in der Arbeit gefunden werden. Dies ist eine Funktion, die so in einem gedruckten Literaturverzeichnis undenkbar wäre. Neben der angesprochenen parallelen Nutzung von Papier- und Online-Fassung ist es auch möglich, die Arbeit komplett am PC oder Tablet zu lesen. Hierfür wurden (inspiriert durch die Funktionen von E-Book-Readern) einige Komfort-Funktionen entwickelt. So merkt sich die Online-Fassung die aktuelle Leseposition und die letzten Einstellungen der interaktiven Darstellungen. Auch ist es möglich, die Schriftgröße sowie das Farbschema des Texts nach den eigenen Wünschen einzustellen. Alle diese Daten werden dabei ausschließlich lokal im Browser gespeichert – ganz DSGVO-konform.

### Fazit

Die Umsetzung war technisch komplex und bedeutete so einen Zusatzaufwand bei der Erstellung der Bachelor-Arbeit. Meiner Meinung nach hat sich dieser Aufwand aber definitiv gelohnt: Es konnten weitere fundierte Erkenntnisse gewonnen werden und es war gleichzeitig möglich, diese Erkenntnisse verständlich und anschaulich zu präsentieren, wodurch die Zusammenhänge besser vermittelt werden konnten. Auch die Zusatzfunktionen schaffen einen Mehrwert gegenüber einer rein gedruckten Arbeit.

Alles in allem war die Erstellung der interaktiven Bachelor-Arbeit ein spannendes Projekt, bei dem ich nicht nur viel über wissenschaftliches Arbeiten gelernt habe, sondern auch meine Erfahrungen in der Softwareentwicklung erweitern konnte. Und wer weiß: Vielleicht konnte ich die eine oder den anderen dazu inspirieren, bei der eigenen Arbeit auch selbst einmal etwas Neues zu wagen.

# Projektgruppe beschäftigt sich mit Risiko im Straßenverkehr

**Von Ramona Mielke, Vivien Wyrich, Nico Riesterer, Alexander Seeger, Katrin Beck und Julia Egner, Studiengang Steuer- und Wirtschaftsrecht, Jahrgang Herbst 2017**

Unter dem Slogan „STEUER den Verkehr richtig!“ untersuchten wir, sechs Studierende der Steuerverwaltung, im Rahmen unserer Projektarbeit die größten Risikofaktoren im Straßenverkehr. Die Projektarbeit wurde betreut von Prof. Dr. Gunda Rosenauer. Dabei lag der Fokus vor allem auf den jungen Verkehrsteilnehmenden. Über einen Zeitraum von 13 Monaten bekamen wir durch Recherchen, Selbstversuche, sozialwissenschaftliche Untersuchungen und Teilnahme an Fortbildungen zahlreiche Erkenntnisse zum heutigen Fahrverhalten und damit einen umfangreichen Einblick in die Situation des Straßenverkehrs.

Zu Beginn unserer Projektarbeit informierten wir uns über Projekte und Kampagnen, die sich mit den Risiken im Straßenverkehr beschäftigen und nahmen gemeinsam an einem „Schutzengel-Workshop“ der Verkehrspolizei Pforzheim teil. Dabei wurden wir auf die größten Risikofaktoren im Straßenverkehr aufmerksam gemacht und sensibilisiert. Interessant war zum Beispiel, dass Handynutzung mittlerweile die Unfallursache Nummer eins ist – vor Alkohol und überhöhter Geschwindigkeit. Die Erkenntnisse des Workshops haben ein ausgeprägteres Verantwortungsbewusstsein in uns geweckt. Schon eine kurze Textnachricht, wie zum Beispiel: „Komme erst um 8 Uhr!“ dauert mindestens 4 Sekunden. In dieser Zeit fährt ein Auto bei 100 km/h ca. 110 m ohne dass der Fahrer bzw. die Fahrerin aufmerksam ist. Die Teilnahme am Workshop spornte uns an, nun als ausgebildete „Schutzengel“ unser Umfeld zu informieren und zu sicherheits-

bewusstem Verhalten zu motivieren. Durch unsere Online-Befragung erhielten wir ein umfangreiches Meinungsbild der Befragten. Insbesondere unsere anfängliche Frage, ob es Unterschiede zwischen den einzelnen Geschlechtern gibt, konnte geklärt werden: Vermehrt männliche Verkehrsteilnehmer beantworteten unsere formulierten Fragen so, dass der Schluss nahe liegt, dass die Gefährdung durch diese im Vergleich zu den weiteren Geschlechtern als größer anzunehmen ist.

Auf die Frage: „Auf welche Weise nutzen Sie Ihr Smartphone während der Fahrt?“ gaben 61 % an, dass sie es für die Navigation nutzen, 57 % zum Musikhören, 48 % zum Telefonieren mit Freisprecheinrichtung, 28 % zur Aufnahme von Sprachnachrichten und nur 15 % gaben an, das Handy beim Autofahren nicht zu nutzen (n = 875).

Wir führten eine Vielzahl an Selbstversuchen durch, um einen praktischen Eindruck über die Risikofaktoren im Straßenverkehr zu bekommen. Hierzu zählte die Teilnahme an einem Fahrsicherheitstraining, an einem

Reaktionstest und an einer Fahrsimulation, das Durchführen einer Überschlagsimulation und schließlich das Absolvieren eines Parcours mit Rauschbrillen.

Es sollte allen Verkehrsteilnehmenden im größtmöglichen Umfang in regelmäßigen Abständen nahegebracht werden, zu welchen Auswirkungen ein fehlerhaftes Verhalten führen kann. Lösungsansätze wären zum Beispiel die verpflichtende Teilnahme an einem Fahrsicherheitstraining oder auch die Werbung für sicherheitsrelevante Projekte wie dem Schutzengel-Workshop. Besonders junge Fahrende könnten so Vorbilder für spätere Generationen im Straßenverkehr werden.

Abschließend betrachtet sind wir für die durch unsere Projektarbeit erlangten persönlichen Erkenntnisse und Erfahrungen sehr dankbar und können allen dafür Verantwortlichen nur unseren Dank und allen Respekt für die erbrachten Leistungen aussprechen. Wir wünschen uns von allen mehr Mut und Courage, um gegen sichtbare und spürbare Gefahren vorzugehen – im Interesse aller.



Die Studierenden nach bestandener Schutzengelprüfung: Ramona Mielke, Vivien Wyrich, Nico Riesterer, Alexander Seeger, Katrin Beck und Julia Egner (v. l. n. r.)

# Kinder im Krankenhaus nicht alleine lassen

**Von Christina Schmitt, Linda Nann,  
Martin Krause, Lydia Fante,  
Diana Hofmann, Rebecca Hickmann,  
Dominik Sterkle, Studiengang  
Steuer- und Wirtschaftsrecht**

Zu Beginn des Artikels möchten wir uns erst einmal vorstellen. Wir sind die Projektgruppe 7up, bestehend aus sieben Studierenden des Studiengangs Steuer- und Wirtschaftsrecht, und kommen von den Finanzämtern Lörrach und Balingen. Während des letzten Jahres war es unsere Aufgabe, im Rahmen des Moduls Sozialwissenschaften eine Arbeit in Form eines Projektes anzufertigen, die dann im Januar 2020 vorgestellt werden sollte.

Bei der Themenfindung war uns von Anfang an klar, dass wir uns auf jeden Fall mit einem sozialen Thema beschäftigen möchten, bei dem wir auch etwas Positives für die Gesellschaft bewirken können. Deshalb fiel unsere Wahl ziemlich schnell auf das Thema AKIK – „Aktionskomitee Kind im Krankenhaus“. AKIK ist ein gemeinnütziger Verein, der sich für das Wohlbefinden von Kindern während eines Krankenhausaufenthaltes einsetzt und versucht, den Kindern die Zeit in den Krankenhäusern so angenehm wie möglich zu gestalten. Durch persönliche Beziehungen eines Gruppenmitglieds gelang es uns ziemlich schnell, Kontakt zu Monika Werner herzustellen, der Landesvorsitzenden des Vereins. Nachdem wir ihr von unserem Vorhaben berichtet hatten, war diese hellauf begeistert und sicherte uns ihre volle Unterstützung zu.

Wir traten zunächst in den Verein ein, setzten uns dann mit allen Mitgliedern und Monika Werner zusammen und beschlossen Aktionen wie einen Kuchenverkauf,



*Vereinsvorsitzende Monika Werner (1. v. l.) gemeinsam mit Studierenden der Projektgruppe*

Krankenhausbesuche und Teilnahmen an Veranstaltungen des Vereins. Ziel war einerseits, tiefgründigere Einblicke in die Thematik zu erlangen, aber auch gleichzeitig dem Verein und dadurch den Kindern zu helfen. Durch einen Kuchenverkauf und eine Spendenaktion gelang es uns, eine beachtliche Summe an AKIK Spenden zu können. Auch zwei Nachmittage im Lörracher Krankenhaus wurden uns ermöglicht, an denen wir den eingeteilten Betreuerinnen und Betreuern helfen konnten Bücher zu verleihen und vorzulesen. Dabei hat uns begeistert, dass die Kinder, aber auch die Eltern, sehr großes Interesse an der mobilen Bücherei zeigten, da manche Kinder, die einen längeren Aufenthalt vor sich hatten, keine eigenen Bücher dabei hatten oder die wenigen mitgebrachten Bücher schon gelesen hatten.

Unsere Vorhaben waren damit relativ schnell umgesetzt und wir beschlossen, noch mehr zu helfen. So gelang es uns, zusätzlich noch an einer Vernissage zum Thema Selbsthilfe mit dem Verein AKIK teilzunehmen und den AKIK-Stand noch zusätzlich auf einer Messe zu unterstützen bei der Standbetreuung. So konn-

ten wir mithelfen, weiter auf den Verein aufmerksam machen. Zudem haben wir noch über ein Kind, das ins Krankenhaus kommt, ein Hörspiel aufgenommen, das der Verein weiterverwenden kann.

Nachdem auch diese Aktionen ein voller Erfolg waren, setzten wir uns zusammen und erstellten schließlich aus den gesammelten Erfahrungen unsere Arbeit. Uns fiel auf, dass AKIK schon sehr viel erreicht hat und sich die Krankenhausaufenthalte der Kinder sehr verbessert haben, jedoch immer noch „Luft nach oben“ ist, damit auch wirklich für alle kleinen Patienten ein angenehmer Aufenthalt gewährleistet werden kann.

Frau Werner war auch bei unserer Abschlusspräsentation anwesend und die Freude über die gemeinsamen Projekte und die gemeinsame Arbeit war groß. Zum Schluss dieses Artikels möchten wir uns noch bei Frau Werner und Prof. Dr. Gunda Rosenauer bedanken, die uns während der gesamten Zeit mit Rat und Tat zur Seite standen und ohne die das ganze Projekt in diesem Umfang nicht möglich gewesen wäre.

# Mutig und offen an den Veränderungen mitwirken

**Von Andreas Ziegele,  
Pressesprecher der HVF**

Egal, ob Public Management oder Steuerverwaltung, die neuen Absolventinnen und Absolventen der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg sind in jedem Fall stolz auf ihren Abschluss. Das Thema Arbeitsplatzsuche ist für sie ein Fremdwort.

Trauben von festlich gekleideten Menschen stehen an einem Nachmittag Ende Februar 2020 im Foyer des Forums Ludwigsburg. Die insgesamt 356 Absolventinnen und Absolventen waren mit ihren Angehörigen zur feierlichen Bachelor-Verleihung gekommen, um die Abschlussurkunden in Empfang zu nehmen. Von den Festrednern gab es nicht nur lobende Worte, sondern auch Ermutigungen für ihre nächsten Schritte im Berufsleben.

Es sind zwei Studiengänge, die gemeinsam auf ihren Berufsweg entlassen werden. 270 von ihnen erhalten ihren Abschluss im Studiengang „Public Management“ und 86 im Studiengang „Steuerverwaltung“. Das Grußwort an die Absolventinnen und Absolventen kam direkt aus dem Ministerium. Ulrich Steinbach, Ministerialdirektor und Amtschef im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg überbrachte nicht nur die Glückwünsche der Ministerin Theresia Bauer, sondern ging in seiner Ansprache auch auf das Studium ein. „Wir brauchen in der öffentlichen Verwaltung nicht nur mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vor allem mehr gut ausgebildete“, sagte Steinbach. „Bürgerinnen und Bürger haben heute andere Erwartungen an die Verwaltungen des Landes und der Kommunen“, weiß er und ermunterte die

Bachelor-Empfängerinnen und -Empfänger für ihr künftiges Berufsleben. „Wirken Sie mutig an den Veränderungen mit und verfallen Sie nicht in das Mantra: ‚Das haben wir schon immer so gemacht!‘“ Als ein Beispiel, wie die Verwaltung weiter modernisiert werden kann, nannte der Ministerialdirektor die Einrichtung des neuen Studienganges „Digitales Verwaltungsmanagement“, der ab 1. September 2020 an den Hochschulen in Ludwigsburg und Kehl startet.

„Lernen mussten Sie selber – die Rahmenbedingungen haben wir Ihnen geschaffen“, sagte der Rektor der Hochschule Ludwigsburg Prof. Dr. Wolfgang Ernst in seiner Begrüßung. Mit Rahmenbedingungen meinte er unter anderem die Flächen, die für den Unterricht benötigt werden. Und hier gibt es deutlichen Nachholbedarf. „Ich bin aber sehr zuversichtlich, dass die notwendigen Flächen in den kommenden Monaten und Jahren zur Verfügung stehen werden“, gab sich der Rektor optimistisch. Später nahm dann der Ludwigsburger Oberbürgermeister Dr. Matthias Knecht bei der Preisverleihung des Förderpreises der Stadt dieses The-

ma auf und bestätigte den Optimismus von Wolfgang Ernst. „Wir sind in guten Gesprächen, was das Thema Flächen angeht“, ließ Knecht wissen.

Durchweg zufrieden mit den Abschlussleistungen zeigten sich alle Redner an diesem Nachmittag. Im Studiengang „Public Management“ waren im Jahr 2017 294 „Ersties“ gestartet, 270 (91,8 %) von ihnen haben die Prüfung bestanden. Der Gesamtnotendurchschnitt lag bei 2,3. Davon bewegten sich 72 (26,6 %) mit ihren Noten im Bereich von 1,6 und 2,0. Nadine Sickinger und Meike Schramm erhielten für ihre Leistungen die Note „sehr gut“. Die 23-jährige Nadine Sickinger, die bei der Stadt Stuttgart beschäftigt ist, sicherte sich als Jahrgangsbeste mit dem Notenschnitt von 1,5 den Preis des Städtetags Baden-Württemberg, überreicht durch Gudrun Heute-Bluhm, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Städtetags Baden-Württemberg sowie einen der Preise des Vereins der Freunde der Hochschule, überreicht durch den Benninger Bürgermeister Klaus Warthon. Die gute Leistungsbreite der Abschlussnoten zeigte sich auch bei den Absolventinnen und



Volles Haus im Forum Ludwigsburg. Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen ehrt ihre Absolventinnen und Absolventen



Der Amtschef des Finanzministeriums Ulrich Steinbach bei der Bachelor-Feier

Absolventen der Steuerverwaltung. 67 der 83 Prüfungsteilnehmerinnen und -teilnehmer haben die Laufbahnprüfung bestanden. 29 (43,3 %) davon mit der Note „gut“. Andrea Fezer, Finanzanwärterin vom Finanzamt Stuttgart III, erreichte dabei rund 555 von 600 möglichen Punkten und damit die Note „sehr gut“. Als Jahrgangsbeste gab es für sie Preise des Finanzministeriums Baden-Württemberg aus den Händen von Michael Magdziak und der BBBank, der von der Landesdirektorin Petra Hasebrink überreicht wurde.

Den Förderpreis für die beste Bachelor-Arbeit mit der Note 1,5 im Studiengang „Public Management“ überreichte der Ludwigsburger OB Matthias Knecht an Christian Göttler. Er überzeugte in seiner Arbeit mit der Evaluation der E-Learning-Welt des Führungskräfteentwicklungsprogramms der Stadtverwaltung Herrenberg.

Die beste Bachelor-Arbeit im Studiengang „Steuerverwaltung“ mit der Traumnote 1,0 hat Alessandra Göller geschrieben – mit einem Thema, das die Gutachter überzeugte: „Die Regelung der Mutterschaft im BGB de lege lata und de lege ferenda“.

Auf dem Arbeitsmarkt sind die Abgängerinnen und Abgänger der Hochschule Ludwigsburg auf jeden Fall gefragt. Ob nun Public Management oder Steuerverwaltung, sie alle haben eine Arbeitsplatzzusage oder eine Übernahme erhalten und eine Jobsicherheit gibt es durch den Beamtenstatus noch dazu.

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen (HVF) Ludwigsburg ist die größte Ausbildungsstätte für angehende Beamtinnen und Beamte des gehobenen Dienstes. Rund 90 Professoren und über 500 Lehrbeauftragte unterrichten knapp 2.900 Studierende in vier Bachelor- und drei Master-Studiengängen. Die HVF ist eine Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW).

## SCHORNDORF »

DIE DAIMLERSTADT



**Wir freuen  
uns auf Sie!**

Wir bieten regelmäßig

## Trainee-Stellen Einführungs- und Vertiefungspraktika

für engagierte und innovative Persönlichkeiten an, die vorangehen statt hinterherzulaufen! Das Angebot richtet sich an den Studiengang Bachelor of Arts - Public Management.

### Und Sie? Was suchen Sie? Einen Arbeitgeber wie die Stadt Schorndorf?

Wir fördern und qualifizieren unsere Beschäftigten und entwickeln sie weiter, wir sind keine typischen Schwaben – denn wir loben gerne. Zudem erwarten Sie modernste Büroausstattung, Besprechungsräume mit Multimedia-Ausstattung, Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeiten zur Vereinbarung von Beruf und Privatleben und viele nette und hilfsbereite Kollegen.

### Haben Sie Interesse, ein Teil unseres Teams zu werden?

Dann besuchen Sie uns unter [www.schorndorf.de/stellenangebote](http://www.schorndorf.de/stellenangebote) und blättern Sie durch unseren Personalbericht.

Für weitere Auskünfte stehen Ihnen Frau Schott und Frau Seitzer vom Fachbereich Personal, Telefon 07181 602-1214 oder -1211, gerne zur Verfügung.

### Stadtverwaltung Schorndorf

Fachbereich Personal | [www.schorndorf.de](http://www.schorndorf.de)  
Postfach 1560 | 73605 Schorndorf

Heimat  
guter Ideen.

# MEPA-Studierende wirken am „Europa der Regionen“ mit

**Von Patrik Schumacher und Marcel Gehring, MEPA-Studierende**

Zwei Studierende des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement/ European Public Administration (MEPA) haben das Auslandspraktikum dazu genutzt, um die Rolle der Regionen innerhalb der EU zu stärken. Patrik Schumacher hat ein dreimonatiges Praktikum beim Europäischen Ausschuss der Regionen (AdR) in Brüssel absolviert und war dort in der Fachkommission für die Kohäsionspolitik und den EU-Haushalt tätig. Marcel Gehring war zur gleichen Zeit in der Generaldirektion (GD) REGIO der EU-Kommission in Brüssel. Thematisch hat er sich dort mit Themen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit befasst. Im Folgenden schildern die beiden Eindrücke ihrer Praktika.

## **Eindrücke beim AdR von Patrik Schumacher**

Im Praktikum konnte ich mir viel Fachwissen aneignen und mich in das sehr international geprägte Team als selbstständiges Mitglied gut einfügen. Gerade das Zusammenarbeiten mit den unterschiedlichen Nationen in englischer Sprache war für mich eine der Besonderheiten, die das Praktikum beim AdR mit sich gebracht hat. Es gibt einem hautnah zu verstehen, was es bedeutet, ein Teil der EU zu sein. Die zentrale Lage des AdR im Europaviertel von Brüssel gibt einem das Gefühl, sich mitten drin im Handlungsgeschehen der EU zu befinden. Darüber hinaus war das Besuchen von Lunch- und Abendveranstaltungen sehr aufregend, da hierbei die Möglichkeit geboten wurde, viele neue Kontakte zu knüpfen, die in Zukunft wertvoll sein können. Das bisherige Master-Studium hat mich auf das Praktikum sehr gut vorbereitet, da es

unter anderem die Grundlage geschaffen hat, die Arbeitsweisen der EU zu verstehen. Durch die Schwerpunktsetzung im zweiten Semester erhielt ich darüber hinaus ein Fachwissen im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Mit diesem Wissen konnte ich mich vom ersten Tag an sehr gut in dem Arbeitsteam einfügen und bekam schnell mehr Verantwortung.

## **Eindrücke bei der EU-Kommission von Marcel Gehring**

Meine Aufgaben in der GD REGIO gestalteten sich sehr abwechslungsreich und erforderten Eigenverantwortlichkeit. Sie bestanden unter anderem aus der Planung einer Konferenz zum Thema grenzüberschreitender Verkehr sowie die Analyse des deutsch-polnischen Grenzgebiets bezüglich des zukünftigen Entwicklungspotenzials. Zu einer der wichtigsten Erfahrungen während meines Praktikums bei der GD REGIO zählte für mich der tägliche Umgang mit einem Team, das aus Kollegen aus fast der gesamten Europäischen Union bestand. Es war für mich sehr interessant, Teil der sogenannten „EU Bubble“ zu werden und Menschen aus den unterschiedlichsten Institutionen zu begegnen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Auf einigen Abendveranstaltungen bot sich mir die Möglichkeit, interessante Podiumsgespräche zu aktuellen politischen Themen zu verfolgen sowie Praktikanten aus anderen EU-Institutionen kennenzulernen und neue Kontakte zu knüpfen.

Da ich bereits ein Praktikum bei der Stabstelle für grenzüberschreitende Zusammenarbeit des Regierungspräsidiums Freiburg absolviert habe und mich im Master-Studium mit Themen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit intensiv beschäftigt habe, konnte ich mich durch das Praktikum weiter spezialisieren.



Marcel Gehring (1. v. l.) und Patrik Schumacher (1. v. r.) gemeinsam mit Michael Gerner, Lehrbeauftragter an der HVF, auf der „European Week of Regions“

## Ehrung der Jahrgangsbesten bei der Abschlussfeier



Am 27. Februar 2020 fand im Theatersaal des Forums am Schlossplatz in Ludwigsburg die Abschlussfeier des Bachelor-Studiengangs „Public Management“ statt. Wie auch in den vergangenen Jahren durfte Bürgermeister Klaus Warthon die besten Absolventinnen und Absolventen als Vorsitzender des Vereins der Freunde der Hochschule mit einer Urkunde und einem Geldpreis auszeichnen. In seiner kurzen Ansprache ging er mit einem Gleichnis auf die Kunst „zufrieden zu sein“ ein, indem man sich jeweils auf das konzentrierte, was man gerade mache. Dies sei sicher im Studium und im Beruf eine Maxime, so Bürgermeister Klaus Warthon. Geehrt wurden Nadine Sickinger, Meike Schramm, Patrizia Piller, Ferdinand Fischer, Melina Kälber und Tanja Kainer.



Ehrung der Jahrgangsbesten durch BM Klaus Warthon

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](http://www.heidelberg.de)**

# Erste Akademische Feier sorgt für volles Haus

**Von Andreas Ziegele,  
Pressesprecher der HVF**

Am 11. Dezember 2019 fand die erste Akademische Feier an der HVF Ludwigsburg statt. Mit dieser Feier wird neuen Professorinnen und Professoren die Gelegenheit gegeben, sich mit Antrittsvorlesungen an der Hochschule bekannt zu machen und in einen wissenschaftlichen Austausch zu treten. Den Anfang machten Professor Dr. Martin Sauerland und Professor Dr. Volker M. Haug. Prof. Dr. Wolfgang Ernst begrüßte die zwei neuen Mitglieder unter den Lehrenden und brachte seine Freude über deren Antrittsvorlesungen zum Ausdruck. Über 100 Zuhörer – darunter zahlreiche Studierende – waren gekommen und be-reuten es nicht, obwohl die Vorträge unterschiedlicher nicht hätten sein können.

Die Prorektorin für Forschung und Lehre, Prof. Dr. Anna Steidle stellte Prof. Dr. Martin Sauerland vor und konnte nicht verheimlichen, wie stolz sie darauf ist einen Lehrenden wie ihn an die HVF geholt zu haben. Dr. phil. Martin Sauerland (43) erhielt am 20. November 2018 den Ruf an die Hochschule Ludwigsburg. Er wurde auf die Professur für Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Organisation berufen und trat diese am 1. März 2019 an. Er wird zu den Themen der Personalgewinnung, Personalauswahl, Personalentwicklung und Personalführung lehren und forschen.

Der Vortrag von Sauerland galt dem Thema „Wer die Entscheidung nicht trifft, wird von der Entscheidung getroffen – Wie man Entscheidungskompetenzen aufbaut und die Angst vor Fehlentscheidungen abbaut“. Viele Menschen tun sich schwer damit, Entscheidungen souverän



*Prof. Dr. Volker M. Haug spricht über das parlamentarische Selbstverständnis in Großbritannien und Deutschland*

zu treffen. „Erfolgreiches Handeln setzt gute Entscheidungen voraus“, so Sauerland in seinem Vortrag. Er erörterte weiter die Gründe für schlechtes Entscheidungsverhalten und stellte eine Fülle von Entscheidungstechniken vor. Offen sprach er auch die Tabuthemen wie die Angst vor Fehlentscheidungen und vor Verantwortung an und zeigte Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs mit Fehlentscheidungen.

Der zweite Vortragende des Abends wurde vom Dekan der Fakultät I der HVF, Prof. Dr. Arne Pautsch, begrüßt und vorgestellt. „Für Prof. Dr. Volker M. Haug gibt es auf seinem Fachgebiet kaum vergleichbare Professoren“, so Pautsch. Dass es gelungen ist, ihn an die HVF zu holen, ist für die Forschung und Lehre an der Hochschule mehr als nur ein Prestigegewinn. Seit dem Wintersemester 2019/2020 hat Haug die Professur für öffentliches Recht, insbesondere Staats-, Europa- und Medienrecht an der HVF inne. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen dabei im Parlaments-, Gesetzgebungs-, Medien-, Partizipations- und Hochschulrecht.

Für seine Antrittsvorlesung hatte sich Haug ein Thema ausgesucht, dass in den

Wochen zuvor nicht wenige Menschen beschäftigt hatte. „Parlamentarisches Selbstverständnis in Großbritannien und Deutschland – ein exemplarischer Rechtsvergleich“, so der Titel. Monatelang hing der Brexit im britischen Parlament. Dies lenkte auch die deutsche Aufmerksamkeit auf Besonderheiten des Unterhauses. Haug zeigte, dass sich das Unterhaus teilweise erheblich von ihren Pendanten im deutschen Parlamentsrecht unterscheidet. Nach seinen Worten erscheint dabei das „Mutterparlament“ der Demokratie weniger autonom und selbstbestimmt als in Deutschland. Weiter ging er auf die vom UK-Supreme Court für nichtig erklärte Zwangsbeurlaubung des Unterhauses durch die Königin ein. In seinem weiteren Vortrag stellte er das parlamentarische Selbstverständnis des Unterhauses und das des Bundestages gegenüber.

Viele der Gäste nutzten den Stehempfang am Ende der Veranstaltung, um mit den Dozentinnen und Dozenten weitere Gespräche zu führen.

*Ein besonderer Dank geht an die BB Bank für die freundliche Unterstützung der Veranstaltung.*

# Erster Abschlussjahrgang feierlich verabschiedet



**Von Prof. Dr. Sascha Gieseler, Leiter des Weiterbildungszentrums LUCCA, und Daniela Ziller, Administration und Organisation**

In einem feierlichen Rahmen durfte das Weiterbildungszentrum LUCCA die erste Teilnehmergruppe des Kontaktstudiums „Kommunaler Steuerexperte mit § 2b UStG“ zu ihrem erfolgreich bestandenen Abschluss beglückwünschen. Das Organisationsteam um Prof. Dr. Sascha Gieseler hatte am Abend des 10. Januar 2020 zur offiziellen Übergabe der Zertifikate durch den Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst in den Senatssaal der Hochschule eingeladen. Gleichzeitig konnte Rektor Ernst auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des neuen Jahrgangs offiziell begrüßen, die an diesem Tag zu ihrer ersten Präsenzphase nach Ludwigsburg gekommen waren. Im Anschluss an den offiziellen Teil hatten alle die Möglichkeit, bei einem Get-together miteinander ins Gespräch zu kommen und Erfahrungen auszutauschen.

Alle 18 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des im September 2018 gestarteten Jahrgangs haben das Kontaktstudium mit Bravour bestanden und können nun ihr neues Wissen in die Städte und Gemeinden tragen. Sicherlich war für viele dieses Studienjahr eines mit Höhen und Tiefen. Ausnahmslos alle waren mit Engagement bei der Sache, was sich unter

anderem an der stets hohen Anwesenheit während der Präsenzphasen ablesen lässt. Mit dem erworbenen Titel „Kommunaler Steuerexperte“ bzw. „Kommunale Steuerexpertin“ haben die Absolventinnen und Absolventen nun einen weiteren Qualifikationsbaustein für ihre berufliche Weiterentwicklung erworben.

Sicherlich werden einige der Absolventinnen und Absolventen den persönlichen Austausch untereinander und mit den Dozentinnen und Dozenten vermissen. Schließlich hatten die meisten von ihnen Monat für Monat teilweise sehr weite Anfahrten auf sich genommen, um fachlichen Input und kompetente Antworten auf dringende Fragen zu bekommen. Aber auch die Dozierenden erfreuten sich einer motivierten Teilnehmergruppe und oftmals spannender Diskussionen. Beim Get-together waren es dann vor allem Fragen seitens der neuen Teilnehmerinnen und Teilnehmer an die „alten Hasen“, die von diesen gerne beantwortet wurden. Viele nutzten auch die Gelegenheit mit Rektor Prof. Dr. Wolfgang Ernst und dem LUCCA-Leiter Prof. Dr. Sascha Gieseler

persönlich ins Gespräch zu kommen. Die Organisatoren hatten ein Buffet vorbereitet, um der Feier einen würdigen Rahmen zu verleihen.

Das LUCCA-Team ist stolz auf seinen ersten Jahrgang und wünscht allen Absolventinnen und Absolventen viel Erfolg und alles Gute für die berufliche und private Zukunft.

## LUCCA: Wissenschaftliche Weiterbildung an der HVF

Das Ludwigsburg Competence Centre of Public Administration (LUCCA) versteht sich als Zentrum für lebenslanges Lernen für Beschäftigte in der Verwaltung und möchte ein breites Weiterbildungsprogramm anbieten. Neben den Kontaktstudien bietet LUCCA auch weitere Fortbildungsmöglichkeiten an. Als nächstes sind Veranstaltungen zu den Themen Digitalisierung und IT-Sicherheit geplant. Mit dieser breiten Angebotspalette möchte das Weiterbildungszentrum der HVF eine kompetente Anlaufstelle für die Verwaltung und ihre Beschäftigten sein.



Der Absolventenjahrgang mit Prof. Dr. Gieseler (1. v. r.)



### Information:

Näheres unter:

<https://www.hs-ludwigsburg.de/steuerexperte>

# Viele gute Ideen an der HVF

**Von Jana Kahl,  
Mitarbeiterin Qualitätsmanagement**

Seit nahezu einer Dekade gibt es das Ideenmanagement an der HVF bereits und es erfreut sich hoher Beliebtheit. Gerade die Möglichkeit, bei der Verbesserung der eigenen Hochschule mitzuwirken, soll ein großer Ansporn für alle Hochschulmitglieder sein. Auch dieses Jahr sind schon einige Verbesserungsvorschläge im Ideenmanagement eingegangen.

Eingereicht werden können die Ideen über einen Link auf der Homepage der HVF unter Einrichtungen → Qualitätsmanagement → Ideenmanagement. Dabei muss beachtet werden, dass die Ideen eine oder mehrere der folgenden

Ziele des Ideenmanagements unterstützen sollen: Verbesserung der allgemeinen Arbeits- und Lernbedingungen, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, Optimierung der internen und externen Zusammenarbeit, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Stärkung der Serviceorientierung.

Besonders innovative und umsetzbare Ideen werden prämiert. In der Verwaltung wäre hier beispielsweise die Idee für eine Vorstellungsmail zu nennen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen sich in dieser Mail kurz selbst und ihre zukünftigen Zuständigkeitsbereiche vor. Wer möchte, kann der Mail noch ein Bild

von sich anfügen. Damit sind Kolleginnen und Kollegen schnell über personelle Neuerungen informiert.

Auch im Bereich Digitales wurden bereits prämierte Ideen umgesetzt. So wurde auf Basis eines Verbesserungsvorschlags die Seite „IT & Medien“ auf der Homepage der HVF eingerichtet. Für eine bessere Übersicht listet die Seite alle Links zu den unterschiedlichen Systemen der HVF auf.



Nun sind Sie gefragt! Tragen Sie mit Ihren Ideen dazu bei, die Hochschule auch zukünftig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

# Ein Praktikum bei der Rentenversicherung

**Von Franziska Siegel,  
Bachelor-Studentin  
Rentenversicherung Jahrgang 2018**

Wenn man die Abschlussprüfungen an der Schule erfolgreich bestanden hat und auch die Partys vorüber sind, dann kommen viele Familienangehörige und Bekannte vorbei, um zu gratulieren. Und die meisten fragen: „Wie geht's denn bei Dir jetzt weiter?“

Diese Frage erschien mir schwieriger als jede Prüfungsaufgabe, die mir im vergangenen Monat gestellt wurde. So kam es, dass ich mich für Praktika bewarb, um einen groben Überblick zu bekommen, was mir denn gefällt. Eine Zusage kam von der Deutschen Rentenversicherung

Baden-Württemberg. Dort begann ich dann ein einwöchiges Praktikum und es gestaltete sich anders als erwartet. Erst wurde ich vor dem höchsten Gebäude in Karlsruhe empfangen, um anschließend in den Ausbildungsbereich geführt zu werden. Dort lag für mich ein Ordner bereit voll mit Informationen zur Rentenversicherung und mit Fragen, die ich im Laufe meines Praktikums beantworten sollte. Hierfür durfte ich alle Ausbilder fragen. Auch mit den Auszubildenden und Studierenden konnte ich mich unterhalten.

Eine Sache ist mir da besonders aufgefallen: Alle, die ich gefragt habe, haben ausdrücklich betont, wie gut das Arbeitsklima in der Rentenversicherung sei. Ich selber kann das nur bestätigen. Obwohl ich nur eine Praktikantin war, hat man sich um mich gekümmert wie um die eigenen Auszubildenden. Und man hat

mir jede noch so „dumme“ Frage beantwortet. Nach einer Woche wurde mir bewusst: Bei einem Betrieb, in dem man so gut zusammenhält und sich gegenseitig hilft, kann man gar nicht anders, als sich wohl zu fühlen. Auch die Themen und Arbeitstechniken, die mir in dieser Woche nähergebracht wurden, haben mich keineswegs abgeschreckt.

Es stimmt, dass man bei der Rentenversicherung mit vielen Gesetzestexten arbeiten muss, aber wegen der netten Kolleginnen und Kollegen und der ständig wechselnden Gesetze wird es definitiv nicht langweilig. Deshalb habe ich dann letztendlich mein duales Studium bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg und an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg begonnen.

# Der digitale Erreichbarkeitstrainer der Stadtverwaltung Sindelfingen



**Margit Gäng**

Abteilungsleiterin  
Organisation und  
zentrale Dienste,  
Sindelfingen

„Guten Tag, dies ist ein Anruf Ihres Erreichbarkeits- und Begrüßungstrainers“ so werden die Beschäftigten der Stadt Sindelfingen begrüßt, wenn der digitale Erreichbarkeitstrainer im Einsatz ist. Der digitale Trainer prüft anonym ab, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung das Telefon abnehmen und unterstützt dabei, dass die richtige Begrüßungsformel verwendet wird.

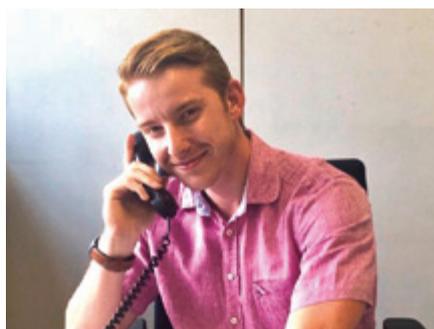
Um den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Sindelfingen einen guten telefonischen Service anzubieten, finden seit rund sechs Jahren in der Stadtverwaltung Sindelfingen einmal im Jahr die sogenannten Mystery Calls (Testanrufe) statt (vgl. Heft 41). Stichprobenartig werden die Bereiche der Verwaltung, im Rahmen einer Langzeitstudie in Kooperation mit Fr. Prof. Dr. Schenk, abtelefoniert, um festzustellen, wie gut die Erreichbarkeit im Rathaus ist und inwieweit die vereinbarte Begrüßungsformel eingehalten wird. Durch diese Maßnahme konnte die Erreichbarkeitsquote kontinuierlich von 50 auf über 90 Prozent gesteigert werden und hält sich seit drei Jahren auf diesem hohen Niveau. Auch die Begrüßungsformel hat sich über die Jahre bei den meisten Beschäftigten eingepreßt. Dieser Erfolg ist der Regelmäßigkeit der Mystery Calls, den Telefonschulungen sowie einer gut aufgemachten Informationsbroschüre geschuldet.

Da die jährlichen Mystery Calls kostenintensiv und für die sie durchführende Per-

son eher eine monotone Aufgabe sind, wurde zusammen mit Prof. Dr. Schenk überlegt, wie die Thematik in das Zeitalter der Digitalisierung transferiert werden kann. So wurde ein weiterer Kooperationspartner für die technische Entwicklung, die Universität Zürich, hinzugezogen.

Ein ambitionierter BA-Student erstellte unter Anwendung der UUX-Methode, der Kombination von Usability (U) und User Experience (UX) einen Prototyp eines digitalen Erreichbarkeitstrainers, d. h., es wurde ein benutzerfreundlicher digitaler Trainer, kombiniert mit einem emotional positiven Erlebnis (ohne Frustration, Ärger oder Ängste), für die Nutzenden konzipiert. Dabei schlüpfte der Student in die Rolle des digitalen Anrufers, testete in einem Wizard-of-Oz-Verfahren verschiedene Szenarien, bis die Testpersonen mit dem Ergebnis zufrieden waren. Danach ging es ans Programmieren. Um die Alltagstauglichkeit des digitalen Erreichbarkeitstrainers DSGVO-konform auf den Prüfstand zu stellen, wurde eine größere Testgruppe zusammengestellt.

Der digitale Trainer telefoniert die Beschäftigten an, erstellt im Hintergrund eine Statistik, ob das Gespräch angenommen wurde und korrigiert im Falle einer



Ein Mitarbeiter wird vom digitalen Erreichbarkeitstrainer angerufen

falschen Begrüßungsformel die Beschäftigten, indem er ihnen deren eigene Begrüßung im Original vorspielt und dann die richtige Formel aufsagt. Bei korrekter Begrüßung „Stadt Sindelfingen (Bereich optional), Max Muster, guten Tag“ wird der angerufenen Person ebenfalls ihre eigene Begrüßung wiedergegeben und sie erhält als Belohnung ein dickes Lob vom digitalen Trainer.

Das Feedback der Testpersonen war durchweg gut, er schnitt sogar besser ab als sein menschliches Gegenstück! Es wurde sogar begrüßt, dass der Anruf durch eine Maschine und nicht durch einen Menschen erfolgte, denn die Anonymität des maschinellen Anrufers kam den Testpersonen sehr entgegen. Besonders das Lob des digitalen Trainers, kam durchweg sehr gut an und die Testpersonen freuten sich sogar auf weitere Anrufe. Für die Verwaltung bedeutet der Einsatz eines digitalen Trainers für die Mystery Calls eine jährliche Kostensenkung und die Möglichkeit, das ganze Jahr über in jeder gewünschten Frequenz die Testanrufe selbst zu starten.

Der digitale Erreichbarkeitstrainer wird nun flächendeckend getestet und ggf. noch erweitert oder nachgebessert. Im Anschluss ist zur Evaluation ein Durchgang der bisherigen Methode der Mystery Calls, d. h. der Anrufe durch eine reale Person geplant. Die Ergebnisse beider Methoden werden auf ihre jeweilige Wirksamkeit analysiert und verglichen. Wir gehen davon aus, dass der digitale Trainer weiterhin sympathisch und wirkungsvoll bei allen ankommen und die manuelle Methode ablösen wird.

# Mit gemeinsamen Lösungsansätzen die europäische Identität stärken

**Das Interview mit Norbert Lins MdEP führte Julia Mayer, Studentin im Bachelor-Studiengang Public Management**

Europa war für Norbert Lins schon immer eine Herzensangelegenheit. Seit Juli 2014 ist der ehemalige Student und Lehrbeauftragte der Hochschule Kehl Mitglied des Europäischen Parlaments. Er war in seiner ersten Legislaturperiode Mitglied im Ausschuss für Umweltfragen, öffentliche Gesundheit und Lebensmittelsicherheit sowie im Ausschuss für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung. Die Förderung des ländlichen Raumes steht für den Europaabgeordneten Lins an zentraler Stelle. Seinen Einsatz für eine nachhaltige und leistungsfähige Landwirtschaft sowie gute Verkehrswege und schnelles Internet bringt Norbert Lins seit Beginn seines Mandats vor allem im oben erwähnten

Landwirtschaftsausschuss ein, dessen Vorsitzender er seit Beginn der aktuellen Legislaturperiode ist. Begonnen hat seine Karriere mit großem parteipolitischen Engagement, das seit dem 18. Lebensjahr fortlaufend besteht. Weiter war das an der Fachhochschule Kehl absolvierte Studium des gehobenen Verwaltungsdienstes für die weitere Entwicklung ausschlaggebend. Daran schloss Norbert Lins im Jahr 2002 den Master-Studiengang „Europäisches Verwaltungsmanagement, M. A.“ an. Dieser bemerkenswerte Karriereweg bestätigt die großartigen Chancen, die der Master-Studiengang der Partnerhochschulen Ludwigsburg und Kehl bietet. Das folgende Interview mit Herrn Lins widmet sich einer sehr aktuellen Thematik, nämlich dem Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union.

## **Wie wird sich Großbritannien durch den und nach dem Brexit verändern?**

Das wird man sehen müssen. Ich sehe eher negative Tendenzen wie eine wirtschaftliche Stagnation und Abspaltungsbestrebungen einzelner Landesteile.

## **Wird der Brexit die britische Identität stärken?**

Das müssen Sie die Britinnen und Briten selbst fragen! Ich bin der Überzeugung, dass man neben seiner nationalen Identität auch eine europäische haben kann. Genauso wie eine regionale. Das alles muss sich nicht ausschließen. Offensichtlich überwiegt bei manchen Menschen ganz klar die nationale Identität, was ich für eine gefährliche Entwicklung halte. Je nach Kontext sollte man sich aller drei genannten Identitäten bewusst sein.

## **In welchen Bereichen werden die Britinnen und Briten die Auswirkungen des Brexits am stärksten merken?**

Ich denke, dass vor allem die Wirtschaft darunter leiden wird. Das Vereinigte Königreich repräsentiert 9 % des gesamten Handels der EU-27. Auf die 27 EU-Mitgliedstaaten entfallen 43 % aller britischen Exporte und 50 % aller britischen Importe. Diese Abhängigkeit wird sich nach dem endgültigen Ausstieg sehr stark bemerkbar machen.

## **Welche Auswirkungen wird Deutschland nach dem Austritt zu spüren bekommen?**

Deutsche Firmen mit großen Beziehungen nach Großbritannien werden sich einschränken und zusätzlich neue Märkte suchen müssen. In Brüssel verlieren wir mit Großbritannien eine vernünftige und pragmatische Stimme sowie einen Netto-Beitragszahler der Europäischen Union. Das wird sich bei den politischen Verhandlungen in den Institutionen bemerkbar machen.

## **Was bedeutet der Brexit für die Europäische Union?**

Der Brexit ist natürlich eine Zäsur. Erstmals verlässt ein Land die Europäische Union. Wir müssen nun schauen, dass wir eine ordentliche Partnerschaft mit den Britinnen und Briten hinbekommen. Aber bei den Verhandlungen gilt: Es kann keine Kompromisse geben, die die Integrität der Europäischen Union, unseres Binnenmarkts und unserer Zollunion gefährden. Das Vereinigte Königreich verlässt freiwillig unsere Union und genießt somit auch freiwillig nicht mehr die gleichen Vorteile.

## **Warum fällt es gerade Großbritannien so schwer, ein europäisches Selbstverständnis zu entwickeln?**

Bei vielen (älteren) Brexit-Anhängerinnen und -anhängern dürfte noch das alte Empire in den Köpfen schwirren. Die Verklä-



Norbert Lins MdEP

rung der „guten, alten Zeit“ findet sich in vielen geschichtlichen Kontexten weltweit wieder. Durch die exponierte Insellage kennen viele Britinnen und Briten das Problem der Grenzverschiebungen nicht, die auf dem Festland über Jahrhunderte und nach vielen Kriegen die Regel waren. Auch das dürfte zu einer besonderen nationalen Identität vieler Britinnen und Briten beitragen.

*Denken Sie, dass Großbritannien in die Europäische Union zurückkehren wird? Wenn ja, warum und wann wird dies der Fall sein? Wenn nein, warum nicht?*

Sollten die Britinnen und Briten merken, dass es ihnen materiell schlechter geht als vor dem Brexit und der neu auszuhandelnde Deal sich als schlechtere Alternative zur EU-Mitgliedschaft entpuppt, dürften die Stimmen wieder lauter werden, die eine Rückkehr in die Europäische Union fordern. Ob diese dann gehört werden und es zu einem erneuten Referendum kommt, ist momentan reine Spekulation.

*Wird der nun realisierte Brexit Nachahmer generieren? Oder wird er genau das Gegenteil bewirken?*

Während der Verhandlungen haben die EU-27 eine bemerkenswerte Geschlossenheit und Einigkeit gezeigt. Viele Staaten dürften erkannt haben, dass eine Mitgliedschaft in der Europäischen Union mehr Vorteile als Nachteile bringt. Daher gehe ich davon aus, dass es keine Nachahmer geben wird.

*Wie muss sich die Europäische Union verändern, um der Skepsis in anderen Mitgliedsländern entgegenzuwirken?*

Wir müssen den Bürgerinnen und Bürgern die Vorteile einer EU-Mitgliedschaft näherbringen. Viele Errungenschaften wie Frieden, Wohlstand, offene Grenzen, eine gemeinsame Währung werden heutzutage als gottgegeben wahrgenommen. Ab und zu sollte man sich aber vergewissern, dass diese keine Selbstverständlichkeit sind. Nichtsdestotrotz können wir uns nicht auf bisherigen Erfolgen ausruhen. Herausforderungen sind immer da und sie sind heutzutage andere: Migration, Globalisierung, Digitalisierung, um nur wenige zu nennen. Wir müssen uns diesen Herausforderungen stellen, gemeinsame Lösungsansätze finden und Standards setzen. Dies schaffen wir auf der Weltbühne mit einer starken Europäischen Union bes-

ser als mit 27 einzelnen Akteurinnen und Akteuren.

*Bleibt das Vereinigte Königreich ein Vereinigtes?*

Das ist eine sehr spannende Frage, leider im negativen Sinne. Die Schottinnen und Schotten stimmten schon 2014 über ihre Unabhängigkeit vom Rest des Königreiches ab und lehnten diese damals ab. Die Vorzeichen sind nun aber andere. Die Schottinnen und Schotten stimmten beim Brexit-Referendum ganz klar für einen Verbleib in der Europäischen Union und konnten den politischen Wirren um den Brexit in London nichts Positives abgewinnen. Der Konflikt in Nordirland ist erst seit 1998 befriedet. Auch hier könnte es wieder zu Spannungen auf der irischen Insel kommen.

*Herr Lins, vielen Dank für das informative und sehr bereichernde Interview!*



Der Plenarsaal des Europäischen Parlaments in Brüssel

# Netzwerkarbeit zur Steigerung der Europafähigkeit Großer Kreisstädte



**Ignazio Ceffalia**

Leiter der Stabsstelle  
Digitalisierung,  
Stadt Esslingen



**Alexander Dyjas**

Persönlicher Referent  
der Ersten  
Bürgermeisterin,  
Stadt Reutlingen



**Carolin Gallwitz**

Abteilungsleiterin  
für das Steuerwesen,  
Stadt Esslingen



**Sina Horn**

Abteilungsleiterin  
der Stadtkasse,  
Stadt Rottenburg  
am Neckar



**Thomas Schorer**

Sachbearbeiter im  
Referat Steuerung EFRE  
im Ministerium für  
Wirtschaft, Arbeit und  
Wohnungsbau

Von den 1.101 Gemeinden in Baden-Württemberg sind 94 Große Kreisstädte. Die Großen Kreisstädte sind untere Verwaltungsbehörden. Daher nehmen sie neben ihren kommunalen Aufgaben auch die der unteren Verwaltungsbehörden wahr, was sie von kreisangehörigen Gemeinden unterscheidet. Im Gegensatz zu den Land- und Stadtkreisen schließt der Gesetzgeber die Großen Kreisstädte von bestimmten Aufgaben der unteren Verwaltungsbehörden jedoch aus.

Die Großen Kreisstädte haben deshalb eine Sonderrolle, die sich auch im Bereich der freiwilligen Aufgaben niederschlägt. Inzwischen wird das inhaltliche Tagesgeschäft von fast allen Fachbereichen innerhalb der Großen Kreisstädte von europäischen Vorgaben beeinflusst. In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, inwieweit die gezielte Nutzung europaspezifischer Netzwerke ein Beitrag zur Steigerung der Europafähigkeit von Großen Kreisstädten sein kann. Im Rahmen eines Interdisziplinären Projekts im Mas-

ter-Studiengang Public Management (MPM) unter Leitung von Prof. Dr. Volkmar Kese und Dr. Daniel Zimmermann haben wir dazu mehrere Experteninterviews mit Bediensteten der Fachbereiche sowie mit Europakoordinatoren in drei exemplarischen Großen Kreisstädten geführt.

## **Erfolgreiche Netzwerkarbeit in Kommunen**

Der Aufbau der Verwaltung mit Fachämtern und Sachgebieten kann durch Ressortdenken und fehlende Transparenz zum Aufbau von Doppelstrukturen und ineffizientem Ressourceneinsatz führen. Erfolgreiche Netzwerkarbeit nimmt deshalb sowohl interne als auch externe Netzwerke in den Blick: Über interne Vernetzungen können zwischen den fragmentierten Strukturen der Verwaltung Brücken gebaut und die ganzheitliche Aufgabenerfüllung unter bestmöglicher Ausnutzung vorhandener Ressourcen gewährleistet werden. Externe Vernetzungen zu anderen Organisationen dienen

dem fachlichen Austausch und gegenseitiger Unterstützung. Sie können Wissensdefizite und andere mangelnde Ressourcen ausgleichen und somit die kommunale Handlungsfähigkeit erhöhen. Gerade im Mehrebenensystem der EU dienen strategische Partnerschaften in Form von Interessensallianzen der Kommunikation und Bündelung von Interessen.

## **Europäische Netzwerkarbeit in den Großen Kreisstädten**

Übereinstimmend sehen die Befragten einen großen Nutzen in der Netzwerkarbeit, der sich schwerpunktmäßig im gegenseitigen Austausch und in Synergieeffekten zeigt. Die Netzwerke ermöglichen kurze Informationswege und eröffnen Einflussmöglichkeiten durch Zusammenschlüsse bei gemeinsamen Interessen. Eine der drei Großen Kreisstädte unterhält darüber hinaus keine institutionalisierten europäischen Netzwerke wie Eurotowns. In dieser Stadt wird keine gezielte Interessenvertretung betrieben, lediglich eigene

Förderanträge werden beworben. Problematisch ist hier, dass die Befragten aus den Fachämtern keine Kenntnis darüber haben, in welchen Netzwerken der Europakoordinator tätig ist.

In den beiden anderen Großen Kreisstädten ist es der Oberbürgermeister, der sich EU-affin zeigt und auch in der Netzwerkarbeit eine wichtige Aufgabe erkennt. Hier pflegen die Europakoordinatoren gelegentlichen Kontakt zum Europabüro in Brüssel sowie zur EU-Kommission und dem EU-Parlament. Die Möglichkeit zur Einflussnahme wird aufgrund der Erfahrung genutzt, dass der Rat der Großen Kreisstädte auf EU-Ebene gerne gehört werde.

Auf Ebene der Fachämter konnte übereinstimmend festgestellt werden, dass hier überwiegend nur auf nationaler Ebene Netzwerke unterhalten werden, aber eine europäische Vernetzung fehlt. Als Begründung wurden neben der hohen Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft keine erkennbaren Bezüge der Aufgaben zu europäischen Vorgaben genannt. Was die Interessenvertretung anbelangt, so wird diese als Aufgabe außerhalb des eigenen Wirkungskreises wahrgenommen. Dies ist insofern problematisch, als dass die notwendigen fachlichen Informationen, die für die Lobbyarbeit benötigt wer-

den, ausschließlich durch die Fachämter bereitgestellt werden können.

### **Netzwerke der Verwaltung zugänglich machen**

Das volle Potenzial der Netzwerke kann erst dann ausgeschöpft werden, wenn auch die Fachämter die Möglichkeit haben, auf die Netzwerke des Europakoordinators zugreifen zu können. Dabei spielen die formellen und informellen Netzwerke eine unterschiedliche Rolle. Die formellen Netzwerke sind essentiell für eine weitreichende Verknüpfung und eine gemeinsame Interessensvertretung. Beispiele für solche Netzwerke sind das Netzwerk Eurotowns oder das Europabüro der baden-württembergischen Kommunen in Brüssel. Gleichzeitig sind die formellen Netzwerke eher allgemeine Netzwerke, die an Bedeutung erst gewinnen, wenn sie genutzt werden, um informelle, persönliche Netzwerke aufzubauen.

Die formellen Netzwerke dienen der Vertretung der Kommune und ermöglichen den Kontakt zu Ansprechpartnern, aus denen sich dann das informelle Netzwerk zusammensetzt. Dies erleichtert eine frühzeitige Informationsbeschaffung. Durch die informellen Netzwerke können zudem gemeinsame Bedarfe oder Anliegen vorab abgestimmt werden. Der Vorteil der informellen Netzwerke ist dabei, dass weniger bürokratische Vorgaben schnellere Rückmeldungen ermöglichen, die Innovationskraft erhöht und offener kommuniziert werden kann.

### **Verknüpfung von interner und externer Netzwerkarbeit**

In allen drei befragten Großen Kreisstädten dienen die bestehenden Netzwerke primär dem Einholen von Informationen und der gelegentlichen Vermittlung von Ansprechpartnern an ein Fachamt. Aus

Sicht der Befragten hätten die formellen Netzwerke beim Ausscheiden ihrer Person noch Bestand, während die informellen verloren gehen würden, da diese häufig auf persönlichen Beziehungen beruhen. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass eine aktive interne wie externe Netzwerkarbeit in ihrem Potenzial für die Kommune bisher nicht ausreichend ausgeschöpft wurde. Neben der hohen individuellen Personenbezogenheit der Netzwerke besteht hier ohne Wissenssicherung das Risiko, dass bei einem Personalwechsel ein erheblicher Wissens- und Vernetzungsverlust entsteht. Dies zeigt, wie wichtig zunächst die Vernetzung der Bediensteten untereinander ist.

Aus diesem Grund ist es ratsam, die Position des Europakoordinators bei Großen Kreisstädten auf mehrere Personen zu verteilen, sofern dort die Netzwerkarbeit koordiniert werden soll. Um von den Netzwerken des Europakoordinators tatsächlich profitieren zu können, muss auch eine Verknüpfung der externen Netzwerke mit den internen Netzwerken gefördert werden. Hierfür ist es unerlässlich, dass der Europakoordinator mit Ansprechpartnern in den Fachämtern vernetzt ist und diesen Informationen und Unterstützung gewährt.

Damit solche Netzwerke überhaupt zustande kommen, bedarf es eines vernetzungsoffenen Promotors in der Verwaltungsspitze, der Kooperationsbereitschaft, Kooperationsbewusstsein und Kooperationsfähigkeit vorlebt und fördert, um ein institutionelles Silo-Denken von Mitarbeitern zu verhindern. Die Netzwerkkompetenz des Personals ist die Basis, um Netzwerke bilden, strukturieren und steuern zu können. Durch das Zusammenspiel dieser Faktoren wird die Netzwerkarbeit für die Verwaltung als Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks zum Nutzen.



# Master-Studierende entwickeln Leitfaden für Kita

**Von Sandra Rasztovcis,  
Studierende im Master-Studiengang  
Public Management**

Das interdisziplinäre Projekt (IPV) „Nachhaltige Stadtentwicklung“ der Stadt Ludwigsburg unter der Leitung von Albert Geiger und Sandra Bühler hat am 20. Februar 2020 den Entwurf eines Leitfadens zur nachhaltigen Kindertageseinrichtung in der Kita Theodor-Haug-Straße vorgestellt, um den dortigen Mitarbeiterinnen das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit der letzten Monate zu präsentieren. Dafür haben die Studentinnen des Master-Studiengangs Public Management (MPM) 2018 die gesammelten Erkenntnisse der letzten Monate vorgestellt und anschließend in einem zweistündigen Workshop die Praktikabilität des Leitfadens mit den Mitarbeiterinnen der Kita erprobt. Die Herausforderung bei dem Projekt bestand in der Berücksichtigung vieler unterschiedlicher Faktoren. Es wurden die umfangrei-

che Praxiserfahrung der Mitarbeiterinnen und die Wünsche der Kinder der Kita über Workshops eingebunden. Die daraus entstandenen Ideen wurden am 29. November 2019 an einem Aktionstag mit den Schwerpunkten Textil und Energie zusammen mit den Kindern der Kita erprobt. Bei dem Schwerpunkt Textil durften die Kinder aussortierte Kleidungsstücke mit Kartoffelstempeln „upcyclen“. Die mit viel Herzblut gestalteten Kleidungsstücke wurden nach dem Aktionstag an das Hilfsprojekt „Hope Eden e. V.“ in Nigeria, Afrika übergeben. Als kleines Dankeschön wurde die Ankunft der Kleidungsstücke in Afrika auf einem Foto für die Studentinnen des MPM 2018 festgehalten.

Zusätzlich wurde ein Elternabend unter dem Motto „Vorbild in Sachen Nachhaltigkeit“ veranstaltet. Die Ergebnisse aller Veranstaltungen wurden wiederum in den Leitfaden eingearbeitet. Der Leitfaden soll helfen, die Kitas der Stadt Ludwigsburg einfach und kostengünstig nachhaltig zu gestalten. Durch das Planen und Durchführen der Veranstaltungen konnten die Studentinnen einen praxisnahen Einblick

in die Aspekte des Projektmanagements und der Moderation von Veranstaltungen gewinnen. Die herzliche Aufnahme und tatkräftige Unterstützung durch die Mitarbeiterinnen der Kita hat immer wieder zu neuen Ideen innerhalb des Projekts geführt. Ganz im Sinne der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit entstand daraus ein Instagram-Account, der regelmäßig über das Projekt berichtet. Der Account wird nach Abschluss des IPV zusammen mit dem Leitfaden an die Leiterin der Kita Theodor-Haug-Straße übergeben, um das Thema „nachhaltige Kita“ langfristig im Fokus der Stadt Ludwigsburg zu halten.

Die Arbeit im Projekt hat den Studentinnen immer wieder gezeigt, wie wichtig gute Kommunikation innerhalb des Teams aber auch nach außen ist. Als Fazit aus dem Projekt nehmen die Studentinnen des MPM 2018 mit, dass eine gute fachliche Aufarbeitung eines Themas allein oft nicht ausreicht, um ein Projekt zum Erfolg zu führen, sondern dass die Überzeugung aller Beteiligten mindestens genauso wichtig ist.



*Energiesparen von klein auf – Schwerpunkt Energie beim Aktionstag in der Kita Theodor-Haug-Straße*



*Die mit Kartoffelstempeln verschönerten Shirts aus der Kita Theodor-Haug-Straße sind in Afrika angekommen*

# Wissenstransfergespräche bei Personalwechseln nach Herrenberger Modell

**Von Birgit Burkhardt, Stabsstelle  
Steuerung & Kommunikation der  
Stadt Herrenberg**

Wenn Mitarbeitende eine Kommunalverwaltung verlassen oder innerhalb des Hauses den Arbeitsplatz wechseln, dann müssen viel Wissen und ein großer Erfahrungsschatz übergeben werden. Um diese Übergabe zu strukturieren und zu standardisieren, hat die Herrenberger Personalabteilung sogenannte Wissenstransfergespräche eingeführt.

Die Implementierung eines Wissensmanagements war im Herrenberger Hauptamt schon länger Thema. Mit der Einstellung von Ines Böttcher für das Team Beteiligung und Engagement nahm das Projekt an Fahrt auf: Die neue Mitarbeiterin brachte entsprechende Erfahrungen aus ihrer Diplomarbeit und einer ihrer früheren Tätigkeiten als Wissensmanagerin bei einem Pharmakonzern mit. Auch Anja Sobkowiak, Leiterin der Herrenberger Personalabteilung, hatte sich in ihrer Master-Arbeit an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg im Jahr 2017 mit dem Thema wissenschaftlich auseinandergesetzt.

## „Herrenberger Modell“

Gesucht und gefunden: Die beiden Kolleginnen, die die Begeisterung für einen strukturierten Wissenstransfer teilen, haben sich einige Modelle angeschaut, einen entsprechenden Fragenkatalog formuliert und so ein „Herrenberger Modell“ für solche Gespräche entwickelt. Dieses Modell sieht vor, dass bei Personalwechseln ein strukturiertes und durch Dritte begleitetes Interview des Wissensgebers (Person, die den betreffenden Arbeitsplatz verlässt) im



Anja Sobkowiak und Ines Böttcher (v. l. n. r.) haben das „Herrenberger Modell“ zum Wissenstransfer entwickelt

Beisein des Wissensnehmers (Person, die diesen Arbeitsplatz übernimmt) stattfindet. Dieses Format unterstützt den Wissensgeber dabei, sein Expertenwissen zu reflektieren und strukturiert weiterzugeben. Die Antworten werden mittels Moderationskarten in einem Mindmap dokumentiert.

Es geht beim Wissenstransfer nicht nur um fachliches Wissen, sondern auch um bewährte Tipps und Tricks, persönliche Einschätzungen und jede Menge Kleinigkeiten. „Zudem können hierbei Prozessoptimierungspotenziale und notwendige Personalentwicklungsmaßnahmen aufgedeckt und angestoßen werden“, berichtet Böttcher. Manchmal werden auch konkrete weiterführende Einarbeitungsempfehlungen ausgesprochen.

## Nutzen für die Stadt Herrenberg

In Zeiten des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels in der öffentlichen Verwaltung wird Wissen zu einer immer wichtigeren Ressource. „Durch ein strukturiertes Wissens-

management wird der Verlust an Wissen bei Personalwechseln minimiert“, weist Sobkowiak auf den Nutzen hin. Weiter können neue Kräfte schneller eingearbeitet werden und es wird Doppelarbeit vermieden – zum Beispiel dadurch, dass sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen, statt verschiedene Einzelgespräche zu führen. Zudem tragen diese moderierten Gespräche zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsweise bei.

## Gelungene Beispiele

OB-Vorzimmer, Stadtkämmerei oder Leitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: An vielen wichtigen Schlüsselstellen bei der Stadt Herrenberg standen unlängst Personalwechsel an. Dank der gut vorbereiteten Wissenstransfergespräche konnte das Wissen effizient von den Stelleninhaberinnen und -inhabern an die nachfolgenden Personen übergeben werden. Das Modell hat sich nach einigen Testläufen bewährt, wurde dabei weiter ausgearbeitet und bildet bei der Stadt Herrenberg nun die Basis für die Wissensübergabe bei künftigen Personalwechseln.

# Erfolgsgeschichten mit dem Master-Abschluss Public Management (MPM)

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

Unter dem Titel „Erfolgsgeschichten mit Master“ fand am 15. November 2019 in den Räumlichkeiten der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) ein Austausch zwischen Herrn Tom Michael, Hauptamtsleiter der Stadt Herrenberg und Absolvent des MPM-Jahrgangs 2011, und Herrn Steven Sonnet, Projektleiter bei der Stadt Stuttgart und Absolvent des MPM-Jahrgangs 2015, sowie interessierten Studierenden und Alumni des Master-Studiengangs Public Management statt. Ziel des

Gesprächsangebots des Alumni-Netzwerks des Master Public Management e. V. war es, über Werdegänge sowie berufliche Veränderungen anhand von zwei konkreten Beispielen zu berichten und die Erfahrungen der beiden Referenten mit Studierenden und Alumni zu teilen.

Während der Veranstaltung wurde deutlich, dass nach Einschätzung der beiden Referenten die Zeit während des berufsbegleitenden Master-Studiums eine große fachliche und persönliche Bereicherung darstellte und somit prägend für ihre berufliche Weiterentwicklung war. So wurde nicht nur der Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen geschärft, sondern auch auf verschiedene Führungs- und Netzwerkaspekte des beruflichen Alltags.

Insbesondere im Bereich der Personalführung hat der Master-Abschluss nach der Bewertung der Referenten für Zusammenhänge sensibilisiert und sowohl in der Reflexion von vergangenem als auch in der Gestaltung von zukünftigem Führungsverhalten einen maßgeblichen Beitrag geleistet. Hierbei wurde auch das im Rahmen des Master-Studiums begleitende Coaching als gewinnbringend und zielführend herausgestellt. Dem Netzwerkgedanken wurde bereits während des Studiums durch das System der Lerngruppen, aber auch dem interdisziplinären Projekt als Vertiefungsmodul (IPV) Rechnung getragen. Eine Vertiefung dieses Ansatzes stellt das Alumni-Netzwerk des Master Public Management e. V. dar.

Die Veranstaltung „Erfolgsgeschichten mit Master“ war geprägt von einem regen Austausch der ca. 35 anwesenden Studierenden und Alumni, der sich sowohl auf grundsätzliche Hilfestellungen während des Studiums als auch Erfahrungen nach dem Studienabschluss erstreckte. Dabei wurden die folgenden Kernaussagen deutlich: Der Master-Studiengang zeigt jedem Studierenden individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch persönliche Grenzen auf. Beide Seiten können den Grundstein für eine berufliche und private Weiterentwicklung bilden. Durch den Master-Abschluss eröffnet sich eine Vielzahl an Chancen, die genutzt werden sollten.

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



Die beiden Referenten Tom Michael (3. v. l.) und Steven Sonnet (4. v. l.) mit den Alumni-Mitgliedern des Alumni-Vorstands

# Zukunft der kommunalen Städtepartnerschaften



**Daniel Frey**

*Bürgermeister a. D.,  
Mitglied des  
TEAM EUROPE der  
EU-Kommission*

Städtepartnerschaften waren vor allem nach dem zweiten Weltkrieg ein zentrales Instrument, um Menschen aus den bislang verfeindeten Ländern zusammen zu führen. Die daraus entstandenen Freundschaften sind zu dem Fundament geworden, auf dem Europa heute steht. Allerdings haben sich die Partnerschaften in den zurückliegenden Jahren grundlegend verändert: Der regelmäßige Besuch der örtlichen Blaskapelle beim traditionellen Bierfest in der Partnerkommune reicht nicht mehr aus, um die Partnerschaft als lebendig zu bezeichnen. Deshalb braucht es auch in einer Freundschaft immer wieder neue Impulse, um diese auch künftig mit Leben zu füllen. Lösungsansätze:

**Chefsache:** Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Städtepartnerschaft ist, dass die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister die Partnerschaft begleiten und diese aktiv vorantreiben. Wenn eine Identifikationsfigur fehlt, hat die Partnerschaft keine Zukunft. Aber auch der Gemeinderat muss hinter dem Projekt stehen. Eine Freundschaft kostet Geld; aber welchen finanziellen Wert hat eine solche Partnerschaft? Verwaltung und Gremium müssen bereit sein, durch persönlichen und finanziellen Aufwand die Freundschaft zu fördern.

**Struktur:** Die Zeiten, in denen Beschäftigte der Kommune das jährliche Partner-

schaftstreffen neben dem Tagesgeschäft geplant, den Ausflug organisiert und die Gastfamilie abtelefoniert haben, sind endgültig vorbei. Gerade im Bereich der kommunalen Partnerschaften ist es unerlässlich, die Organisation zu professionalisieren und diese auf möglichst viele Schultern zu verteilen, sowie interessierte Mitstreiter von Anfang an in Planung, Organisation und Gestaltung einzubinden. Idealerweise gründet sich ein Arbeitskreis oder Partnerschaftsverein unter aktiver Beteiligung der Kommune.

**Junge Menschen:** Städtepartnerschaften waren viele Jahrzehnte ein zentraler Teil der Friedensarbeit. Mittlerweile übernimmt aber eine Generation in den Partnerschaften Verantwortung, die ausschließlich das heutige Europa kennt und den Sinn dieser Freundschaften anders interpretiert. Für diesen Personenkreis müssen die Städtepartnerschaften über die Friedensarbeit hinaus interessant sein und für die Jugendlichen und deren Eltern müssen geeignete Angebote bereitgestellt werden. Dafür werden die Schulen gebraucht. Lehrkräfte müssen gezielt angesprochen sowie eingebunden werden. Ebenso müssen Anreize für Sportvereine, die Feuerwehr, Musikvereine, Chöre oder Sammelvereine geschaffen werden, indem beispielsweise die Kosten der Busfahrt übernommen oder ein attraktives Rahmenprogramm organisiert werden. Eine kommunale Partnerschaft braucht Elemente, die Verbindungen schaffen (z. B. gemeinsames Singen der Europahymne, traditioneller Partnerschaftsabend). Aber tragen diese altbewährten Angebote die Partnerschaften auch noch in Zukunft? Was verbindet die Regionen, die Gemeinden und vor allem die Menschen? Was war der Ursprungsgedanke, warum beide Partner seinerzeit zusammengefunden haben? Die Antworten auf solche Fragen sind das Fundament für die Zukunft.

**Kosten:** Die Partnerschaften kosten die Kommunen Geld, was nicht selten in den kommunalen Gremien kritisiert wird. Aber welchen Wert hat eine solche Freundschaft? Eine Partnerschaft muss der Kommune ohne Zweifel etwas wert sein zumal für eine aktive Partnerschaft Fördermittel der EU beantragt werden können. Es gibt eine Vielzahl von Programmen, die kommunale Partnerschaftsarbeit finanziell unterstützen.

**Netzwerke:** Die Partnerschaften verändern sich und auch die Zeiten haben sich verändert. Mittlerweile finden selbst aktive Partnerschaften nur noch selten Nachwuchs. Die Rekrutierungsmöglichkeiten im Ort sind überschaubar und oft ausgeschöpft. Nicht selten lohnt sich ein Blick in die Nachbarschaft, vor allem zu benachbarten Kommunen ohne eigene partnerschaftliche Verbindungen. Die Einbindung der dortigen Vereine, die Kommunikation über das dortige Mitteilungsblatt oder die jeweilige Schule bieten zusätzliche Möglichkeiten. Die Öffnung der Partnerschaften für weitere Kommunen oder die Schaffung sogenannter Ringverbindungen (vor allem mit osteuropäischen Kommunen) schaffen einen Mehrwert und minimieren den eigenen Aufwand. Auch sollten überörtliche Netzwerke, wie die überparteiliche Europa-Union, intensiv genutzt werden. Ebenso bieten die Landratsämter, Regionen oder Regierungspräsidien in regelmäßigen Abständen einen Austausch an.

**Fazit:** Städtepartnerschaften machen Europa vor Ort erlebbar und für die Menschen (be-)greifbar. Sie kosten Geld und benötigen den politischen Rückhalt in der Kommune. Um zukunftsfähig zu bleiben lohnt es sich, neue Wege zu gehen, über den Tellerrand zu blicken und Partner aktiv einzubinden.

# Gastwissenschaftler im Interview

**Von Dr. Natalia Jörg, Leiterin  
des Akademischen Auslandsamtes**

Im Wintersemester 2019 waren zwei Dozenten aus Rumänien und der Republik Moldau an der HVF zu Gast. Prof. Nicolae Urs von der Partnerhochschule University of Babeş-Bolyai und Dr. Igor Cojocaru vom Information Society Development Institute der Academy of Public Administration of Moldova kamen auf Einladung des Donauraumbeauftragten Prof. Dr. Robert Müller-Török und hielten englischsprachige Vorträge für die Studierenden der Vertiefung Angewandtes eGovernment. Gefördert wurden die Aufenthalte aus dem Erasmus+-Programm und mit den Fördermitteln des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. In Kurzinterviews erzählen sie über ihren Aufenthalt in Lud-



*Dr. Igor Cojocaru vom Information Society Development Institute der Academy of Public Administration of Moldova*

wigsburg und welche Pläne sie für die Zukunft haben.

***Dr. Cojocaru, was verbindet Sie mit der Hochschule Ludwigsburg?***

Nach meiner Mitarbeit im Projekt „Enterprise Resource Planning for Public Administration“, das gemeinsam mit Prof. Dr. Robert Müller-Török und Prof. Dr. Birgit Schenk realisiert worden war, war mein Ziel, unsere Kooperation weiter zu vertiefen sowie unser Kooperationsnetzwerk auf weitere Hochschulen in Baden-Württemberg auszuweiten. Die Hochschulen in Deutschland haben deutlich mehr Erfahrung bezüglich der Teilnahme an den EU-Programmen und können wertvolle Einblicke in die Abläufe und die Rahmenbedingungen bieten, die wiederum unsere eigene Einrichtung bereichern könnten. Letztendlich könnten wir unsere gemeinsame Beteiligung an Forschungs- und Innovationsaktivitäten der EU erhöhen, und zwar durch gegenseitiges Lernen voneinander und gemeinsames Netzwerken.

***In Ihrem Heimatland findet derzeit eine Reihe an Reformen statt, die auch den Public Sektor direkt beeinflussen. Was sind die wichtigsten Reforminhalte?***

Im Zuge des Regierungswechsels im Juni 2019 veranlasste die Republik Moldau die Umsetzung zentraler Reformen, die sich gegen den Verfall demokratischer Standards und der Rechtsstaatlichkeit richteten, um den Bürgern so zu ermöglichen, vollumfänglich vom EU-Moldau-Assoziierungsabkommen zu profitieren. Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist das zentrale Instrument, um das Einkommensniveau zu heben und Armut zu verringern. Diese Verbesserung soll auch mithilfe der Intelligenten Spezialisierung

(Smart Specialisation) des Landes erfolgen, die von der Europäischen Kommission unterstützt wird. Die E-Transformation der Regierung ist ein weiteres erfolgreiches Vorhaben, das immensen Einfluss auf G2G- und G2C-Interaktionen hat [Anm. d. Red.: „Government to Government“- und „Government to Citizen“-Interaktionen].

Eine auf modernen Technologien basierende Umgebung wurde gestaltet und eingeführt, um so die zügige Entwicklung und die effiziente Anwendung elektronischer Dienstleistungen für die Öffentlichkeit und Unternehmen zu erleichtern. Mithilfe dieser Umgebung wurden bereits mehr als 90 Dienstleistungen geschaffen, sodass die Gesamtzahl der heute verfügbaren elektronischen Dienstleistungen bei 165 liegt. Zudem wurde eine Open-Government-Plattform eingerichtet, in der eine Open-Data-Plattform enthalten ist. Basierend auf diesen allgemein zugänglichen Daten wurden etwa 30 Anwendungen aus der Zivilgesellschaft heraus entwickelt.

***Woran arbeiten Sie derzeit und wo sehen Sie das Potenzial für die künftige Zusammenarbeit mit der HVF?***

Die HVF und das Information Society Development Institute sind Mitorganisatoren der internationalen Konferenz „Central and Eastern European e|Dem und e|Gov Days“, die jährlich in Budapest stattfindet. Zudem wäre eine Kooperation im Rahmen des neuen Studiengangs „Digital Public Administration“ oder eine gemeinsame Antragstellung im Rahmen von ERASMUS-Förderprogrammen erstrebenswert.



Prof. Nicolae Urs von der Partnerhochschule University of Babeş-Bolyai, Rumänien

**Prof. Urs, was hat Ihr Interesse an einem Gastaufenthalt in Ludwigsburg geweckt und was verbindet Sie mit der HVF?**

Ich gehe gerne mit dem Erasmus+-Programm ins Ausland. Es gibt mir die Möglichkeit, verschiedene Kulturräume kennenzulernen und zu erfahren, wie der Hochschulbetrieb in europäischen Nachbarländern funktioniert. Ich habe die HVF als Gasteinrichtung gewählt, weil ich sehr gute Beziehungen mit den Professoren der Hochschule pflege, was auf mehreren gemeinsamen Projekten beruht (Forschung, Lehre, Konferenzen). Zudem unterrichte ich die Ludwigsburger Studierenden sehr gerne. Sie verfügen über gute fachliche Vorkenntnisse und sind im Unterricht aktiv und wissbegierig.

**Laut DAAD-Ranking liegt Deutschland bei rumänischen Studierenden erstmalig nicht mehr unter den TOP 5 der Zielländer. Welche Maßnahmen bedarf es, um junge Leute für ein Studium in Deutschland und speziell in Ludwigsburg zu begeistern?**

Ich denke, das ist ein temporärer Rückgang. Deutschland wird von rumänischen

Studierenden noch immer sehr geschätzt. Eine der Barrieren, die ich sehe, ist die Sprache: Nicht alle auslandsinteressierten Studierenden können Deutsch und sie schauen normalerweise nicht nach Programmen in anderen Sprachen (zum Beispiel auf Englisch) speziell in Deutschland. Zudem verfügt Ludwigsburg nicht über den Bekanntheitsgrad einer deutschen Metropole wie München oder Berlin. Vielleicht könnte es helfen, die Nähe des Studienorts Ludwigsburg zu Stuttgart stärker zu bewerben. Studierende suchen sich Gasthochschulen nicht nur nach dem

passenden Studienangebot aus, sondern auch nach weiteren Standortvorteilen, die bekanntermaßen eher in großen Städten zu finden sind.

**Gibt es bereits Ideen für neue gemeinsame Projekte?**

Wir möchten vor allem die Zusammenarbeit bei der Veranstaltung von wissenschaftlichen Konferenzen (wie die e|Dem and e|Gov Tage in Budapest) stärken und den Dozentenaustausch wieder beleben.

## 20 Jahre Kooperation Ludwigsburg-Saratow

Am 17. September 1998 wurde eine erste Kooperationsvereinbarung zwischen der HVF und dem P. A. Stolypin Wolga-Institut für Verwaltung in Saratow unterzeichnet, um einen bilateralen studentischen Austausch ins Leben zu rufen. Neben dem Austausch, an dem seither mehr als 300 Studierende auf beiden Seiten teilgenommen haben, wurden regelmäßig gemeinsame Sommerschulen, Workshops und Konferenzen veranstaltet. Aus Anlass des

20-jährigen Jubiläums der Kooperation fand im September 2019 eine Delegationsreise unter der Leitung der Prorektorin Prof. Dr. Anna Steidle statt, an der 19 HVF-Studierende sowie Prof. Dieter Kies und Prof. Dr. Martin Schulz teilgenommen haben. Der Deutsche Akademische Austauschdienst berichtete darüber im Rahmen des Deutsch-Russischen Jahres der Hochschulkooperation und Wissenschaft (<https://wissenschaftspartner.de/>).



Die Studierenden der HVF in Saratow

# MEPA-Alumni berichten über Erfahrungen im Auslandspraktikum

**Von Johanna Bamberger, Mareen Franck, Tanja Richt und Patrick Wegener, MEPA-Jahrgang 2017**

Walter-Hallstein-Programm sinnvoll in die Europafähigkeit der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg investiert. Gemeinsam mit Johanna Bamberger, Tanja Richt und Patrick Wegener informierte sie über ihre Erfahrungen im Rahmen des Auslandspraktikums.

**Informatives:**  
 Näheres zum Walter-Hallstein-Programm unter:  
<https://www.bw-stipendium.de/studierende/walter-hallstein-programm/>

Die Baden-Württemberg Stiftung veranstaltete am 14. November 2019 eine Auftakt- und Netzwerkveranstaltung im Rahmen des Walter-Hallstein-Programms. Dabei konnten einerseits ehemalige studentische Stipendiatinnen und Stipendiaten von ihren Praktikumserfahrungen berichten und andererseits Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Verwaltungseinrichtungen ihre Projekte vorstellen, die aus Mitteln des Programms unterstützt werden. Mit dabei waren vier Alumni des Master-Studiengangs Europäisches Verwaltungsmanagement/European Public Administration (MEPA). Für sie bot die Netzwerkveranstaltung eine gute Möglichkeit, um die Kontakte der Studienzeit nun im Berufsleben zu erhalten und zu vertiefen. Das Netzwerk- und Auftakttreffen hat aus Sicht von Mareen Franck gezeigt, wie das

Johanna Bamberger empfand das Auslandspraktikum als eine Bereicherung in persönlicher und akademischer Hinsicht, da es für die meisten die Weichen im Hinblick auf die inhaltliche Ausrichtung der Abschlussarbeiten gestellt habe. Sie hat mit der Unterstützung des Walter-Hallstein-Programms ihr Praktikum in Mailand absolviert, wo sie bei einem Unternehmen der italienischen Handwerkskammern tätig war.

Für Tanja Richt, die inzwischen beim Regierungspräsidium Karlsruhe im Referat für Grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Europa tätig ist, stellte die Veranstaltung eine gute Möglichkeit dar, um das eigene Netzwerk auszubauen. Caroline Bogenschütz, Leiterin des Europabüros der baden-württembergischen Kommunen in Brüssel und ebenfalls Alum-

na des MEPA, stellte in ihrem Beitrag ein Projekt zur Stärkung der Vernetzung und Zusammenarbeit der baden-württembergischen Kommunen mit ihren österreichischen Partnern vor, das aus Mitteln des Walter-Hallstein-Programms finanziert wurde. Patrick Wegener konnte sich in seinem Praktikum beim Europabüro der baden-württembergischen Kommunen und der daran anschließenden Master-Arbeit von der Wichtigkeit solcher Projekte für die kommunale Europaarbeit überzeugen.

Die Unterstützung durch ein Stipendium des Walter-Hallstein-Programms sorgte bei den Stipendiatinnen und Stipendiaten für eine finanzielle Sicherheit während ihrer sechsmonatigen Praktikumsphase und hilft ihnen auch über den Förderzeitraum hinaus, durch verschiedene Angebote des Programms ihr Netzwerk weiter auszubauen.

Das Walter-Hallstein-Programm ist ein Programm des Baden-Württemberg STIPENDIUMS der Baden-Württemberg Stiftung. Es richtet sich an Studierende im Bachelor- und Master-Studium, die im Rahmen ihres Studiums ein Praktikum in Verwaltungseinrichtungen im europäischen Ausland absolvieren. Das Ziel des Programms ist es, auf Verwaltungsebene den europäischen Austausch zu unterstützen und damit den innereuropäischen Zusammenhalt zu stärken. Die Bewerbung um ein Stipendium erfolgt über das Portal „BWS-World“.



v. l. n. r.: Johanna Bamberger, Mareen Franck, Patrick Wegener und Tanja Richt  
 Foto: Baden-Württemberg Stiftung

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Judith Klink-Straub



Prof. Dr. Judith Klink-Straub studierte an den Universitäten Tübingen und Genf Rechtswissenschaften und absolvierte ihr Referendariat am Landgericht Karlsruhe. Unmittelbar im Anschluss an das Zweite Staatsexamen wurde sie im Landgerichtsbezirk Kaiserslautern zur Richterin ernannt, wo sie von 2004–2007 sowohl in Zivil- als auch Strafsachen tätig war. Im Rahmen von je zweijährigen Abordnungen widmete sie sich dann neuen Aufgaben in der Legislative und Exekutive: Als Referentin beim Landesbeauftragten für

den Datenschutz in Rheinland-Pfalz war sie für die Bereiche Justiz und E-Government zuständig.

In der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz verantwortete sie als Spiegelreferentin den Geschäftsbereich des Justizministeriums und war zudem Justiziarin für Parlaments- und Verfassungsrecht. Nach einer Elternzeit erfolgte aus familiären Gründen der Wechsel nach Baden-Württemberg, wo Klink-Straub ab 2013 als Richterin für Zivilsachen und Wohnungseigentum-Angelegenheiten am Amtsgericht Stuttgart-Bad Cannstatt arbeitete. Zuletzt war sie am Landgericht Stuttgart als Richterin in der 4. Zivilkammer für Berufungen zuständig. Judith Klink-Straub promovierte an der Universität Kassel zum Datenschutz in der

elektronischen Justiz. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich des IT- und Datenschutzrechts. Zuletzt untersuchte sie rechtliche Fragestellungen des autonomen Fahrens im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der Hochschule der Medien Stuttgart.

Seit 2002 konnte Klink-Straub vielfältige Erfahrungen an verschiedenen Hochschulen und als Dozentin für Referendarinnen und Referendare im Zivilprozessrecht sammeln. Sie freut sich darauf, ihr Wissen auch bald an die Studierenden des Studiengangs Public Management an der Hochschule Ludwigsburg weiterzugeben.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Rafael Bauschke



Prof. Dr. Rafael Bauschke studierte Politikwissenschaft, öffentliches Recht und Volkswirtschaftslehre an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg sowie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und schloss dieses Studium 2006 mit dem Magister Artium ab. Seine im Jahr 2011 abgeschlossene Promotion an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg setzte sich mit der europäischen Regulierung der Marktzulassung von Medikamenten auseinander. Nach Tätigkeiten als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an

der Ruprecht-Karls-Universität sowie als Unternehmensberater mit dem Schwerpunkt Strategie und Unternehmenskultur wurde Bauschke im Jahr 2012 Referent für Strategie und Planung im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg in Stuttgart. Von 2014 bis 2016 war er im Ministerbüro als Referent für Grundsatzzfragen primär für die Reden des Ministers verantwortlich. Im Juli 2016 folgte für Rafael Bauschke dann der Wechsel als Seniorreferent und Redenschreiber des Vorstandsvorsitzenden ins Vorstandsekretariat der DZ Bank nach Frankfurt, wo er zuletzt als Pressesprecher tätig war. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit war Rafael Bauschke als Lehrbeauftragter für Wirtschafts- und Gesundheitspolitik an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

und der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg aktiv.

Seine Arbeitsschwerpunkte bilden die Entwicklung von Kommunikationsstrategien und Kampagnen insbesondere im kommunalen Kontext, empirische Grundlagen der Politikformulierung und die effektive Interaktion von Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

In seiner Freizeit geht der in Heidelberg geborene Rafael Bauschke gerne schwimmen, besucht Konzerte und interessiert sich neben politischen Biographien vor allem für Design und mechanische Armbanduhren.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Carolin Marie Engler



Prof. Dr. Carolin Marie Engler studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Augsburg und Konstanz. Sie promovierte zum Thema „Private Regelsezung“.

Während ihres Promotionsstudiums nahm sie Lehrtätigkeiten an der Universität Kon-

stanz sowie als Dozentin bei einem privaten Repetitorium wahr. Ihr Referendariat absolvierte sie am Hanseatischen Oberlandesgericht Hamburg. Zuletzt war Carolin Marie Engler bei der Rechtsanwaltskanzlei Gleiss Lutz am Stuttgarter Standort tätig. Engler beriet dabei Mandantinnen und Mandanten schwerpunktmäßig im Sozial- und im Vergaberecht.

Nun freut sie sich darauf, die Studierenden an der Hochschule für öffentliche

Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg für das Öffentliche Recht, insbesondere das Sozialrecht, zu begeistern.

Carolin Marie Engler lebt mit ihrem Partner in Stuttgart. Ihre freie Zeit verbringt sie am liebsten mit Freunden und der Familie. Sportlich ist sie gerne beim Skifahren, Mountain-Biken oder Yoga aktiv.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Friederike Meurer



Prof. Dr. Friederike Meurer studierte Rechtswissenschaften im rheinland-pfälzischen Trier sowie in Cardiff (Wales) und Köln.

Nach dem ersten Staatsexamen absolvierte sie ihr Referendariat am Landgericht Köln mit einer mehrmonatigen Auslandstätigkeit am

Crown Court in London. Im Anschluss an das zweite Staatsexamen arbeitete Meurer als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) der Universität Bonn. Dort promovierte sie im Bereich des europäischen Wirtschaftsrechts.

Von 2005 bis 2019 war sie als Rechtsanwältin tätig, zunächst für die BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die letzten sieben Jahre für die Curacon Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Schwer-

punkt ihrer Tätigkeit war die Beratung von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens in allen arbeitsrechtlichen Fragestellungen.

Friederike Meurer ist verheiratet und hat zwei Kinder. Ihre Freizeit verbringt sie am liebsten mit Familie und Freunden in der Natur, beispielsweise beim Wandern oder im Garten.

## Neu an der Hochschule: Prof. Dr. Matthias Reich



Prof. Dr. Matthias Reich kehrt an den Ort zurück, an dem seine berufliche Laufbahn startete. Im Jahr 1999 beendete er an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und

Finanzen Ludwigsburg sein Studium mit dem Abschluss Diplom-Finanzwirt (FH).

Reich trat anschließend in den gehobenen Dienst der Finanzverwaltung

Baden-Württemberg ein und arbeitete hier viele Jahre als Amtsbetriebs- und Umsatzsteuerprüfer, sowie als EDV-Fachprüfer. Von 2001 bis 2004 studierte Matthias Reich nebenberuflich an der Wissenschaftlichen Hochschule in Lahr und erlangte dort den Abschluss als Diplom-Kaufmann. Ebenfalls nebenberuflich studierte er in den Jahren 2012 bis 2017 an der Ph. D. School for Management and Business Administration der St. István Universität im ungarischen Gödöllö und promovierte hier im Bereich betriebliches Gesundheitsmanagement.

Prof. Dr. Matthias Reich bringt langjährige Erfahrung im Dozentenbereich durch Lehraufträge an der Hochschule Heilbronn, der DHBW Heilbronn und an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg mit.

Matthias Reich ist verheiratet und hat zwei Kinder. In seiner Freizeit widmet er sich der Familie und Freunden und ist zudem seit vielen Jahren als Karatetrainer aktiv.

## Neu an der Hochschule

### Professoren

- **Prof. Dr. Rafael Bauschke**  
Fakultät I, Professor für Politische Kommunikation seit dem 01. November 2019
- **Prof. Dr. Friederike Meurer**  
Fakultät I, Professorin für Arbeitsrecht seit dem 01. November 2019
- **Prof. Dr. Carolin Engler**  
Fakultät I, Professorin für Öffentliches Recht seit dem 01. Januar 2020
- **Prof. Dr. Judith Klink-Straub**  
Fakultät I, Professorin für Zivil- und Zivilprozessrecht seit dem 01. Februar 2020
- **Prof. Dr. Matthias Reich**  
Fakultät II, Professor für Besitz- und Verkehrssteuern seit dem 01. Februar 2020

### Verwaltung

- **Mirella-Tosca Ehrenberger**  
Leiterin der Haushaltsabteilung seit dem 01. Oktober 2019
- **Stefan Häberlein**

Referent für Qualitätsmanagement seit dem 01. Oktober 2019

- **Sylvia Neumann**  
Mitarbeiterin im LUCCA seit dem 01. November 2019
- **Daniela Ziller**  
Mitarbeiterin im LUCCA seit dem 04. November 2019
- **Markus Gottfreund**  
Justiziar seit dem 01. Januar 2020
- **Jana Kahl**  
Mitarbeiterin im Qualitätsmanagement seit dem 01. Januar 2020
- **Anna Ott**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fakultät I seit dem 01. Februar 2020
- **Markus Rutsche**  
Forschungsreferent am IAF seit dem 01. Februar 2020
- **Martina Gross**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fakultät I seit dem 01. März 2020
- **Christopher Kayer**  
Akademischer Mitarbeiter in der Fakultät II seit dem 01. März 2020
- **Marion Lendaro**  
Mitarbeiterin im Prüfungsamt seit dem 01. März 2020

## Berufung in den Wissenschaftlichen Beirat des IDR

Prof. Dr. Jutta Breitenstein wurde als Mitglied in den Wissenschaftlichen Beirat des Instituts der Rechnungsprüfer und Rechnungsprüferinnen in Deutschland e. V. (IDR) berufen. Weitere Mitglieder des Beirats sind Prof. Dr. Dennis Hilgers von der Johannes Kepler Universität Linz und Prof. Dr. Ulf Papenfuß von der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

Anzeige



# ARBEITEN

## BEIM LANDRATSAMT REMS-MURR-KREIS

echt jetzt?

**BACHELOR OF ARTS – PUBLIC MANAGEMENT?  
STEIGEN SIE BEI UNS EIN! Wir bieten:**

- Ein für Absolvent\*innen zugeschnittenes Einstiegsprogramm (Mix aus eigenverantwortlichem Arbeiten und Leitung eines eigenen Projekts) im Beamtenverhältnis
- Umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Bedarfsorientierte Hospitationen und Coachings
- Flexible Arbeitszeiten für eine gesunde Work-Life-Balance
- Möglichkeit zum Home-Office
- Teamevents

Noch mehr Infos unter:  
[rems-murr-kreis.de/einsteiger](https://rems-murr-kreis.de/einsteiger)



### REMS-MURR-KREIS

# Auswahl aktueller Veröffentlichungen unserer Kolleginnen und Kollegen

## Ade, Klaus

- Kommentierung der §§ 1, 26-31, 33 GemHVO in: BeckOK PdK BW B-9a, in: Ders. u. a. (Hrsg.), Gemeindehaushaltsverordnung Baden-Württemberg (GemHVO), 8. Fassung, November 2019.
- Kommentierung der §§ 26-28, 30, 31, 33 GemHVO, Ders. u. a. (Hrsg.), Gemeindehaushaltsrecht Baden-Württemberg, Kommunal- und Schulverlag, 9. Nachlieferung Oktober 2019.

## Alber, Matthias

- Körperschaftsteuer in der Unternehmenspraxis, 2. Aufl. Springer-Gabler-Verlag, Juni 2019.

## Beckers, Markus

- Grundkurs des Steuerrechts: Band 2: Einkommensteuer, 23. Aufl. 2019, Schäfer-Poeschel-Verlag (zusammen mit Jürgen Hottmann und Heribert Schustek).

## Diringer, Arnd

- Private Meinungsäußerungen in sozialen Medien als Kündigungsgrund, in: Arbeiten 4.0 in der Unternehmenspraxis, Berlin 2020, Seite 172-188.
- Beleidigungen auf Facebook und Co. als Kündigungsgrund, Expertenforum Arbeitsrecht, 20.02.2020.
- Twitter-Blocklisten sind einfach - und einfach gefährlich, Welt am Sonntag, 16.02.2020, S. 13.
- Skurriles Urteil: Fehlender Sex als Reisemangel?, T-Online News, 11.02.2020.
- Die Büchse der Pandora!, Welt am Sonntag, 02.02.2020, S. 13.
- Satire, Omas und das gesellschaftliche Klima, Welt am Sonntag, 05.01.2020, S. 11.
- Arbeitnehmer und die Grenzen der Meinungsfreiheit, Zeitschrift „Stahl und Eisen“ 140 (2020), S. 56 ff.

## Dölker, Angelika

- Überlegungen zum Entwurf eines Fraktionsbeschlusses der CDU/CSU-Fraktion zur Modernisierung der Unternehmensbesteuerung, in BB Betriebsberater, Heft 43, S. 2711-2714.

## Dürschmidt, Jörg

- Weltgewinn und Heimatverlust: Sozialphänomenologische Perspektiven auf „Sässigkeit“, in: Berliner Debatte Initial 30(3), 2019, S. 44-55.

## Fanck, Bernfried

- Buchführungstechnik und Bilanzsteuerrecht – überarbeitete 19. Auflage 2019, Schäfer-Poeschel Verlag (zusammen mit Harald Guschl und Jürgen Kirschbaum).

## Gerner, Michael

- Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Oberrhein: eine Ideenwerkstatt mit Modellcharakter? in: Jahrbuch des Föderalismus, Nomos Verlag, 2019, S. 387-402.

## Giebler, Peter:

- Kommunale Wohnungsunternehmen – Organisationsformen, in: der gemeindehaushalt 2020, S. 1.

## Haug, Thilo

- Kommentierung der §§ 1-13 LBG, in: Brinktrine, Ralf/Hug, Christian (Hrsg.), BeckOK Beamtenrecht BW, 13. Aufl. 2019.

## Haumann, Christian

- The relationship between culture and tax evasion across countries: Cases of the USA and Germany, in: International Journal of Public Administration, 08.10.2019 (zusammen mit Natalia Ermasova und

Laura Burke).

## Holzner, Stefan

- Anforderungen an die Ermessensausübung bei Festsetzung von Verzögerungsgeldern (Anm. zu FG Münster, Urt. v. 8.2.2019 – 4 K 590/17 AO), in: DStRK 2019, S. 134.

## Huber, Frank

- Investitionsabzugsbetrag, in: Haufe Steuer office Gold online, Stand 15.10.2019.

## Kese, Volkmar

- Methodisches Arbeiten als Schlüsselkompetenz für die Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten, in: apf 10/2019, S. 280-285; in: apf 11/2019, S. 315-319 (zusammen mit Daniel Zimmermann).
- Besondere Herausforderungen für Pressesprecher von Landkreisen (Teil 1), in: apf 11–12/2019, BW 73-80 (zus. mit Berenice Kreuzhof).

## Maier, Hartwig

- Lehrbuch Einkommensteuer (Steuerfachkurs), 25. Aufl. 2019, NWB Verlag (zusammen mit Gerhard Gunsenheimer/Josef Schneider/Thomas Kremer).

## Majer, Christian

- Anmerkung zu OLG Frankfurt a.M., B. v. 28.08.2019 - 5 UF 97/19 - (Anerkennung einer Kinderehe aufgrund EU-Freizügigkeit), in: NZFam 22/2019, S. 1021.
- Anmerkung zu OLG München, B. v. 23.04.2019 - 33 UF 32/19 - (Anerkennung einer Auslandsadoption (Gambia)), in: NZFam 15/2019, S. 696.
- Anmerkung zu BGH, B. v. 03.04.2019 - XII ZB 311/17 - (Anerkennungshindernis nach § 109 Abs. 1 Nr. 2 FamFG), in: NZFam 11/2019, S. 510.
- Länderbericht Griechenland, in: Walter Gierl u.a. (Hrsg.), Internationales Erbrecht, S. 494-513.

## von Miller, Gordon

- Wölfe in Deutschland, JSE 2019, S. 78-101 (zusammen mit Hans-Dieter Pfannenstiel).

## Müller, Matthias

- Kommunalrecht Baden-Württemberg, C.F. Müller, 4. Aufl. 2019

## Müller-Török, Robert

- „Wie sicher ist die Briefwahl in Deutschland? Eine kritische Betrachtung im Lichte der Europaratsempfehlung CM/Rec(2017)/5 zu E-Voting“; in: Joachim Beck/Jürgen Stember (Hrsg.): Der demographische Wandel - Zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und neuem Personalmanagement; Nomos 2020.
- Bürgerservices digital und für alle - Design digitaler Bürgerservice, Ein Weißbuch für die öffentliche Verwaltung (Herausgeber zusammen mit Ivan Acimovic, Alexander Maier und Sabine Richter); <https://ocgitservice.com/demo/whitebook/>.
- SAP® ECC in the Public Sector, facultas, 2019 (zusammen mit Alexander Prosser).

## Neser, Alexander

- Kein Ende der Sollbesteuerung: Die EuGH-Entscheidung vom 29.11.2018, in: baumgarten sports & more - UVR 6/2019, S. 187-191.
- Umsatzsteuer (Grundkurs des Steuerrechts), 25. Aufl. 2019, Schäfer-Poeschel-Verlag (zusammen mit Gabi Meissner).

## Noak, Torsten

- Kommentierung der §§ 68, 69, 79-81 JGG, in: Nils Fabian Gertler/

Volker Kunkel/Holm Putzke (Hrsg.), Beck'scher Onlinekommentar zum Jugendgerichtsgesetz, 15. Ed., Stand: 1.11.2019.

#### Pautsch, Arne

- Die Errichtung vollstreckbarer Urkunden über öffentlich-rechtliche Ansprüche – Rechtliche Zulässigkeit und Vollstreckungsrechtsweg, in: NVwZ 9/2019, S. 605-610.
- Die Verfassungswidrigkeit des Wahlrechtsausschlusses von 17-Jährigen bei den Wahlen zum Europäischen Parlament, in: NVwZ 14/2019, S. 993-1000 (zus. mit Hermann Heußner).
- Die vorerst nicht umgesetzte „qualifizierte Volksbefragung“ in Mecklenburg-Vorpommern – „Plebiszit von oben“ im Wartestand? Landesbericht Deutschland 2018, in: Nadja Braun Binder u. a. (Hrsg.): Jahrbuch für direkte Demokratie 2018, Nomos-Verlag, 2019, S. 246-268.

#### Sander, Gerald G.

- Personalized Medicine in Healthcare Systems. Legal, Medical and Economic Implications, Cham u. a.: Springer, 2019, Europeanization and Globalization, Band 5, VII (Herausgeber zusammen mit Nada Bodiřoga-Vukobrat, Daniel Rukavina und Krešimir Pavelić).
- Staatsrecht. Grundlagen – Staatsorganisation – Grundrechte, 19. Aufl. 2019, C.F. Müller (zusammen mit Alfred Katz).
- Brazilian Loans Case and Serbian Loans Case, in: Petra Minnerop/Rüdiger Wolfrum/Frauke Lachenmann (Hrsg.): International Development Law, Max Planck Encyclopedia of Public International Law, Thematic Series Volume III, Oxford: Oxford University Press, 2019, S. 121-123.

#### Sauerland, Martin

- Geld – vom Sein zum Schein. Wie aus einer reichen Persönlichkeit

persönlicher Reichtum wird, Springer Verlag, 2019 (zusammen mit Johanna Höhs).

#### Scheel, Thomas

- Kommentierung „Amtshaftung“, „Befangenheit“, „Beiladung“, „Beschwerde“, „Erledigung der Hauptsache“, „Finanzrechtsweg“, „Gerichtliche Entscheidung“, „Haftung“, „Klagearten“, „Nichtzulassungsbeschwerde“, „Prozessvertreter“, „Rechtsbehelfsverfahren“, „Vertrauensschutz“, „Vollmacht“, „Vollstreckung“, „Vollziehung“, „Revision“, „Steuerlicher Vertreter“, in: Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon, Edition 49, Stand: 01.10.2019.

#### Schenk, Birgit

- Start-Up Städtischer Bauhof, Mit e-Services und agilen Strukturen auf dem Weg in die digitale, kommunale Zukunft, Springer Gabler, 2020 (zusammen mit Claudia Schneider).

#### Vogl, Elmar

- Kommentierung „Anzahlung“, „Außerordentliche Einkünfte“, „Betriebsverpachtung bzw. Betriebsunterbrechung“, „Abflussprinzip/Zuflussprinzip“, „Abtretung“, „Betriebsöffnung“, „Durchlaufende Posten“, „Einnahmenüberschussrechnung i. S. d. § 4 Abs. 3 EStG“, „Familienpersonengesellschaft“, „Lebensführungskosten i. S. d. § 12 Nr. 1 EStG“, „Mitunternehmerschaft“, „Negatives Kapitalkonto iSd § 15a EStG“, „Partiarisches Darlehen i. S. d. § 20 Abs. 1 Nr. 4 EStG“, „Personengesellschaften“, „Stille Gesellschaft“, „Unentgeltlicher Erwerb“, „Vergütungen für eine mehrjährige Tätigkeit i. S. d. § 34 Abs. 2 Nr. 4 EStG“, „Wechsel der Gewinnermittlungsart“, in: Beck'sches Steuer- und Bilanzrechtslexikon, Edition 49, Stand: 01.10.2019.
- Kommentierung der §§ 8b, 27, 36-38 KStG, in: Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer, NWB-Verlag Herne, 6. Auflage, November 2019.

Anzeige



## EIN STARKES TEAM FÜR EINE STARKE ZUKUNFT

Vielfalt, Verlässlichkeit, Flexibilität, Leistung, Karriere

### Vielfalt

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

### Flexibilität

Wir bieten flexible Rahmenbedingungen – in jeder Lebenssituation.

### Leistung

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

### Verlässlichkeit

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

### Karriere

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

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.



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

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



Jetzt zum  
**Testsieger**  
wechseln!